

UPPSALA UNIVERSITET
Institutionen för Informationsvetenskap
Medier och kommunikation

KOMMUNIKATIVT LEDARSKAP

ett ledarskap för moderna organisationer

Kvalitativ studie med ansats att definiera begreppet

D-uppsats i Medie- och kommunikationsvetenskap, framlagd HT 2004
Författare: Jenny Axäll
Handledare: Professor Lowe Hedman

Abstract

- Title:** Communicative leadership – a leadership for modern organizations
Qualitative research attempting to define the concept.
(Kommunikativt ledarskap – ett ledarskap för moderna organisationer
Kvalitativ studie med ansats att definiera begreppet.)
- Author:** Jenny Axäll
- Aim:** The aim of this essay is to try to find the essence of and a definition of the communicative leadership. Questions asked are: How can communicative leadership be described? How can it be practiced? What does it demand of those who practice it? What organizational conditions are required? And what results and performances can this leadership lead to?
- Method:** Qualitative explorative research method. The study contains an academic literature review of the science of leadership and communication in general and the more specific communicative leadership. It also includes two personal interviews. After analysing the interviews, the result is compared with the literature and discussed in the last chapter. The essay concludes with a definition of communicative leadership.
- Main results:** The following definition of communicative leadership was formulated after concluding the study:
In communicative leadership communication is used as the main means of control in order to create joint action and thereby excellent company results. The leadership is based on a conscious and open communication that leads to understanding and participation among employees, as well as to sound and thoroughly founded decisions and well-informed business development. The leadership is constantly practised in formal and informal conversation and dialogue situations where true exchange of opinions and sense making is desired.
For the communicative leader the employees are the most valuable resources in the organization. He or she assumes that employees want to succeed, and will do so, if the right conditions are in place. The communicative leader wants to lead and inspire, emanates joy and comfort, and receives as manager the trust of being a leader.
- Number of pages:** 63
- Course:** Media and Communications Studies D
- University:** Division of Media and Communication, Department of Information Science, Uppsala University
- Date of submission:** 2005-01-17, autumn term of 2004
- Tutor:** Professor Lowe Hedman
- Keywords:** Communicative leadership, communicative competence, communicative followership, communicative processes, decentralized organizations, leadership, organizational culture, internal communication, definition of leadership.

Sammanfattning

Begreppet kommunikativt ledarskap har varit flitigt använt under senare år, men syftar ofta på olika innehåll. På grund av dessa skilda uppfattningar finns det ett behov av att definiera begreppet. Min förhoppning är att denna uppsats ska kunna bidra till att finna en sådan definiering.

Jag har varit inspirerad av kvalitativ explorativ metod när jag sökt efter hur detta ledarskap kan beskrivas, utövas och definieras. Jag har även försökt finna vilka förutsättningar som krävs samt vilka resultat det aktuella ledarskapet kan leda till. Undersökningen utgörs av litteraturstudie inom forskningsfältet ledarskap och kommunikation i organisationer samt av två personliga intervjuer. Genom att analysera intervjuerna och jämföra resultatet med vad jag funnit i litteraturen har jag fått fram en beskrivning av det kommunikativa ledarskapet.

Kortfattat innebär det kommunikativa ledarskapet att vissa förhållningssätt, beteendepprinciper och verktyg tillämpas för att utveckla och styra verksamheter med kommunikativa metoder. Det är ett ledarskap som är anpassat för moderna komplexa organisationer, där medarbetarna är verksamhetens viktigaste resurs. Genom delaktighet och förståelse bejakas medarbetarna så att både dessa och verksamheten kan växa och utvecklas på ett rationellt och långsiktigt sätt. Medarbetarna involveras i verksamhetens utveckling därför att de besitter kunskaper som behövs för att de bästa besluten ska kunna tas, och därför att alla behöver förstå målen, sammanhangen och helheterna. Det kommunikativa ledarskapet utövas ständigt i olika samtals- och dialogsituationer där resonemang förs och meningsskapande sker. Kommunikationen och utbytet mellan människorna är förutsättningen för att verksamheten ska bli framgångsrik.

Som person är den kommunikativa ledaren mogen och utstrålar glädje och trygghet. Denna person vill leda och inspirera till arbetsinsatser och har som chef även fått förtroendet att vara ledare. Detta sätt att leda bygger på en genuin kärlek till människor och på vetskapen om att delaktighet och förståelse är en förutsättning som krävs om medarbetare ska lyckas, vilket är en strävan för denna ledare. Det är ett proaktivt ledarskap, där nya vägar gärna testas. Den kommunikativa ledaren använder stora delar av sin tid till att samtala med människor för att verksamheten ska komma vidare.

Organisationerna för det kommunikativa ledarskapet är ofta decentraliserade. Men organisationen består även av att dialogerna ska kunna föras på verksamhetens olika nivåer, liksom i att skapa förutsättningar för kompetensutveckling i den kommunikativa förmågan. Kommunikationsparameten bör löpa som en röd tråd genom verksamheten.

Resultatet av det kommunikativa ledarskapet är bland annat att medarbetare och chefer i högre grad är överens om målen, strategierna, förhållningssätten och så vidare. Det ger i sin tur effektivare organisationer eftersom alla drar åt samma håll. Mötestid nyttjas till de viktiga samtalen och dialogerna, och inte till sådant som är envägsinformation. Den öppna kommunikationen gör att beslut blir mer välgrundade och att resurser används till rätt saker. Det skapar trivsammare arbetsmiljöer, mindre produktionstapp vid förändringar och ökad kvalitet – vilket i sin tur höjder kundnöjdheten, medarbetartrivseln och det ekonomiska resultatet.

Förord

När jag inledde arbetet med denna uppsats i början av 2003 visste jag inte vad det kommunikativa ledarskapet innebar. Jag blev nyfiken på det under en föreläsning där föredragshållaren gav uttryck för att det behövde ”definieras upp”. Det väckte mitt engagemang och tanken på att bättre förstå och tydliggöra detta ledarskap lämnade mig inte. Jag var på jakt efter ett ämne för magisteruppsats och uppmaningen om att söka efter det kommunikativa ledarskapet kom därför som en självklarhet jag inte tidigare sett. Det var detta jag letat efter – ledarskap och kommunikation i symbios. Lusten att skriva uppsatsen och att försöka ta reda på hur det förhöll sig med detta ledarskap kom med en enorm kraft av motivation.

Jag har nu genomfört uppsatsen vid sidan av mitt ordinarie arbete på en informationsavdelning i en svensk organisation. Det har inneburit att jag skrivit på helger och ledigheter och att uppsatsskivandet har dragit ut på tiden. Jag tror emellertid att just tiden, att det tagit nästan två år, kan ha bidragit till att tankar och samband har fått sjunka in hos mig och att jag har kunnat fundera på begrepp och sammanhang ett varv till. Dessutom har jag med egna sinnen fått uppleva både svårigheter och sådant som har fungerat i en organisations interna samspel, vilket kan ha givit mig en ytterligare dimension till teoriernas förståelse. Det har hela tiden varit nyfikenheten och lusten för att hitta fler pusselbitar till detta ledarskap som varit den starka drivkraft som fått mig att genomföra uppsatsen.

Forskning består av möten och därför har jag människor att tacka. Jag vill tacka mina intervjupersoner *Anna Tufvesson* på Effect Management och *Stefan Carlsson* på Apoteket för att jag har fått del av er tid och era tankar. Jag vill också tacka *Mickael Lindberg* på Fortum och *Monica Hagman* på Apoteket, vilka jag båda träffat genom Sveriges Informationsförening, och som hjälpt mig hitta och komma i kontakt med mina intervjupersoner.

Jag vill även tacka min sambo som stått ut med att jag tagit mycket av vår lediga tid i anspråk, och som stöttat mig och pushat på när jag haft svårt att fokusera. Tack Daniel!

Dessutom finns det vänner och släkt att tacka för stor förståelse för att jag velat genomföra uppsatsen samt ett extra tack till Joen och Annika som kommit med bra tips om textens förbättring.

Jenny Axäll, Järfälla, den 2005-01-03

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte/frågeställning	1
1.3	Metod	1
1.4	Avgränsningar	2
1.5	Disposition	2
1.6	Definitioner	2
2	Metod	3
2.1	Om kvalitativ metod	3
2.2	Om ledarskapsforskning	3
2.3	Om explorativ metod och kommunikativt ledarskap	3
2.4	Litteraturstudie	4
2.5	Intervjun i forskningssammanhang	5
2.5.1	Om kvalitativ intervju	5
2.5.1.1	Intervjuguiden	6
2.5.1.2	Inspelning, utskrift och analys av intervjuer	7
2.6	Val av intervjupersoner	7
3	Teoretisk översikt/resultat litteraturstudie	8
3.1	Framväxten av nya organisationsformer och av ny ledarskapsfilosofi	8
3.1.1	Strömningarna under 1900-talet in på 2000-talet	8
3.1.2	Varför har strukturomvandlingarna banat väg för ett mer kommunikativt ledarskap?	9
3.1.3	Varför har kommunikationen i företag blivit viktigare men också svårare?	10
3.1.4	Antar ledarna den kommunikativa utmaningen?	11
3.2	Kommunikation och ledarskap	12
3.2.1	Grundläggande kommunikationsmodell	12
3.2.2	Framgångsrikt ledarskap	13
3.2.3	Kommunikativt ledarskap	16
3.2.3.1	Kommunikativt ledarskap utifrån Simonsson	16
3.2.3.2	Kommunikativt ledarskap utifrån Eriksen	17
3.2.4	Att leda är att kommunicera	20
3.2.4.1	Fler typer av ledarskap inom den nya ledarskapsfilosofin	21
3.2.4.2	Kommunikativ handling lyfter upp missförhållanden och ger effektivitet	22
3.3	Medarbetare och kommunikativt medarbetarskap	23
3.3.1	Sälla, tolka och värdera informationen åt och tillsammans med medarbetarna	24
3.3.2	Kommunikativt medarbetarskap	24
3.3.3	Vikten och svårigheten med allas delaktighet	25
3.3.4	Val av kanal påverkar medarbetarnas engagemang och förståelse	25
3.4	Lärande, träning och rekrytering	26
3.4.1	Lärande i organisationer och lärande organisationer	27
3.5	Organisationsdesign och kommunikationskompetens i organisationer	28
3.5.1	Organisationsdesign och kommunikativ rationalitet	28
3.5.2	Moderna organisationer utgörs av team och nätverk	30
3.5.3	Kommunikationskompetens i organisationer	31
3.5.3.1	Tydligt syfte	31
3.5.3.2	Effektiv informationsdelning	33

3.5.3.3	Effektivt samspel	33
3.5.3.4	Konsekvent kommunikationsbeteende hos ledare	33
3.6	Avslutande ord för teoretisk översikt/resultat litteraturstudie	34
4	Resultat intervjuer	35
4.1	Definition av kommunikativt ledarskap	35
4.2	Innebörd för cheferna	36
4.3	Tillämpande och verktyg	38
4.3.1	Bok som verktyg	40
4.4	Innebörd för medarbetarna	40
4.4.1	Kommunikativt medarbetarskap	41
4.4.2	Sälla, tolka och värdera information åt och tillsammans med medarbetarna	42
4.5	Träning, reflektion, utveckling och rekrytering	42
4.6	Resultat och verkan	44
4.7	Organisering och lokaler	45
4.8	Oro för informationsteknologin	45
4.9	Informationsavdelningens roll	46
4.10	Avslutande tankar om det kommunikativa ledarskapet	46
5	Resultatanalys/diskussion	47
5.1	Beskrivning och tillämpning av det kommunikativa ledarskapet	47
5.1.1	Samtal, delaktighet och förståelse – kommunikation som styrmedel	48
5.1.2	Förutsägbarhet	50
5.2	Vilka krav ställs på ledare och medarbetare som utövar de kommunikativa modellerna?	51
5.2.1	Vilja vara chef och inspirera	51
5.2.2	Vilja förstå sin förmåga, situation och nivå	52
5.2.3	Vilja utvecklas – reflektion, träning och rekrytering	52
5.2.4	Vilja ta den viktiga kommunikationen med medarbetarna och ge dem stöd	53
5.2.5	Kännetecken för det kommunikativa ledar- och medarbetarskapet	54
5.3	Organisatoriska förutsättningar	55
5.4	Resultat av det kommunikativa ledarskapet	56
5.5	En definition av kommunikativt ledarskap	57
5.5.1	En kort definition av kommunikativt ledarskap	58
6	Vidare forskning	59
	Källförteckning	60
	Epilog	62
	Bilaga	63

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Under hösten 2002 lyssnade jag till en föredragshållare som berättade om en lyckad omorganisation i ett företag. Ledarna i företaget upplevde att det fanns kommunikationsproblem i organisationen, varför en kommunikationskonsult kallades in för att hjälpa dem. Genom intervjuer och analyser definierades problemen. Kommunikativt tillvägagångssätt och kommunikationsverktyg användes i organisationen för att få bukt med problemen. Så småningom började ledarna och medarbetarna tillägna sig kommunikativa tankemodeller, vilket i sin tur avhjälpte svårigheterna och omorganisationen lyckades. Beskrivningen gjorde mig nyfiken på detta kommunikativa sätt att leda.

Föredragshållaren och kommunikationskonsulten var Caisa Alpsten på Vinco. Hon avslutade föredraget med att ge uttryck för att begreppet kommunikativt ledarskap används i många olika sammanhang och kan syfta på olika innehåll. Hon upplevde att begreppet behövde ringas in och ”definieras upp”.

Efter föredraget kontaktade jag Alpsten som gav en mer noggrann beskrivning av den ”uppdatering” av begreppet kommunikativt ledarskap som hon eftersökte.

Även andra personer har uttryckt liknande behov rörande det kommunikativa ledarskapsbegreppet, däribland Charlotte Simonsson som för ett par år sedan disputerade i kommunikationen mellan chef och medarbetare. I metodkapitlet utvecklar jag närmare vad hon menar.

1.2 Syfte/frågeställning

Syftet med studien är att beskriva och försöka definiera begreppet kommunikativt ledarskap. Några konkreta frågeställningar i sammanhanget är:

- Hur kan detta ledarskap beskrivas? Vad går det ut på?
- Hur kan kommunikativt ledarskap utövas?
- Vilka krav ställer utövandet på ledare och medarbetare?
- Vilka organisatoriska förutsättningar krävs?
- Vilka resultat kan det kommunikativa ledarskapet leda till vad det gäller medarbetares, grupper och organisationers prestationer?

Del i målsättningen är att komma fram till en definition av kommunikativt ledarskap, uttryckt på ett koncentrerat sätt i ett fåtal meningar. Förhoppningsvis kan jag även bidra med några nya insikter inom ledarskapet.

Jag har samtidigt den egna ambitionen att lära mig mer om kommunikativt ledarskap. Det ger mig möjlighet att studera och förena dessa två intressanta och överlappande områden – kommunikation och ledarskap i organisationer.

1.3 Metod

Studien omfattar litteraturstudie inom områdena *kommunikativt ledarskap* respektive *kommunikation och ledarskap*. Den innehåller också två personliga intervjuer. Detta för att jag ska få ett bättre grepp om hur ledarskapet kan tillämpas och hur mina intervjupersoner anser att det

aktuella ledarskapet kan beskrivas. Som stöd för intervjuerna har jag använt en intervjuguide. Jag har sedan analyserat intervjuerna och jämfört resultatet med vad jag funnit i litteraturen för området. Studien är explorativt kvalitativ till sin karaktär och syftar till att skapa större förståelse för kommunikativt ledarskap i organisationer. Metodfrågorna diskuteras närmare i metodkapitlet.

1.4 Avgränsningar

Jag går inte närmare in på hur organisationer är uppbyggda, eller vilka organisationstyper som finns. Jag berör organisationskulturens vikt för organisationen, men går inte vidare in på hur man kan jobba med olika typer av företagskulturer för att förändra perspektiven i företag. Inte heller reder jag i någon större utsträckning ut ledarskapsbegreppet eller olika varianter av ledarskapsmodeller eller hur dessa kan påverka sin omgivning. Jag nöjer mig med att försöka beskriva det kommunikativa ledarskapet och vilken typ av organisering som kan stödja utövandet av det och vad det kommunikativa ledarskapet kan bidra till.

Flera av studierna i den teoretiska översikten tar upp hur resultatet av olika informations- och kommunikationsinsatser kan mätas. I samtliga fall har jag utelämnat dessa delar.

1.5 Disposition

Först resonerar jag runt vald metod.

Därefter presenterar jag en teoretisk översikt tillika resultatet av min litteraturstudie där koncentrationen är lagd på ett antal studier av kommunikation och ledarskap. Här tar jag upp vad som lett fram till en ny ledningsfilosofi, vad som generellt krävs av framgångsrika ledare, liksom vad som specifikt präglar kommunikativt ledarskap och hur kommunikation kan användas inom ledar- och medarbetarrollerna. Vidare behandlar jag hur organisering kan stödja det kommunikativa ledarskapet och hur kommunikationskompetens kan uppnås i organisationer.

Därefter följer resultaten från studiens empiriska del. Jag har samtalat med en kommunikationskonsult som hjälper andra att utveckla ett mer kommunikativt ledarskap och en vd för en stor svensk organisation som använder kommunikationen systematiskt och medvetet som ledarskapets främsta styrmedel.

Studien avslutas med en resultatanalys/diskussion som även innehåller en definition av kommunikativt ledarskap. Uppsatsen avrundas med förslag på vidare forskning och några tankar i epilogform.

1.6 Definitioner

Ofta i dagligt tal och i litteraturen hanteras orden chefskap och ledarskap som något synonymt, även jag kommer många gånger att behandla orden så i min uppsats. Men inom ledarskapsforskningen så skiljer man inte sällan på dessa begrepp, vilket även jag gjort när jag känt det påkallat. Kortfattat kan sägas att:

Chef är en position som en person kan utnämnas till. (Högström m fl 1999:8)

Ledarskap är något som förvärvas i relationen med medarbetare. (a.a.)

2 Metod

Metoden för denna undersökning är av kvalitativ och explorativ art. Jag ska här försöka ge en bild av hur jag gått till väga.

2.1 Om kvalitativ metod

Jag har valt att använda kvalitativ metod därför att jag i min studie har försökt finna definitionen och det som är typiskt för utövandet av det kommunikativa ledarskapet – en aspekt av mänskligt beteende. Ordet kvalitativ härstammar från latinets *qualitas* som betyder ”*beskaffenhet, egenskap eller sort*”. (Svensson & Starrin 1996:52)

Enligt Thomas Lindlof (1995:21) försöker den kvalitativa forskningen i sitt grundutförande finna formen och innehållet i mänskligt beteende och analysera dess kvaliteter. Han ställer det mot den kvantitativa metoden som snarare försöker forma mänskligt beteende till matematik eller formalia.

De kvalitativa studierna behöver inte alltid ta det holistiska eller övergripande greppet, i själva verket är studier som använder kvalitativ metod ofta fokuserade på en del av det sociala livet eller på en viss aspekt. (a.a:21)

Att studera kommunikation kan inkludera vetenskapen om historiska studier, juridiska, politiska, psykologiska, sociala studier, moralteori och så vidare. Alla dessa studier har det gemensamt att de studerar det mänskliga problemet av val, värderingar och förståelse (a.a:27), vilket även torde kunna inkludera studier av ledarskap.

2.2 Om ledarskapsforskning

Svennerstål (1996:15) menar att det som gör ledarskap och chefskap så intressant att studera och utveckla är de ständigt förändrade situationerna i samhälle och organisationer. Det är också anledningen till att ledarskap och chefskap är så intressant att försöka definiera.

2.3 Om explorativ metod och kommunikativt ledarskap

Explorativ metod kan användas för att till exempel få förhandskunskap om vetenskapliga frågeställningar, formulera forskningsproblem eller komma fram till mer precisa problemställningar som kan undersökas i nästa fas av studien eller i en senare studie. (Svensson & Starrin 1996:145). Explorativ metod användas alltså gärna för att närma sig ett område som är mindre utforskat.

Men explorativ metod kan också ges en självständig roll och förknippas då med kvalitativ metod i allmänhet. Styrkan är då en omedelbar, om än ytlig, validation. Detta därför att den kvalitativt orienterade forskarens angreppssätt är lyhört för egenheterna och det specifika i den studerade situationen. Det ger en så kallad ”face-validity”, det vill säga resultaten är verklighetsnära och omedelbara. (a.a:145)

Jag använder explorativ metod därför att den befintliga forskningen om det kommunikativa ledarskapet inte är vidare omfattande. Jag har bara funnit enstaka studier i ämnet (se teoretisk översikt/resultat litteraturstudie). Simonsson är en av dem som har studerat kommunikativt ledarskap med akademisk ansats. Hon menar att det kommunikativa ledarskapet är ett begrepp

som har varit flitigt använt och diskuterat under senare år, men att: *”Det kommunikativa ledarskapet är ännu så länge bara i sin linda.”* (Simonsson 2004)

Simonsson (2002:155) beskriver kommunikativt ledarskap som ett begrepp som har blivit alltmer populärt att använda inom konsultbranschen, men trots det flitiga bruket är det oklart vad som egentligen avses med det. Hennes uppfattning liknar det som Caisa Alpsten uttryckte på den föreläsning jag gästade under 2002, nämligen att begreppet kommunikativt ledarskap används i många olika sammanhang, kan syfta på olika innehåll och därför behöver ”definieras upp”.

Studien tar avstamp i den kvalitativa, explorativa metoden för att försöka finna hur det kommunikativa ledarskapet kan beskrivas, hur det kan utövas, vilka förutsättningar som krävs för att det ska kunna utövas samt vilka resultat det kan leda till.

2.4 Litteraturstudie

Inom ramen för den kvalitativa metoden har jag inlett min undersökning med litteraturstudier.

Jag har letat efter forskningsstudier inom ledarskap, kommunikation och organisationskommunikation. Jag har funnit enorma mängder böcker, emellertid är de flesta skrivna som handböcker där konsulter och företagsledare berättar om sina erfarenheter. Forskningsrapporterna för området, och studier som inte har allt för många år på nacken, är mer begränsade till antal, i synnerhet om man letar efter ledarskapsforskning som explicit fokuserar på kommunikation. Men ett intressant utbud finns ändå och jag presenterar ett urval i den teoretiska översikten.

Forskare kan ha hjälp av teorier och litteraturstudier för att närma sig ett studiefältet och för att få grepp om koncept och grundläggande antaganden inom området, anger Neuman (2000:46,60f). Litteraturen kan stimulera till frågor och hjälpa till att bättre förstå vad man ska letar efter i empirin (Alnervik & Karlsson 1995:18). Den kan bidra till förståelse för hur saker och ting hänger ihop och ge förslag på hur material kan tolkas (Neuman 2000:60f). Alnervik och Karlsson (1995:18) uttrycker det som att litteratur kan fungera som validation till det som forskaren finner, utan att för den skull utgöra ”facit” för att det man upptäcker är ”rätt”. Dessutom kan teori bidra till studiens resultat på ett betydelsefullt sätt om man låter den interagera med det som upptäcks i det empiriska materialet, menar Neuman, som också påpekar att det är genom teorin som en enskild studie relateras till den kunskap som redan finns och som andra forskare bidragit till.

Svensson och Starrin (1996:60) menar att förkunskaper kan vara ett sätt att förbereda sig för kvalitativa intervjuer. Det kan vara viktigt att veta en del om ämnet innan den empiriska undersökningen påbörjas, för att inte riskera att uppfinna ”hjulet på nytt”, eftersom kvalitativa intervjuer syftar till att identifiera ”nya” fenomen eller ”nya” egenskaper. Bakgrundkunskap kan också rätt använd vara en hjälp att bestämma syftet med en studie, liksom att den kan vara till hjälp när man bestämmer hur materialet skall samlas in.

Jag har använt litteraturstudie för att uppnå flera av ovannämnda syften, och har samtidigt försökt att inte hindra min kreativa explorationsprocess, utan hålla mig öppen i sinnet och inte låsa fast mig vid föreställningar. För det första har jag använt litteraturstudien för att sätta mig in i forskningsfältet, så som flera av forskarna beskriver. Litteraturen har inte bara gällt kommunikativt ledarskap, utan ledarskap och organisationskommunikation i vidare bemärkelse. För det andra leder litteraturstudien förhoppningsvis till att jag inte ”uppfinner hjulet på nytt”. För det tredje har litteraturen hjälpt mig att finna underfrågeställningar till uppsatsens syfte, vilket har med det föregående att göra. För det fjärde har jag utifrån litteraturstudien kommit

fram till hur materialet lämpligen bör samlas in, vilket är beroende av hur studiefältet ser ut. För det femte fungerar litteraturstudiens forskning och teorier som jämförelsematerial för det empiriska resultatet och bidrar därför till studiens resultat. Litteraturstudien kan på så vis till och med ge viss validitet till vad som framkommit i det empiriska materialet, i enlighet med Alnervik och Karlsson (1995).

Jag anser att det är av intresse att jämföra mina empiriska resultat med det breda fältet av ledarskaps- och organisationskommunikationsforskning. Detta på grund av att mina intervju-personer visade sig kunna tala mycket moget runt det kommunikativa ledarskapet, samtidigt som teorierna för det specifika området är få. Däremot är teorierna för de närliggande områdena framgångsrikt ledarskap och organisationskommunikation inte lika få, varför en jämförelse och interaktion mellan min specifika empiri och de mer generella teorierna är intressant, enligt min mening, för att försöka finna det specifika med kommunikativt ledarskap.

2.5 Intervjun i forskningssammanhang

Intervjun som forskningsredskap har haft stor betydelse för den empiriska metoden. Syftet med intervjuerna är till exempel att få kunskap om folks attityder, livsöden eller uppfattningar i en mängd frågor, samt för att undersöka och mäta opinioner. (Svensson & Starrin 1996:52)

Det finns två typer av intervjuer, den kvalitativa och den kvantitativa. Den kvalitativa intervjun syftar till att upptäcka eller identifiera icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper eller innebörder. Medan den kvantitativa intervjun snarare försöker ta reda på redan definierade företeelser och hur dessa fördelar sig i en population till exempel. (Starrin & Svensson 1994:23)

2.5.1 Om kvalitativ intervju

Jag har i min uppsats valt att använda den kvalitativa intervjun, eftersom det är en metod som lämpar sig för att utröna, upptäcka, förstå eller lista ut beskaffenheten eller egenskapen hos någonting (Svensson & Starrin 1996:53).

I medie- och kommunikationsvetenskapliga studier är forskaren ofta ute efter människors uppfattning om ett visst fenomen. Denna form av kvalitativ intervju benämns ofta som samtalsintervju eller personlig intervju. (Ekström & Larsson 2000:51)

Personliga intervjuer kan användas för att samtala någon med en viss profession. Det kan vara en politiker, en organisationsledare eller andra yrkesfolk. Med denna form av samtal studerar man upplevelser och uppfattningar av ett fenomen hos personer som representerar något i samband med fenomenet. Syftet är att få insikt i deras erfarenheter genom dialog. (a.a:49)

Frågorna i en personlig intervju är normalt icke-standardiserade och studien sonderande. Intervjun blir en vägledad konversation (Svensson & Starrin 1996:54), vilket passar min explorativa ansats.

Det främsta syftet med materialinsamling via forskningsintervju är att erhålla giltig information från respondenterna och man förväntar sig att dessa är uppriktiga i sina svar. Samtidigt måste forskaren vara medveten om att själva rapporteringen av informationen oundvikligen är inbäddad i själva intervjusituationen. Intervjuaren måste förstå att den är medskapare av konversationen och till intervjuns resultat genom sin interaktion med respondenten. Det som kännetecknar en lyckad intervju är att den intervjuade lyckas bygga upp ett sammanhängande och begripligt resonemang. (a.a:54,59)

I den kvalitativa intervjun utvecklas frågor och svar delvis som en följd av tidigare frågor och svar. Den intervjuade bör uppmuntras att uttrycka underliggande attityder, uppfattningar och värderingar. Intervjuaren måste vara uppmärksam, vaken och fantasirik, samt följa upp svaren där det behövs. I engelsk litteratur kallas detta för ”probing”, det vill säga att få respondenten att gå vidare och djupare i sina svar. Kvalitativa intervjuer är på sitt sätt oförutsägbara och under en intervju uppstår många överraskningar. (a.a:56,64)

Den personliga intervjun bör präglas av en öppenhetlig diskussion och av att respondenten känner sig trygg. Men öppenhetligheten kan hindras av att den intervjuade bara uttrycker sakliga skäl för sina handlingar och låter bli att berätta om sina emotionella skäl som skulle ge en mer rättvisande bild av det som intervjun rör. Även sådant som att den intervjuade har ovana att klä sina känslor och upplevelser i ord kan störa intervjun. Det kan också vara att respondenten undviker att säga saker och ting som kommer i konflikt med den bild som personen vill att andra skall ha av dem. (a.a:64)

Enligt Svensson och Starrin (a.a:60) bör intervjuaren förbereda sig före en intervju. Ett sätt att förbereda sig är att skaffa förkunskaper, vilket kan vara litteraturstudie. Samtidigt är det viktigt att sätta denna bakgrundkunskap inom parentes, för att forskaren ska kunna hålla en öppen attityd för att fånga in ny kunskap.

Jag ställde mycket öppna frågor under mina intervjuer, i enlighet med min intervjuguide, för att respondenterna skulle få utrymme att ta upp sådant som de själva associerar till och få sätta egna ord på olika företeelser. Jag använde sedan ”probing” för att få veta mer om olika aspekter. Viktigt var också att intervjusituationen skulle kännas bra för de intervjuade. Jag upplevde att situationen underlättades av att mina intervjupersoner var vana att tala om kommunikativt ledarskap och verbalisera vad detta ledarskap rör sig om.

Kanske kan det finnas en svaghet i det forskningsmaterial som kommer från respondenter som är mycket vana att tala om sakfrågan som forskningen gäller (vilket ofta är fallet för personer med viss profession). Det skulle kunna vara att de redan har sorterat vad som är viktigt och mindre viktigt, eller gör förenklingar av förhållanden, i sin dagliga verbalisering av det. Det skulle kunna innebära att vissa intressanta aspekter därför inte kommer fram.

För min uppsats vidkommande tror jag emellertid inte att mina resultat har försämrats av mina respondenters medvetenhet i ämnet, även om fallet ovan skulle kunna gälla. Studiens syfte är att försöka definiera det kommunikativa ledarskapet och förstå hur det utövas, därför tror jag att de intervjuades mognad i ämnet är en tillgång. Jag upplever att materialet från den empiriska studien överträffade mina förväntningar.

2.5.1.1 Intervjuguiden

De flesta kvalitativa intervjuer kräver någon form av intervjuguide. Intervjuaren måste försöka få information om alla de punkter som är upptagna i guiden. Forskaren lokaliserar forskningsfrågorna och studerar sedan hur litteraturen behandlat problemet, på så sätt kan forskningsfrågorna få tydligare struktur. Efter det kan forskaren göra ett första utkast till intervjuguide. Successivt sker en förfining av intervjuguiden som när den är färdig byggs upp av olika teman och som i sin tur kan bestå av konkreta frågeställningar. (Svensson & Starrin 1996:62)

Min intervjuguide byggdes upp på likartat sätt. Syftet med min studie utgjorde grundstommen till intervjuguidens frågeområden. Vartefter jag satte mig in i litteraturen och underfrågeställningar till studien formulerades, började också intervjuguidens frågeområden utkristalliseras. Det var en process där jag läste och justerade intervjuguiden tills jag kände att guiden i stort täckte det jag ville ställa frågor om. (se bilaga)

2.5.1.2 Inspelning, utskrift och analys av intervjuer

Att använda bandspelare under intervjun frigör intervjuaren på så sätt att man kan djupare koncentrera sig på konversationen, kroppsspråk och andra element som finns i situationen. Bandet ska märkas med datum och person. Utskrift av intervjuer är mycket tidskrävande och kräver full koncentration. (Lindlof 1995:209ff)

Intervjuerna tog ca en timme vardera. Jag använde bandspelare under intervjuerna just för att kunna koncentrera mig på svaren och att kunna plocka ämnena i guiden i den ordning som passade intervjun, för att en röd tråd skulle kunna skapas. Många gånger tog mina respondenter själva upp ämnen som berörde sådant som guiden berörde, varför jag upplevde att intervjuerna flöt smidigt. Efter intervjuerna skrev jag ut materialet och gick igenom det fler gånger tills jag kände det väl. Därefter påbörjade jag den empiriska analysen. Jag satte nyckelord på olika stycken och sammanhang. Jag grupperade sedan in nyckelorden i kategorier, vilka jag namngav utifrån den gemensamma nämnaren. Jag kom fram till sju huvudkategorier och två underkategorier. (se kapitlet resultat intervjuer)

2.6 Val av intervjupersoner

Jag har i denna studie valt att göra två personliga intervjuer. Båda har i sin profession en relation till det kommunikativa sättet att leda.

Anna Tufvesson är kommunikationskonsult på Effect Management och arbetar med att lära andra tillämpa det kommunikativa ledarskapet. Hon är utbildad i medie- och kommunikationsvetenskap och har under sju år varit lärare och ansvarig för ämnet vid Karlstad universitet. Hon har 10 års ledarerfarenhet och har länge engagerat sig inom organisationskommunikationen.

Stefan Carlsson är vd på Apoteket AB sedan 1999 och har mångårig erfarenhet av att leda i stora och komplexa organisationer (Carlsson & Jönsson 2002).

Jag fann mina respondenter genom att vända mig till personer som anstränger sig för att införa ett mer kommunikativt ledarskap i sina organisationer. Dessa rekommenderade i sin tur lämpliga intervjupersoner, vilka de anser lär ut respektive utövar det kommunikativa ledarskapet. Jag kom i kontakt med personerna som rekommenderade mig respondenterna genom Sveriges Informationsförening.

Jag valde att inte göra fler intervjuer än dessa två därför att båda talade så moget och medvetet om det kommunikativa ledarskapet, och deras berättelse stämmer så pass väl överens, trots att de har helt olika bakgrund, att bilden började framträda.

Genom den bild som mitt empiriska material givit av det kommunikativa ledarskapet, och i jämförelse med teorier som finns runt ledarskap och organisationskommunikation i allmänhet och mer specifikt runt kommunikativt ledarskap, anser jag mig fått fram en beskrivning av det kommunikativa ledarskapet. Beskrivningen ges i kapitlet resultat/analys/diskussion.

Givetvis hade jag kunnat intervjua fler och fått en mer nyanserad eller ännu mer samstämmig bild. Jag har dock valt att låta den teoretiska delen få relativt stort utrymme i denna uppsats. Det har jag gjort därför att de närliggande forskningsområdena är mycket breda, men av vikt för min studie, eftersom forskningsrapporterna om det kommunikativa ledarskapet är relativt begränsade.

3 Teoretisk översikt/resultat litteraturstudie

I följande kapitel har jag sonderat i forskning och litteratur som har anknytning till kommunikation och ledarskap. Jag har valt relativt nyligen genomförda studier för att ge en överblick av aktuell forskning och samtidigt begränsa omfånget. Antalet akademiska studier där forskningen explicit fokuserar på kommunikationen inom ledarskapet har tidigare varit få, men under senare år har ämnet uppmärksamrats inom ett antal discipliner.

I den teoretiska översikten kommer jag först att översiktligt ta upp varför en ny ledarskapsfilosofi har kommit att växa fram i moderna organisationer. Därefter går jag in på ledarskap och medarbetarskap med särskild tonvikt på de kommunikativa modellerna. Översikten avslutas med en inblick i hur organisationsdesign kan stödja det kommunikativa ledarskapet.

3.1 Framväxten av nya organisationsformer och av ny ledarskapsfilosofi

Förändring är något som är ständigt pågående och därför sker också ständig utveckling av organisationer och ledarskap. Nya typer av organisationer kräver nya typer av ledare. Så har det varit både före och efter industrialismen, även om det snarare är efter dess inträde som vi brukar tala om företagsformer och ledarskap i organisationer. Förändringarna har lett fram till en ny typ av ledarskapsfilosofi som är mer human, mer tillvaratagande av medarbetarnas kunskaper och personligheter och som anses vara ett mer rationellt sätt att leda i moderna organisationer. (Eriksen 1998, Simonsson 2002, Svennerstål 1996) Men vilka förändringar har under det senaste decenniet bidragit till denna nya ledarskapsfilosofi? Och varför anses informationen och kommunikationen viktigare, men också mer svårhanterlig idag än tidigare? Vad menar den forskare som hävdar att ledarna i de moderna organisationerna många gånger inte har antagit den kommunikativa utmaning som krävs?

3.1.1 Strömningarna under 1900-talet in på 2000-talet

I början av 1900-talet styrdes organisationer med en auktoritär modell. Medarbetarna var en opersonlig del i en grå massa och skulle utföra vissa specifika moment på ett mycket planerat sätt. Chefernas uppgift var att se till att arbetskraften fungerade i utlagda mönster, i enlighet med Fredric Taylors idéer från 1911. Organisationerna var ofta hårt drivna av auktoritära chefer. Även samhället vid den här tiden var mycket hierarkiskt. (Svennerstål 1996:15)

Ungefär samtidigt som Fredric Taylor publicerade sina huvudprinciper, började de tidiga arbetssociologerna och arbetspsykologerna sina studier av sådant som kunde påverka produktiviteten. Det hade blivit tydligt att Taylors principer, i enlighet med Scientific Management, visserligen ökade produktionen, men samtidigt påverkade medarbetarna så att de kände olust och främlingskap inför sina arbetsuppgifter. Man började fokusera på den sociala människan eftersom man ansåg att en mänskligare arbetssituation skulle skapa effektivare medarbetare. Det nya sättet att se på människan och arbetet kom att kallas Human Relationsskolan, och fick gehör under 1920-talet och vidareutvecklades under 30-talet. (Bruzelius & Skärvad 1995:44) Men fortfarande var arbetsmiljön hård och hierarkisk.

Arbetarna började kräva inflytande i organisationerna i takt med att samhället förändrades och att utbildningsgraden ökade. Samhället började bli mer öppet och mer demokratiskt vilket gjorde att krav även började ställas på organisationerna. Kraven medförde nya organisations-

system, vilka i sin tur ställde krav på en förändrad chef- och ledarroll. Det blev tydligt att förändringarna i princip var kontinuerliga och att organisationerna måste utformas för att kunna hantera dessa ständiga förändringar, nya produkter, nya teknologiska processer och så vidare. (Svennerstål 1996:15,49)

Under 1950- och 60-talet vann det sociotekniska synsättet mark. Det utvecklades på *Tavistock Institute of Human Relations* i London, och kom av att de tekniska framgångarna inom industrin också påverkade de sociala och psykologiska strukturerna. Det sociotekniska synsättet innebar i huvudsak att redan vid utformning av en arbetsorganisation skulle hänsyn tas till tekniska krav, restriktioner, förutsättningar och möjligheter liksom till sociala och psykologiska krav, behov och villkor. Den sociotekniska skolan var inspirerad av Human Relations-skolan. (Bruzelius & Skärvad 1995:26)

Förändringarna fortsatte. En livlig debatt om ökad företagsdemokrati fördes under slutet av 1960-talet och under 1970-talet. Debatten resulterade i reformer som gav medarbetarna ökad delaktighet. Fackliga och politiska krav framställes, vilket medförde att lagar och avtal som medbestämmandelagen infördes. (Simonsson 2002:29, Bruzelius & Skärvad 1995:31)

En ny företagsfilosofi, mer human med tydliga demokratiska inslag, började utkristalliseras. Även företagen tog en aktivare roll för att öka de anställdas inflytande. Motiven var visserligen snarare ekonomiska än demokratiska och den nya filosofin hade tvingats fram av nya och hårdare konkurrensvillkor. Företagens framgång avgjordes av deras förmåga att anpassa sig till den föränderliga omgivningen med differentierade marknader. Då, liksom nu, i komplexa situationer när behovet av flexibilitet är stort, är det de anställdas förmågor och kunskaper som är företagets främsta konkurrensmedel. (Simonsson 2002:29f)

I början av 1980-talet stod man inför nästa genomgripande förändring i sättet att leda och organisera företag och organisationer. På grund av oljekris och lågkonjunktur hade många företag problem med överkapacitet, högt kostnadsläge, bristande flexibilitet och så vidare. En krisstämning rådde, vilket gjorde att budskap om förändringar snabbt vann gehör. Forskare och praktiker började tala mer specifikt om en ny ledningsfilosofi. Det grundläggande budskapet var att de hierarkiska, regelstyrda organisationerna med betoning på kontroll och övervakning skulle överges till förmån för decentraliserade organisationer där människor arbetar i självständiga team. (a.a:14,19)

3.1.2 Varför har strukturomvandlingarna banat väg för ett mer kommunikativt ledarskap?

Erik Oddvar Eriksen är professor i statsvetenskap i Bergen och verksam vid LOS-sentret. I sin forskningsstudie *Kommunikativt ledarskap – om styrning av offentliga institutioner* sammanfattar han varför han anser att de samhälliga strukturförändringarna banat väg för ett mer kommunikativt ledarskap.

Eriksen pekar som första punkt på medarbetarnas högre kompetens och den ökade komplexiteten i organisationerna som givit *nya kunskapsformer*. Det i sin tur krävde nya samarbetsmönster, produktionsätt, organisationsmodeller liksom förändrade krav på ledarskapsrollen. Det har också lett till de hierarkiska organisationernas avveckling, vilka istället har ersatts av mer flexibla organisationsformer som projektorganisationer, arbetsgrupper, team et cetera. Medarbetarnas ökade kunskaper förändrade relationerna mellan ledare och medarbetare på ett genomgripande sätt. Ledarna tvingades i allt högre grad att konkurrera med sina underställda om kompetens och duglighet eftersom personalen blev företagets och organisationernas främsta resurs och källan till produktivitet. ”*Tesen är att den breddade kunskapsbasen bidrar*

till att rationalisera ledarskapet på ett sådant sätt att ledarna inser sina egna begränsningar. Ledarskapet kan bara "överleva" genom att övergå från ett strategiskt till ett förståelseorienterat förhållningssätt." (Eriksen 1998:175) Jag kommer lägre fram att gå in på vad han menar med det.

Den andra punkten har att göra med *medarbetarnas ökade makt* eftersom de har fått mötesplatser för att framföra sina krav. Rätten till medbestämmande, fackligt skydd med mera präglar ledarskapets manöverutrymme. Det finns institutionaliserade procedurer för konfliktlösning, vilket har gjort att det har blivit möjligt att leva med konflikter. Det gör att ledarna allt mer tvingas motivera sina val och beslut, samtidigt som krav på rättvis fördelning av förmåner och skyldigheter ställs. (a.a:177)

Den tredje strukturomvandlande faktorn, som Eriksen pekar på, är *nedmonteringen av hierarkier*. Genom avregleringar har marknadsstyrning skapats. Det har lett till mer komplexa förutsättningar för organisationerna och större fragmentering inom dessa, vilket i sin tur kräver nya styrnings- och koordineringssystem. Samtidigt har en friare press skapats dit medarbetarna kan vända sig anonymt. Media har dessutom grävande journalister och en makt att bilda opinioner. Sammantaget har detta lett till ett högre tryck på cheferna att kunna motivera sina beslut och att de dessutom kan behöva ge sig ut på den offentliga arenan för att där söka stöd och motivera sina åtgärder. (a.a:177)

Konsekvensen av de tre strukturomvandlingarna är att ledare i allt högre grad måste kunna argumentera för sina handlingsval. Position, formella maktmedel eller incitament fungerar allt mindre som legitimitet i sig, vilket istället kräver ett mer kommunikativt ledarskap. (a.a:178)

Vissa delar av Eriksen arbete har inspirerats av den sociotekniska skolan. Jag återkommer längre fram i den teoretiska översikten till hur Eriksen menar att det kommunikativa ledarskapet kan utövas.

3.1.3 Varför har kommunikationen i företag blivit viktigare men också svårare?

Anders Högström har tillsammans med Mats Bark, Sofia Bernstrup, Mats Heide och Anneli Skoog skrivit boken *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation* (1999). De har funnit ett antal förändringar som gjort att kommunikation i företag idag kan anses viktigare men också svårare än tidigare.

Som första förändring pekar de på *ökat informationsflödet* och fler kanaler. Det innebär att en allt mindre del av flödet är relevant för var och en. Vad som är relevant avgör mottagaren, den som sorterar. Människor skapar sitt eget mönster och sin egen verklighet genom att plocka samman delar av olika informationer. Forskare har funnit att det även gäller för kommunikationen i företag och organisationer. Det gör det svårare att nå medarbetarna och veta om budskap har tagits emot. (Högström m fl 1999:10ff)

Den andra förändringen har med *synen på människan* att göra. Kommunikationen i Fredric Taylors organisationer var enkel. Den byggde på ordergivning och tydliga instruktioner. Medarbetarna varken fick eller ansågs ha behov av någon helhetsbild. Men att betrakta människan som en opersonlig del i en massa hade ifrågasatts. Human Relations-skolan menade att människor som mår bra presterar bättre. Genom att motivera och engagera medarbetare samt delegera ansvar och befogenheter kunde man skapa högre produktionseffektivitet, förändringsbenägenhet och nya kreativa lösningar. Det visade sig att den "lokala expertisen" ofta

löste problemen ute i organisationerna effektivare än staberna, varför ansvar delegerades ut. (a.a:13ff)

Den nya synen på medarbetarna innebar att tvåvägskommunikation (dialog) blev avgörande för framgång. Genom att bryta ned övergripande mål till lokal nivå (en förutsättning för delegering av ansvar och befogenheter), kunde verksamheterna styras och förbättras lokalt. Det blev av stor vikt att alla kände till företagets/organisationens vision och övergripande mål för att verka i samma riktning. Ledarna i de människoorienterade organisationerna blev viktigare än tidigare och deras kommunikativa förmåga blev avgörande. Diskussion och bearbetning av budskap blev en förutsättning för kommunikationssystemet. (a.a:15f)

Den tredje förändringen var *processtänkandet*. I tidigare organisationsformer hade fokus varit på strukturen och hierarkin. Nu hade processtänkandet vunnit mark där grundtanken var att allt värdeskapande arbete sker i processer, oavsett om företaget är organiserat i processer eller inte. Den förändrade tyngdpunkten, från strukturen till processerna i organisationen, fick stor inverkan på kommunikationen. Det visade sig att det fanns ett direkt samband mellan hur kommunikationen fungerade i de kritiska punkterna och processernas effektivitet. (a.a:16)

3.1.4 Antar ledarna den kommunikativa utmaningen?

Utvecklingen har således lett till nya organisationsformer och en ny typ av ledningsfilosofi. En filosofi som tar större hänsyn till medarbetarna som verksamhetens mest värdefulla tillgång. Vad ställer detta ledningssätt för krav på kommunikationen mellan aktörerna i organisationerna? Charlotte Simonsson är forskare och lärare i medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds Universitet. I sin avhandling *Den kommunikativa utmaningen – en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*, uttrycker hon att det som styr och håller samman de nya organisationerna är inte regler, utan gemensamma mål, värderingar och visioner. Men det förutsätter också en närmast radikal förändring av ledarrollen och kommunikationen mellan chef och medarbetare. Chefens kommunikationsroll är inte längre att förmedla enkla order och direktiv. Den nya ledningsdoktrinen rymmer istället en kommunikativ utmaning, som handlar om att skapa förståelse för, och engagemang kring, de abstrakta målen, värderingarna och synsätt som ska utgöra organisationens sammanhållande kraft. (Simonsson 2002:14)

”Ett effektivt ledarskap rymmer förmågan att skapa gemensamma idéer och värderingar, som är lika handlingsutlösande som order och instruktioner.” (a.a:24)

Simonsson uttrycker i likhet med Högström m fl (1999) att cheferna därför måste ha en god förmåga att hantera de språkliga verktygen och däribland förmågan att skapa dialog och delaktighet. Men hon har också sett att det har varit svårt för organisationerna att förverkliga skiftet från en traditionell till en modern ledningsfilosofi och att den moderna ledningsdoktrinen fortfarande inte är realiserad. En grundtes för Charlotte Simonssons avhandling är att anledningen till detta, åtminstone delvis, är att ledare inte har antagit den kommunikativa utmaning som den nya ledningsfilosofin innebär. (Simonsson 2002:14f)

Jag kommer att vidareutveckla vad Simonsson menar med denna tes längre fram i den teoretiska översikten.

En försvårande omständighet pekar Catrin Johansson på i sin avhandling *Visioner och verkligheter – kommunikationen om företagets strategi* (2003), skriven vid Uppsala Universitet, Institutionen för Informationsvetenskap, Medier och kommunikation. Johansson har analyserat hur strategierna ser ut, hur de kommuniceras, hur de tas emot och tolkas på olika chefnivå-

er. Hon konstaterar att chefer lever under olika förutsättningar och därför möter strategier på olika sätt, men att de sällan är medvetna om dessa olikheter. De tror snarare att andra tolkar saker och ting på samma sätt som de själva gör, vilket leder till att kommunikationen blir fylld med felaktiga antaganden om gemensamma betydelser. Hon betonar därför vikten av att även cheferna betraktas som en målgrupp för organisationskommunikationen. (Johansson 2003:328)

Arent Greve är fil doktor och verksam vid Norges handelshögskola i Bergen. Han uttrycker i sin bok *Organisationsteori – nya perspektiv* (1997:307), att det finns vissa grundläggande frågor som organisationer måste ta ställning till. Dessa frågor kan vara hur man ska hantera *struktur, styrning, kontroll, centralisering* eller *decentralisering*, liksom den *etiska aspekten* i organisationerna. Frågorna rör också den *rådande människosynen* och den *tillit och öppenhet* som organisationen ska ha gentemot sina anställda och i sina externa relationer. Det handlar om att ta ställning till vilken *prestation/resultat* och vilken *kvalitet* organisationen ska tillgodose. Greve anser att det är av stor betydelse för en organisations långsiktiga utveckling att ta ställning till dessa frågor. Det handlar om organisationens möjligheter till att hantera förändringar i omgivningarna och internt.

Flera av de frågor som Greve hänvisar till kommer jag att beröra ur perspektivet för det kommunikativa ledarskapet.

3.2 Kommunikation och ledarskap

I avsnittet kommunikation och ledarskap kommer jag först att ta upp kommunikation i sin mest grundläggande form. Därefter tar jag upp en studie som generellt visar på framgångsrikt ledarskap. Resultaten i studien stämmer till stor del överens med den nya ledningsfilosofin. Jag går vidare ner inom området och in på det mer specifika kommunikativa ledarskapet. Jag avslutar avsnittet med delen *Att leda är att kommunicera* där jag bland annat tittar på hur nära begreppen kommunikation och ledarskap är förbundna med varandra.

3.2.1 Grundläggande kommunikationsmodell

Inom kommunikationsvetenskapen är följande modell grundläggande och vida känd. Men då den även är basen i mitt arbete väljer jag att ta med en högst översiktlig presentation av den.

Claude Shannon och Warren Weavers kommunikationsmodell lades fram i *Mathematical Theory of Communication* 1949. Mycket förenklat kan sägas att deras modell presenterar kommunikationen som en linjär process med *sändare*, *mottagare* och *budskap* (signal). Budskapen sänds ut och tas emot genom *filter* hos parterna. Filtrena påverkar budskapet via en rad parametrar, till exempel egna erfarenheter, fördomar och förväntningar. Runt de kommunicerade parterna finns *brus* som kan störa kommunikationen. (Fiske 1997:17ff) (se fig 1)

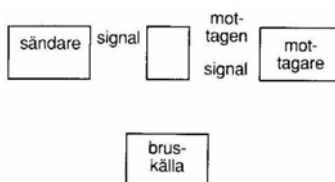


Fig 1. Shannon och Weavers kommunikationsmodell. (Fiske 1997:18) (förenklad)

Flera forskare har sedan vidareutvecklat denna modell. Två av dessa är Stewart L Tubbs och Sylvia Moss (1994:6ff). Deras modell visar den mest basala mänskliga kommunikationsakti-

viteten och involverar i sitt grundutförande bara två människor. Kommunikerare 1 och kommunikerare 2, vilka båda är sändare och mottagare. Man tar emot och sänder ut budskap omväxlande och simultant. Eftersom budskap hela tiden sänds ut, även från mottagaren (feedback) så påverkar det sändaren och hela den kommunikativa situationen. Även de icke verbala budskapen påverkar kommunikationen, till exempel vilken kanal som används eller störningar som uppträder. Störningar är allt som förvränger informationen som överförs till mottagaren eller som gör så att budskapet inte går fram. Det kan till exempel vara semantiska störningar, vilket uppträder när mottagaren lägger annan mening i ord än den som sändaren avsedde.

Arent Greve (1997:202) talar om information ur perspektiv för en individ i organisations-sammanhang, när han uttrycker att information skapas genom uppfattning av stimuli, eller data, genom en bearbetning i korttids- eller långtidsminnet, där redan existerade kunskaper påverkar både det som uppfattas och det som lagras. För att data ska bli information eller något som påverkar en uppfattning, måste den kopplas till kunskap som en individ redan har. Det är bara på detta sätt informationen kan bli meningsfull och först då kan den påverka individens uppfattningar och därmed besluts- och organisationsprocesser.

Var och en uppfattar således budskap utifrån sina förutsättningar, erfarenheter och referenspunkter.

3.2.2 Framgångsrikt ledarskap

Det har gjorts otaliga studier och skrivits hyllmeter med litteratur om vad som gör grunden till ett lyckat ledarskap. Jag tycker att Håkan Svennerståls (1996) studie *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling* är en av de mer intressanta. Avhandlingen är framlagd vid den pedagogiska institutionen vid Stockholm Universitet. Den behandlar vilken syn och roll framgångsrika chefer har till sin egen utveckling, samt vilka kännetecken och arbetssätt som är avgörande för att nå ett bättre ledarskap. Hans forskningsteam har genomfört en enkätundersökning av 519 chefer. Dessutom har ett nätverk av 2 500 medarbetare och chefer bedömt cheferna i undersökningen. 45 av de 519 cheferna har också intensivstuderats under fem år. Alla chefer i studien bedöms som utvecklingsbara, men har efter vissa kriterier fått benämning som starka, medelgodas eller svaga chefer.

Svennerstål kommer efter genomförd studie fram till följande definition av framgångsrikt ledarskap:

”Framgångsrikt ledarskap skapas av en person som har lust att vara chef och ledare och som kan hantera komplexa externa och interna situationer samt förstår yrkesområdets totala struktur. Ledaren – chefen arbetar och beslutar tillsammans med andra i en aktivt reflekterande utvecklingsmiljö som kännetecknas av resultat.” (Svennerstål 1996:203)

Svennerstål utvecklar sin definition och visar på en sammansatt bild av chef- respektive ledarskap som består av ett antal *kännetecken* i form av egenskaper – sätt att vara och arbetssätt – som positivt eller negativt bidrar till att ledare blir framgångsrika. Dessa kännetecken/kompetenser kan delas in i ett antal förväntningar på chef- och ledarskapsrollen.

- 1) Den första förväntningen handlar om vikten av att *vilja* vara chef och ledare eftersom det ger en särskild inspiration. Att vilja leda, aktivera, inspirera liksom påverka andra för att nå resultat. Här handlar det också om att förstå ledarskapets villkor.
- 2) Den andra förväntningen handlar om att chefen måste *förstå sin nivå* för att utgångspunkten ska bli rätt. Chefens måste också förstå vad som är viktigt att prioritera, besluta och utveckla utifrån utgångspunkten. Liksom ha god insikt i sin egen förmåga.

- 3) Den tredje förväntningen handlar om att förstå och utveckla de olika *kompetenser* (kännetecken) som krävs. Dessa kompetenser kan vara komplexa yrkeskunskaper, kommunikation, sociala relationer, aktivt ledarskap och vara öppen för påverkan.
- 4) Den fjärde förväntningen handlar om att sätta *kompetenserna i sitt sammanhang*. Att vilja söka förnyelse och att kunna besluta, förnya, samverka och reflektera.
- 5) Den femte förväntningen handlar om att chefen behöver förstå vikten av att *träna* sig i sin roll som chef och ledare och att även vilja träna andra i dessa roller. Det handlar om att reflektera över sin egen situation och över sig själv i rollen som ledare och att kunna gå tillbaka och följa upp. (a.a:199–201)

Att hantera förväntningarna är avgörande för ett framgångsrikt ledarskap. Men samtidigt påverkas möjligheterna av hur den aktuella situationen ser ut och vilka förutsättningar som finns för att nå uppsatta mål. Svennerstål framhåller vikten av att förstå företaget, organisationen, målen och omvärlden samt att kunna samverka med medarbetarna för att lyckas. I det ingår att träna och att kunna förnya sitt ledarskap under samverkande former för att hantera nya situationer och utvecklas som ledare. (a.a:200f)

Samtidigt poängterar Svennerstål, att knappast någon, inte ens bra ledare, svarar mot alla de förväntningar (kännetecknen) eller arbetsätt som betraktas som effektiva. Vissa av kännetecknena kan ses som komplement i vissa situationer. Men det är viktigt att kunna kombinera de olika kännetecknena rätt. Det handlar om kombinationsförmåga, beslutsfattande, besluts-hastighet liksom insikten om den egna förmågan att hantera en situation för att kunna utveckla sitt eget ledarskap. (a.a:201)

Svennerstål har gjort en modell runt förväntningarna:

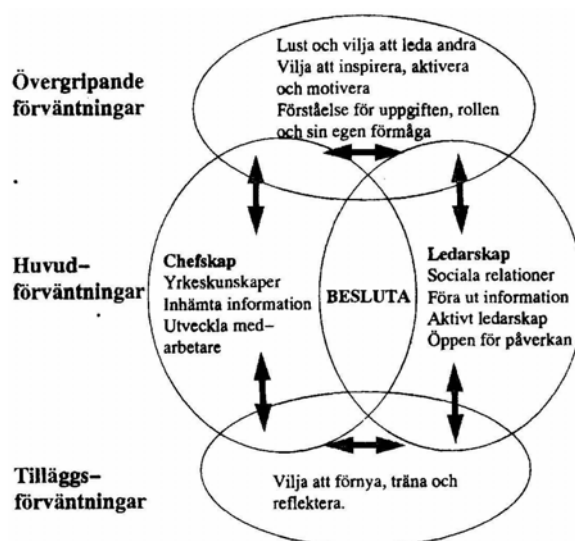


Fig 2. Förväntningar på chef- och ledarskapsrollen. (Svennerstål 1996:202)

Huvudförväntningarna på chefsrollen och ledarrollen är att utveckla yrkeskunskaper, kunna kommunicera för att utveckla ledarskap och organisation, handlingsaktivitet och beslutsamhet samt att förstå sociala relationer och vara öppen för påverkan. För att denna sammansatta roll ska kunna fungera finns *tilläggsförväntningar* i form av viljan att förnya, samverka över gränserna och träna ledarrollen. Detta tillsammans med en insikt om sina egna styrkor och svagheter leder till att den framgångsrike chefen blir den naturlige pedagogen för sina medarbetare. De *övergripande förväntningarna* har med lusten och viljan att leda andra, viljan att inspirera, förståelsen för sin egen situation och för att chefsyrket har en roll och att varje roll har en nivå. Detta kräver självinsikt och beslutsamhet. (a.a:177) (se fig 2)

Det är intressant att Svennerstål kommer fram till att viljan och den egna motivationen är så betydelsefull, liksom vikten av att träna sitt ledarskap. Han menar även att varje del av chefs- och ledarrollen måste vara tydlig och hela tiden utvecklas. Men återigen är delarna inte isolerade utan beroende på situationen i organisationen och på marknaden. Det som binder ihop modellen är ledarens förmåga att besluta sig för vad som skall göras. Modellen roterar kring hans eller hennes insikt om sina egna styrkor och svagheter, beslutsförmåga och förmåga att förstå och kombinera de kompetenser som är typiska faktorerna för framgångsrikt ledarskap. (a.a:202)

Svennerstål anser själv att det är intressant att yrkeskunskaper så tydligt visar sig vara viktiga för framgång. När han talar om komplexa yrkeskunskaper syftar han på att kunna hantera företaget och branschen, kunna bemästra allmänna baserfarenheter liksom specifika yrkeskunskaper. Men det kan också finnas ett problem med alltför goda yrkeskunskaper, nämligen, att denna kunskap utvecklas till slentrian. Impulser utifrån måste in. Nyfikenhet, inspiration och att hitta på något annat måste alltid finnas med som en del i det hela för att chefskapet skall vara utvecklande i längden. (a.a:156f)

Svennerstål kommer också fram till att information och kommunikation är mycket centrala instrument för chefs- och ledararbetet. Även om yrkeskunskaperna ökar i betydelse och är av stor vikt, så är det lika viktigt att klara av informationen och kommunikationen gentemot medarbetare, kollegor och chefer. Klarar inte chefen kommunikations- och informationsarbetet så kommer han eller hon inte heller att klara sin chefsroll, även om han eller hon har en god social förmåga, goda yrkeskunskaper och en i övrigt god inriktning på chefsarbetet. (a.a:157)

Svennerståls undersökning visar att det som skiljer de starka cheferna från de svaga, är att de första avsätter mer tid för att kommunicera och informera medarbetare. Men även om de starka cheferna i regel är duktiga på att ge tid till medarbetarna, så kräver medarbetarna att cheferna ska avsätta ännu mera tid för kommunikation och information. (a.a:158)

Det finns tre uppgifter inom chefsrollen som är avgörande för framgångsrikt ledningsarbete. (a.a:197)

1. Framgångsrikt chefskap kräver goda *yrkeskunskaper* inom det område man verkar. Yrkeskunskapen ses i både specifik och vid bemärkelse. Chefer som saknar yrkeskompetens och erfarenhet inom verksamhetens eller närliggande områden, har svårare att bli framgångsrika.
2. De *kommunikativa uppgifterna* är av avgörande betydelse för ett framgångsrikt chefskap och måste därmed tydligt uppmärksammas i träning, anser Svennerstål. De chefer som bedöms som starka är duktiga på att informera olika berörda parter, medan de chefer som bedömts som svaga inte lika tydligt betonar denna del av chefsarbetet.
3. De starka cheferna prioriterar tydligt området *rekrytera* och *utveckla*, såväl arbetslaget generellt som enskilda personer. Deras medarbetare anser dock att cheferna kan bli bättre och ytterligare prioritera detta område.

En chef och ledare måste agera så att inte bara de yttre resultaten blir de avsedda utan att också de inre blir det. Organisationen omkring chefen måste vara sådan att varje beslut leder till både omedelbara resultat och till en ökad förmåga i framtiden att fatta goda beslut. Svennerstål pekar på att tiden kan användas som en aktiv parameter för att lägga grunden för det framtida arbetet. Han framhåller också att organisationer bör utformas på ett sådant sätt att lärandet blir en viktig del i arbetet. (a.a:206)

Utifrån sina resultat har Svennerstål tagit fram en ledarskapsmodell som han kallar för lärande ledarskap. Jag har lämnat den utanför denna teoretiska översikt eftersom jag anser att det är hans generella slutsatser som främst är av intresse för min studie.

Jag vill dra en intressant parallell till boken *Långtidsfrisk* (2003) där företagsläkarna Johnny Johnsson och Birger Rexed samt journalisten Anders Lugn har kommit fram till framgångsfaktorer som leder till *hälsa, effektivitet* och *lönsamhet*. De skriver att ledare måste tycka om människor, gilla att leda och arbeta i främjande anda. Framgångsrika ledare, menar de, förutsätter att människor vill och kommer att lyckas med vad de gör om de bara får rätt förutsättningar. Ledaren blir en möjliggörare. Men en förutsättning för att ledaren ska kunna ta rollen som möjliggörare är att ledaren själv har förutsättningar att lyckas. De tillägger också att utan bra kommunikation finns inga förutsättningar att nå hälsa, effektivitet och lönsamhet. (2003:180f)

Svennerstål (1996) och Johnsson, Lugn och Rexed (2003) anser således att gott ledarskap kräver god kommunikation. I det följande sonderar jag vidare i forskningen inom den nya ledningsfilosofin och går in på det mer specifika kommunikativa ledarskapet, ett ledarskap som uttryckligen fokuserar på kommunikationen.

3.2.3 Kommunikativt ledarskap

3.2.3.1 Kommunikativt ledarskap utifrån Simonsson

Charlotte Simonsson menar att det finns minst tre sätt att se på kommunikativt ledarskap. Antingen kan man se det som många i konsultbranschen tycks göra, som ett ledarskap som innehåller mer kommunikation än andra typer av ledarskap. Man kan också se det som om alla former av ledarskap är kommunikativa på något sätt. Ett tredje sett är att se på kommunikativt ledarskap som *en* sorts ledarskap. (2002:155f)

Simonsson har utifrån sin empiri och teori kommit fram till fyra sorters kommunikativa ledarskap. Hon bygger dem utifrån de två dimensionerna: chefskap kontra ledarskap och asymmetrisk kontra symmetrisk relation. De fyra kommunikativa ledarskapen har hon benämnt som *Verkmästaren*, *Domptören*, *Kompis* samt den *Demokratiska visionäre ledaren*, i ett fyrfältschema. (a.a:156ff) (se fig 3)

Jag anser att det är i det fjärde fältet med den Demokratiska visionäre ledaren som ledarskapsmodellen av störst intresse finns. Simonsson anser på liknande sätt att det är just detta ledarskap som bäst stämmer överens med den nya ledningsfilosofin och som är mest lämpat för att leda i moderna organisationer (a.a:158ff). Jag kommer därför att koncentrera min beskrivning till den fjärde typen av kommunikativt ledarskap, men berör ändå de övriga högst översiktligt.

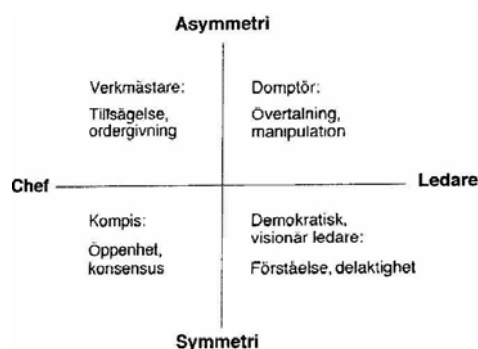


Fig 3. Fyra olika typer av kommunikativt ledarskap. (Simonsson 2002: 158)

Verkmästaren är den gamla typen av auktoritärt ledarskap som dominerar inom traditionella regelstyrda organisationer. Nyckelord är tillsägelse och ordergivning. (a.a:159f)

*Domptören*¹ betonar strategiska, övergripande frågor i betydligt större utsträckning än verk-mästaren. Domptören ger medarbetarna ganska stort ansvar inom vissa ramar. Domptören be-traktar organisationen som ett politiskt spel, eller en kamp mellan olika intressen, där bästa person vinner. Nyckelord är övertalning och manipulation. (a.a:160f)

Kompischefen är i likhet med verk-mästaren inte särskilt proaktiv, utan ägnar sig snarare åt förvaltning än utveckling av verksamheten. Kompischefen ser det som sin uppgift att samord-na och planera arbetet samt att skapa trivsel bland medarbetarna. Medarbetarna beskriver kompischefen som en hygglig prick som är mån om att göra ett bra jobb, men de tycker att det är en chef med för lite visioner och efterlyser mer fart och fläkt. Nyckelord är öppenhet och konsensus. (a.a:161)

Den *Demokratiska visionäre ledaren* är mer proaktiv eller framtidsorienterad än kompische-fen. Det viktiga är inte att följa regelverket utan att hitta sätt att utveckla och förbättra verk-samheten. Till skillnad från domptören är den Demokratiska visionäre ledaren mån om att skapa delaktighet och ge medarbetarna möjlighet att påverka det som händer i organisationen. Den här typen av ledare betonar dessutom vikten av att utöva ett synligt ledarskap och att ha kunskap om medarbetarnas vardag, eftersom denna ledare anser det nödvändigt för att kunna påverka medarbetarna. Men också för att kunna ta emot intryck och påverkas. (a.a:162f)

Liksom Kompischefen betonar den Demokratiska visionäre ledaren öppenhet, men han eller hon inser samtidigt att öppenhet inte är tillräckligt. Den Demokratiska visionäre ledaren för-står att en chef inte kan nöja sig med att förmedla information, utan att man måste se till att den anpassas och relateras till medarbetarna och gruppen så att den blir förstådd och att che-fen måste skapa förutsättningar för handling. (a.a:162)

Sammanfattande kan uttryckas att den Demokratiska visionäre ledaren strävar efter att skapa ett meningsfullt och stimulerande arbete – dels genom att skapa förståelse för det som händer i organisationen i stort, dels genom att ge möjligheter till påverkan. Nyckelord är förståelse och delaktighet. (a.a:162)

Denna Demokratiska visionäre ledaren representerar i mångt och mycket det ledarskap som svarar mot den moderna ledningsfilosofin. Det betyder inte att det är den ideala formen av le-darskap i alla sammanhang och situationer. Exempelvis krävs det kanske en mer auktoritär form av ledarskap i en akut krissituation. Men om den moderna formen av komplex och de-centraliserad organisation ska kunna förverkligas behövs det förmodligen fler Demokratiska visionära ledare. (a.a:163)

För att gå vidare och titta på det kommunikativa ledarskapet är det intressant att ta del av hur Eriksen (1998) använder det. Simonson (2002:155) anser liksom jag att Eriksen använder be-greppet kommunikativt ledarskap på ett värdefullt sätt. Hon menar att om man ska definiera kommunikativt ledarskap i termer av *en* sorts ledarskap, ter det sig mest rimligt att följa i Eriksens fotspår.

3.2.3.2 Kommunikativt ledarskap utifrån Eriksen

Erik Oddvar Eriksen (1998) har genomfört en studie om kommunikativt ledarskap i offentliga institutioner. Studiens syfte är att lämna ett bidrag till en teori om organisationsdesign på de-

¹ En domptör är enligt Svenska Akademiens ordlista, en tämjare eller en djurtämjare.

mokratiska premisser. Han talar om en organisationsform och ett ledarskap som effektivt ska motverka missförhållanden och flaskhalsar. Han avser det kommunikativa ledarskapet, vilket han menar kan vara det mest effektiva och med all säkerhet det mest etiska ledarskapet. Jag tog tidigare upp vad Eriksen anser har bidragit till framväxten av det kommunikativa ledarskapet.

För Eriksen kännetecknas det kommunikativa ledarskapet av stor öppenhet och dialog med medarbetarna och det är med hjälp av språkliga medel som ledaren motiverar till arbetsinsatser. (Eriksen 1998:164)

Det bygger på ett argumentativt förhållningssätt. Både ledare och medarbetare måste kunna motivera genom kunskaper, insikter och goda argument varför de anser att en viss åtgärd ska göras, vilka mål som ska förverkligas eller hur målen bör uppfattas. Utifrån en *situationsdefinition* ska aktörerna kunna visa varför en viss lösning är att föredra och kunna få andra med sig. Situationsdefinitionen ska kunna antas eller avvisas av andra. När beslut tas ska aktörerna vara *övertygade* om vad som är rätt och riktigt att göra. Den kommunikativa ledaren följer sedan upp initiativ och genomför åtgärder utifrån vad som kommit överens om. (a.a:160f)

Inom det kommunikativa ledarskapet påverkas de underställdas uppfattningar och där igenom deras beteenden. Eriksen drar parallell till de traditionella och strategiska ledarskapsmodellerna vilka kunde få medarbetarna att ändra beteende genom att utlova incitament eller tvinga fram ett ändrat beteende. Det tillämpas inte inom kommunikativt ledarskap. Det som återstår är att argumentera för sin sak. Genom argumentationen prövas dessutom ledarnas egentliga kvalifikationer, framhåller han. (a.a:171)

Eriksen menar också att kommunikativt ledarskap inte bara handlar om att skapa enighet, utan att göra det utifrån vad som tidigare har kommunicerats. Självklart används språket som medel även i andra ledarskap, men i det kommunikativa ledarskapet måste kommunikationen anses ligga i linje med förväntningar utifrån vad som tidigare har diskuterats/kommunicerats. Beslut ska kunna motiveras gentemot de underordnade och ledarna ska ange skäl och motiv till besluten. På så sätt får också ledarna sin legitimitet och bara genom det förtroendet kan ledarskapet anses framgångsrikt. Ledarna kan även agera utan konsensus, förutsatt att de har visat sig kompetenta, har verklig auktoritet och är villiga att låta utvärdera sitt agerande vid ett senare tillfälle. (a.a:153ff)

Enligt Eriksen kan konflikter bara lösas på ett legitimt sätt genom ärlig och öppen kommunikation. Det är först när hinder av typen avundsjuka, missunnsamhet, kränkningar och grupp-egoism har övervunnits, vilket kräver både tid och medveten bearbetning, som ett klimat för *argumentativt förnuft* kan skapas. Det innebär inte att alla former av irrationalitet och störningar måste bort. Det handlar snarare om att utveckla en *professionell inställning* till meningsutbyte och beslutsfattande, där aktörerna får lära sig att skilja på sak och person, samt mellan relevanta och irrelevanta aspekter. För att kunna lösa en konflikt med legitima medel måste var och en uppträda rationellt, även med en icke-rationell aktör. Liksom att var och en ska bemötas som om han/hon var rationell, resonerar han. (a.a:50,169)

Goda förutsättningar för fruktbart samarbete kan bara skapas genom en kommunikativ attityd som prioriterar konsensus framför omedelbart förverkligande av mål. Det innebär att deltagarna prioriterar enighet framför egna mål och intressen. Man får därför inte ha en enbart resultatorienterad eller instrumentell inställning, utan deltagarna måste även ha förmåga till *förståelseinriktad inställning*. (a.a:45)

Eriksen formulerar följande påstående om det kommunikativa ledarskapskonceptet:

- Ledarskapet är en aktivitet som konkret är inriktad på att med hjälp av språkliga medel motivera till arbetsinsatser. Resultatet styrs både av argumentens bärkraft och av hur många relevanta deltagare som deltar i beslutsprocessen. (a.a:180)
- Korrekta handlingsdirektiv [*att ta rätt beslut om vad som ska göras*] förutsätter att olika hänsyn vägs mot varandra. Detta förutsätter ett genuint samarbete, vilket i sin tur kräver utbyte av argument och rollbyten, något som demokrati och organisering i team kan tvinga fram. (a.a:180)
- Genom ömsesidig kritik prövas huruvida organisationens verksamhet överensstämmer med såväl allmänna som professionella normer och effektivitetskalkyler. Inte bara medlen, utan också målen och definitionen av situationen, underkastas en kritisk utvärdering. (a.a:180)

Eriksen uttrycker att ledarskap är något som lätt går att motivera eftersom vissa måste ta ansvar och leda en organisation. Ledarskapet handlar om relationer mellan personer som är beroende av varandra för att få saker och ting uträttade, och vissa personer befinner sig i en position som gör det möjligt för dem att påverka andras beteende. Ledarskap som makt involverar därför ett hierarkiskt element. Några står över andra och kan påverka deras val av handling. Ledarskap är därför grunden till att få handlingskoordinering att fungera i en organisation. (a.a:155f)

Om ledarskap skall kunna beskrivas som något annat än enbart styrning genom rationellt kalkylerande och social kontroll måste den *frivilliga aspekten* lyftas fram, understryker Eriksen. En ledare som kan hota sina underställda till konformt beteende, eller som kan få dem på sin sida genom att locka med incitament, utövar inte ledarskap, utan makt. Med ledarskap menar Eriksen däremot att de underställda motiveras av andra skäl än de rent materiella. Ledarskap ska snarare bygga på de icke-materiella delarna i en interaktionsprocess. Om sanktioner skulle användas i ett kommunikativt ledarskap så har det föregåtts av en kommunikationsprocess och sanktionen uppfattas som legitim. (a.a:157)

Simonsson ger uttryck för liknande och menar att en av få saker som ledarskapsforskare tycks vara eniga om är att ledarskap handlar om påverkan. Utan påverkan existerar inget ledarskap. Därför kan relationen mellan chef och medarbetare aldrig bli fullständigt symmetrisk. Samtidigt finns det knappast någon återvändo från att ett mer symmetriskt ledarskap införs, tillägger hon. Det beror på att vi lever i ett allt mindre auktoritetsbundet samhälle, där chefen får allt svårare att styra enbart i kraft av sin formella position. Utpräglade hierarkier, med regel- och detaljstyrning, tenderar dessutom att skapa hinder i kunskapsintensiva organisationer med komplexa och föränderliga verksamheter. Det beror på att ledarskapet i dessa verksamheter behöver påverka de anställdas tolkning och förståelse, deras idéer och värderingar. Detta beror i sin tur på att det är de mentala dimensionerna som ska utgöra den sammanhållande och styrande kraften inom organisationen. Chefers överordnade position ger ett visst tolkningsföreträde, men cheferna kan inte skapa mening på egen hand eller påtvinga sin tolkning på anställda. Att ge mening till budskap och information är en social, ömsesidig process som är beroende av dialog mellan chef och medarbetare. (Simonsson 2002:235f)

Simonsson konstaterar också att när människor inte längre lyder chefen "bara" för att han eller hon innehar en överordnad position, måste ledaren skaffa sig makt och auktoritet genom att framföra och lyssna på rationella argument. Hon hänvisar till Eriksen som uttrycker att ett väl fungerande ledarskap kräver en förskjutning från strategiskt till kommunikativt ledarskap. (a.a:80)

Eriksen gör nämligen en jämförelse mellan den strategiska ledarskapsmodellen och det kommunikativa ledarskapet. Han angriper den strategiska och menar att denna typ av ledarskapskoncept handlar om prestationslön, belöningar och bonussystem, vilket bara ersätter det tidigare ledarskap som byggde på hierarkisk ordergivning. En strategisk ledare försöker inte ändra sina medarbetares beteende genom att påverka deras uppfattningar, utan genom negativa sanktioner och yttre stimuli. Ett sådant ledarskap leder till att medlemmarna av en organisation bara samarbetar när de kan tjäna på det. När personliga vinstkalkyler styr samarbetsviljan inom en organisation blir relationerna både ytliga och instabila. Det strategiska ledarskapskonceptet tar inte hänsyn till att aktörerna behöver diskutera inbördes. Aktörerna kommer därför inte att vara *övertygade* om vad som är rätt och riktigt att göra. De intar istället en strategisk hållning till varandra, vilket förhindrar upprättandet av en riktig och relevant situationsdefinition. (Eriksen 1998:160f)

De kommunikativa ledarnas framgång är beroende av den samarbetskvalitet de lyckas uppnå sinsemellan och med sina medarbetare. Det handlar också om att kunna relatera till situationen runt omkring och hantera det sociala och politiska klimatet, normer, värderingar och olika förståelsehorisonter inom en organisation. (a.a:153ff).

Eriksen pekar på att kännetecknande för en väl fungerande kommunikationsprocess är att sändare och mottagare uppfattar ett budskap på samma sätt. Genom gemensamt språk och gemensamma symboler förstår vi varandra. Därför måste ledningens tolkning och kommunikation av idéer och värderingar överensstämma med det som bildar fundamentet för verksamheten. Ledarna måste uppträda på ett sådant sätt att medarbetarna verkligen förstår och respekterar de uppmaningar som riktas till dem. Ledare som uppträder på ett sätt som ger skäl att tvivla på deras egentliga avsikter förlorar i förtroende och trovärdighet. (1998:45,172f)

Eriksen förespråkar decentralisering som organiseringsform för att möjliggöra kommunikativt ledarskap, något jag återkommer till längre fram i den teoretiska översikten.

Högström m fl (1999) talar om kommunikativt ledarskap på ett mer ospecifikt sätt än Eriksen. Snarare som om det vore ett ledarskap där kommunikationen är viktig. I den teoretiska översikten finner jag flera gånger anledning att hänvisa till *Kommunikativt ledarskap – en bok om organisationskommunikation*, men jag finner den inte användbar i samband med detta avsnitt. Intressant är att även Simonsson (2002:155) kommit fram till liknande slutsats angående Högström m fl:s (1999) behandling av det kommunikativa ledarskapet.

3.2.4 Att leda är att kommunicera

I det följande kommer jag att ta upp kommunikation och ledarskap ur några olika perspektiv.

Jag vill till att börja med lyfta upp just orden kommunikation och ledarskap. Hur nära står begreppen egentligen varandra?

I tidningen Chef nr 5/2001 skriver Marie Alrutz; "*Ledarskap = Kommunikation*". Är det så? Många är i alla fall de som resonerar i termer av att; "*Kommunikation är grunden för allt ledarskap*", vilket Alrutz skriver längre ned i artikeln (nr 5/2001). I boken Hjältarna på Telefonplan (Lugn & Hall 2002:22) finner jag liknande: "*Den främsta uppgiften för en ledare är att kommunicera.*" Charlotte Simonsson (2004) påpekar i en artikel: "*Att ledarskap stavas kommunikation har blivit något av ett talesätt.*" Ja, listan med liknande citat kan göras lång.

Intressant är också hur nära begreppen står varandra även innehållsmässigt. Kommunicera kan i sin grundbetydelse från latinet översättas till "*att göra gemensamt*" (Nordisk familjebok 1928). Ledarskap kan ses som "*en påverkansprocess i syfte att få andra människor att frivil-*

ligt, och helt engagerat, agera för att uppnå vissa mål” (Bruzelius & Skärvad 1995:286). Kommunikation handlar således om att nå gemensam förståelse (t ex om mål), och ledarskapet om att få denna gemensamma förståelse (t ex målet) att bli verklighet genom gemensam handling.

Simonsson beskriver kommunikation som en ömsesidig process där människor tillsammans skapar mening. Inte en enkelriktad, linjär process där budskap med givna betydelser överförs (Simonsson 2002:43). Därför är *dialog* och *meningsskapande* två nyckelord i kommunikationen mellan chef och medarbetare. Att skapa gemensam förståelse och mening är en av ledarens allra viktigaste kommunikationsuppgifter. (a.a:27)

Catrin Johansson menar att medarbetarna skapar sin egen tolkning av företagets situation, men att cheferna kan vägleda medarbetarna i den tolkningsprocessen. Det kan chefen göra genom att betona vissa aspekter och förklara samband. Därför är dialogen och interaktionen viktig, framhåller hon. (Johansson 2003:334)

Kommunikationen mellan chef och medarbetare kretsar således inte längre kring enkla order om hur arbetet ska utföras, utan av komplexa budskap om företagets mål, värderingar och strategier. För att budskap av mer komplex karaktär ska bli meningsfulla måste ledaren bjuda in och stimulera till en aktiv dialog och reflektion kring centrala budskap. (Simonsson 2002:27, Johansson 2003:328) Genom dialogen kan nya insikter och kunskaper nås som inte kunnat uppnås på egen hand. Dialogen ses därför som det verktyg som används för att lära tillsammans och skapa mer kreativa och effektiva organisationer. (Simonsson 2002:71)

Kännetecknen för dialogen är att man respekterar och lyssnar på varandra. Det innebär att alla säger sin mening samt avvaktar med att ta ställning för att behålla sin öppenhet inför olika perspektiv. Eriksens uttryck att ha förståelseinriktad inställning ligger nära till hands. Simonsson menar att ihärdiga strävanden efter konsensus bygger på antagandet att ett gemensamt ställningstagande ska leda till en gemensam handling (2002:74). Att skapa *gemensam förståelse* har minst tre syften; 1) hantera den ökade komplexiteten, tvetydigheten och föränderligheten, 2) har en sammanhållande funktion och 3) sammantaget ska den gemensamma förståelsen leda till den gemensamma handlingen. (a.a:27)

Utövärdet av kommunikationen i ledarskapet sker också till stor del i det informella samtalet, i *småpratet*. Gunnar Ekman, forskare och ekonomie doktor i organisation och ledarskap vid Handelshögskolan i Stockholm, påpekar under en föreläsning (Ekman 2004) att organisationer till stor del styrs av vad som sägs i korridorerna. Chefen måste därför delta i det oplanerade småpratet, eftersom det är vad som där sker som präglar arbetsvardagen, hur medarbetarna tänker runt sitt arbete och vem som anses vara den informella ledaren. Ekman förespråkar att chefer ska ta sig mer tid för informella möten.

Ekman (a.a.) uttrycker också att det är lätt för en chef att bocka av aktiviteter på att-göra-listan och sedan gå hem och vara nöjd med det. Att chefen missade att utöva ledarskapet och samtala med medarbetarna är något som ofta prioriteras bort. *”Det kan man alltid göra sen.”* Men Ekman poängterar att ledarskap inte fungerar på det viset. Det viktigaste ledaren har att göra att är att föra dialogen i formaliserade möten och i småpratet om en fungerande verksamhet med hög prestation ska kunna skapas.

3.2.4.1 Fler typer av ledarskap inom den nya ledarskapsfilosofin

Det finns inga vattentäta skott mellan olika typer av ledarskapsmodeller inom den nya ledningsfilosofin, de överlappar varandra. Utöver det kommunikativa ledarskapet står flera andra ledarskap att finna inom denna filosofi, bland annat ett idé- eller värderingsbaserat ledarskap,

liksom modellerna om visionären och coachen. Det är tre ledarskapsmodeller som det ofta hänvisas till i dagligt tal. (Även Svennerståls (1996) lärande ledarskap bör falla inom fältet.)

Simonsson menar att det har blivit populärt att tala om ett *idé- eller värderingsbaserat* ledarskap i modern ledarskapsforskning. Det ligger i linje med ledarens roll som påverkare och vägledare för medarbetarnas förståelse, idéer och föreställningar om det egna arbetet och organisationen. Tanken är att idéer och värderingar ska ersätta den sammanhållande funktion som regler och hierarkisk ordgivning hade i den traditionella organisationen. Det innebär också att ledare har en allt viktigare roll i att forma kulturen. (Simonsson 2002:23)

Visionären är en upptäcktsresande som ständigt söker nya och bättre vägar genom att utmana rådande synsätt och måla upp en vision om en bättre framtid, medan den traditionella ledaren pekar ut vägen och kontrollerar att alla håller sig till den. En modern ledare bör därför vara mer av en visionär och mindre av en vägvisare. (a.a:23)

Coachrollen är en annan viktig ledarroll i de moderna decentraliserade organisationerna. En coach ser inte beslutsfattande som ett chefsprivilegium, utan delegerar ansvar och beslutsbefogenheter. Coachen fungerar främst som en underlättare och möjliggörare genom att tillhandahålla resurser och stöd till medarbetarna. Till skillnad från en traditionell ledare agerar inte coachen domare genom att dela ut straff och belöningar i relation till medarbetarnas prestationer. En coach strävar istället efter att ge uppmuntran och emotionellt stöd. Misstag definieras som möjligheter till lärande. Rollen som coach förutsätter en dialog med medarbetarna. Coachrollen handlar också i stor utsträckning om att ge feedback, stimulera utveckling och lärande samt tillhandahålla resurser. Med andra ord strävar en coach efter att öka människors frihet för att därigenom frigöra deras förmåga. (a.a:23,27) Det jag vill skicka med är att rollerna inom den nya ledarskapsfilosofin överlappar varandra.

3.2.4.2 Kommunikativ handling lyfter upp missförhållanden och ger effektivitet

Att definiera misstag som möjligheter till lärande är något som även Peters och Waterman (1990) pekar på i *Jakten på mästerskapet*. De menar att det är en egenskap hos en framåtintad, positiv och innovativ miljö att det finns en stor tolerans gentemot misslyckanden. En viktig iakttagelse om misslyckanden är att misstag inte spelar så stor roll bara en ständig dialog förs. De stora misslyckandena, de som ger djupa ärr, är vanligen sådana projekt som har tillåtit pågå i årtal utan någon riktig ledning, konstaterar de. Sådant händer sällan inom mästerföretagen där kommunikationen flyter fritt. Tankeutbytet i dessa företag är ärligt och uppriktigt. Man kan inte dölja de riktigt dåliga nyheterna, och man vill inte och behöver inte göra det. (Peters & Waterman 1990:239)

Eriksen är inne på samma spår och menar att den kommunikativa hanteringen lyfter upp missförhållanden. Det fungerar genom att kommunikation är en interaktion där personer interagerar med hjälp av meningsbärande symboler. Det gör det möjligt att dela upplevelser och gemensamma normer och värderingar. Har en grupp ett gemensamt språk delar de också en gemensam värld. I och med att personerna delar samma uppfattning om vad ord och begrepp står för, kan de ha gemensamma upplevelser och överföra innehåll till varandra. Det gör också att man i organisationer kan skapa gemensam tolkning av vilka beteenden som ska anses lämpliga eller klandervärda, i relation till gällande normer. Eriksen hänvisar till att det är något som används inom kommunikativt ledarskap och det tydliggör också varför det är viktigt med dialogen/diskussionerna om målen och om vad som ska göras internt. Eriksen menar att det i kommunikationsprocessen finns en potential som kan avslöja egna fördomar, självbedrägeri och idiosynkrasier. (Eriksen 1998:44f)

Simonsson påpekar att stark tidspress, å ena sidan, tycks föda en benägenhet att underordna sig andras beslut, eftersom det helt enkelt tar mindre tid och ger större möjligheter att sköta de dagliga, operativa arbetsuppgifterna. Även sådant som lågkonjunktur och osäkerhet på arbetsmarknaden gör att många människor bli rädda för att förlora sina jobb (trots de institutionaliserade möjligheterna till konfliktlösning). Simonsson menar därför att den nya ledningsfilosofin vid första anblicken tycks ha oddsens emot sig. Men å andra sidan så kommer allt fler larmrapporter om ökad utbrändhet och dess allvarliga konsekvenser. Hon skönjer att det både bland politiker och företagsrepresentanter tycks finnas en växande medvetenhet om att de slimmade organisationerna ger ”biefekter” som är kostsamma för såväl samhället och företaget som individen. Dialog, delaktighet och meningsskapande kostar, men avsaknaden av det kan säkerligen kosta minst lika mycket, fastslår hon. (Simonsson 2002:246f)

”Utan bra kommunikation finns det inga förutsättningar att lyckas nå hälsa, effektivitet och lönsamhet. En organisation som har problem med kommunikationen har samma läge som en människa som har problem med både blodomloppet och nervsystemet. Samtidigt.” (Johnsson, Lugn och Rexed 2003:181)

3.3 Medarbetare och kommunikativt medarbetarskap

I det kommande avsnittet tar jag upp vikten av att sälla, tolka och värdera information åt och tillsammans med medarbetarna. Därefter går jag in på det kommunikativa medarbetarskapet. Vidare tas i avsnittet upp vikten och svårigheten med allas delaktighet och slutligen ett kort resonemang om att valet av kanal påverkar medarbetarnas engagemang och förståelse – där möten beskrivs som den rikaste formen.

”Då ledarens främsta uppgift är att stödja medarbetarna och skapa gemensamma idéer och visioner blir kommunikation det primära verktyget.” (Simonsson 2002:27)

Johnsson, Lugn och Rexed, hävdar att: *”Ledaren har lyckats, när medarbetaren har lyckats. En ledare måste tycka om människor och själv få förutsättningar att lyckas.”* (2003:185) De skriver också att: *”Delaktighet är en förutsättning för motivation. Motivation hos medarbetarna är avgörande om hälsa, effektivitet och lönsamhet ska uppnås.”* (2003:183)

De tre författarna till boken Långtidsfrisk är således överens med Simonsson om att fungerande kommunikation och delaktiga medarbetare leder till hälsomässigt och ekonomiskt goda resultat.

Charlotte Simonsson som i sin avhandling Den kommunikativa utmaningen (2002) särskilt har analyserat ledarskapet och kommunikationen mellan chef och medarbetare inom en modern organisation, anser att ledarskap konstitueras av såväl ledare som medarbetare. Hon menar att kommunikationen därför utgör inte bara en viktig del i ledarskapet, utan också i medarbetarskapet. (2002:146) Från att ha varit ett objekt som ska ”hållas informerat”, måste medarbetarna myndigförklaras och betraktas som ett subjekt i verksamhetens kommunikation. Den ökande mängden information tillsammans med medarbetarnas ökade grad av självständighet, innebär att även medarbetarna, inte bara cheferna, måste bli bättre på att sälla och förädla information. Det borde därför vara lika relevant att tala om ett kommunikativt medarbetarskap som om ett kommunikativt ledarskap. (Simonsson 2002 & 2004)

Simonsson reflekterar över att det inte är ovanligt att man lägger ned stora summor på interna informationskampanjer eller på att införa den senaste informationstekniken. Men när det

kommer till kommunikationen mellan chef och medarbetare förväntas den fungera mer eller mindre av sig själv, vilket i många fall är ett väl optimistiskt antagande. (Simonsson 2002:13)

Högström m fl (1999:124) uttrycker en liknande tanke och poängterar att många ledare är duktigare på att möta massmedier än medarbetare därför att man är otränad i det senare. Det finns massmediekurser som är alldeles utmärkta, men få kurser om hur man lägger upp bra kommunikation med medarbetare.

Simonsson tycker att det ligger en paradox i den övergång från regelstyrning till styrning via idéer och värderingar som har skett i organisationer, därför att många ledare har förbisett att ledarskapet och kommunikationen mellan chef och medarbetare också måste förändras på motsvarande sätt. Hon anser att det finns en *kommunikativ eftersläpning*. (Simonsson 2002:29ff)

3.3.1 Sälla, tolka och värdera informationen åt och tillsammans med medarbetarna

Simonsson har tittat närmare på vad chefens kommunikativa uppgifter i moderna organisationer går ut på och konstaterar att chefen måste hjälpa medarbetarna med att sortera ut den viktigaste informationen. Ytterligare en uppgift som hänger ihop med det är att hjälpa medarbetarna att tolka informationen och göra den meningsfull. Mycket av den information som sprids är av övergripande och generell karaktär. Därför måste en koppling skapas mellan den egna delen och helheten. Att som chef sälla, tolka och värdera informationen åt och tillsammans med medarbetarna är en del av den kommunikativa utmaning som Simonsson anser att cheferna måste ta. (Simonsson 2002:26)

Även Högström m fl pekar på att chefens tidigare roll som informationsförmedlare ser annorlunda ut idag. Chefens viktigaste och främsta kommunikationsuppgift är numera att förklara informationen och ge den en betydelse för medarbetarna. Men innan chefen förmedlar informationen till medarbetarna bör den först ha bearbetas så att den känns relevant och viktig för mottagaren. (1999:74)

Simonsson kommer i sin studie fram till att de intervjuade medarbetarna snarare ser mängden ostrukturerad information som ett större problem än att informationsinnehållet är allt mer komplext. Därför efterfrågar medarbetarna ofta tolkad och förädlad information snarare än saklig, "neutral" information. Men många chefer tycks vara ovilliga att ta på sig denna "förädlade" roll, anser Simonsson. Somliga chefer inser inte behovet, medan andra är rädda att de med egna värderingar och tolkningar ska förvanska budskapet. (Simonsson 2002:230ff)

Simonsson som i sin studie har analyserat hur chefer förmedlar information och hur medarbetarna tolkar den, menar att cheferna inte alltid tar tillräcklig hänsyn till medarbetarnas referensramar och den kontext de befinner sig i. Med andra ord saknas ofta en målgruppsanpassning av budskapen, fastslår hon. (a.a:232)

3.3.2 Kommunikativt medarbetarskap

Simonsson (2004) trycker på att allt informerande inte kan läggas på cheferna. Så var fallet i de gamla hierarkiska företagen, men det rimmar illa med den moderna ledarrollen, påpekar hon i en artikel om *Kommunikativt medarbetarskap*. "Och om allt kommunikationsansvar läggs på cheferna, hur går det då med den viktiga dialogen om mål och visioner? Och hur skapar man då konstruktiva möten där vi tillsammans löser problem?" (Simonsson 2004)

Meningsfull kommunikation kräver två aktiva parter, där båda parter får stöd i sin kommunikationsroll.

Vad är det då för kunskaper och färdigheter som den kommunikativa medarbetaren behöver?

- Att kunna argumentera för och formulera sina egna åsikter.
- Att dela med sig av information och bidra i dialoger på möten.
- Att kunna ställa relevanta och rimliga krav på kommunikationen.
– t ex att våga kräva att få sin egen roll i en förändringsprocess belyst.
- Att förstå hur de egna besluten påverkar företagets helhet.
- Att lyfta sina kollegor och sin chef genom konstruktiv feedback.
- Att kunna kommunicera med människor från andra kulturer på ett effektivt sätt.

(Simonsson 2004)

3.3.3 Vikten och svårigheten med allas delaktighet

Simonsson beskriver komplexiteten i allas delaktighet. Hon menar att det ofta talas om att chefer på olika nivåer är ovilliga att ge ifrån sig makt och status och att de saknar förtroende för sina medarbetare. Ett underförstått antagande är att om bara cheferna lämnar ifrån sig lite av makten och ansvaret så kommer medarbetarna att vilja ta emot det. Men förmodligen är det mer komplicerat än så. (Simonsson 2002:29) Det kan utvecklas en slags kultur där medarbetarna är vana att göra som de blir tillsagda och inte är vana att ta egna initiativ. En brist på delaktighet från medarbetarnas sida kan bero på chefers oförmåga och ovilja att skapa dialog i viktiga frågor. (a.a:89)

Simonssons intervjuer visar att det förekommer vissa missförstånd, eller så kallade falska konflikter när det gäller chefers och medarbetares rollförväntningar på varandra. En orsak till dessa missuppfattningar kan vara att chefer och medarbetare inte känner till varandras arbetsvardag. En annan möjlig orsak är att chefer och medarbetare alltför sällan diskuterar hur de ser på varandras roller. Än mer ovanligt tycks det vara med någon sorts metakommunikation, det vill säga samtal där chefer och medarbetare diskuterar hur kommunikationen dem emellan fungerar. Bristen på metakommunikation avspeglas också i oklara uppfattningar om vad de har för kommunikationsansvar. (a.a:230)

Eriksen lyfter fram att individen är fri och kan kräva ovillkorlig respekt. Individen kan anses kunna skilja mellan rätt och fel liksom gott och ont. Det är denna grundläggande jämlikhet mellan individer som måste respekteras om en demokrati ska ha någon egentlig innebörd, även i en organisation. Eriksen menar att ur ett kommunikativt perspektiv kan individens fulla respekt bara förverkligas genom medbestämmande och om var och en får möjlighet att sätta upp riktiga mål för sig själv. Det är genom dialog och diskussioner som det är möjligt att motivera individer och realisera gemensamma mål. (Eriksen 1998:27)

3.3.4 Val av kanal påverkar medarbetarnas engagemang och förståelse

Intranät och personaltidningar kan fylla sina funktioner. Men kommunikationskanalen med mest genomslagskraft är möten av olika slag. Det kan röra sig om formella möten eller informella som ”snack” i fikarummet mellan en medarbetare och dennes närmaste chef. Mötet inbjuder till dialog på ett sätt som andra kanaler inte kan mäta sig med. Möjligheten att direkt kunna ställa frågor och komma med synpunkter på det som diskuteras, kan inte nog värdesättas, enligt Högström m fl (1999:92f). Det som är enkelt att förstå och inte behöver diskuteras

eller bearbetas kan läggas på intranätet. Då upptas inte den dyrbara mötestiden av enkla informationer. Sådant som handlar om att förklara, övertyga och lösa problem ska bearbetas eller diskuteras i dialog. (a.a:9)

Simonsson menar likaledes att medarbetarnas önskemål om information direkt från chefen kan förklaras med att muntlig, personlig kommunikation är det "rikaste" av alla medier. Personlig kommunikation innebär större möjligheter att skapa förståelse för mångtydig och komplex information, än exempelvis datormedierad kommunikation. (2002:232)

Arent Greve anser också att olika medier påverkar uppfattningen av information. Dialoger, skriver han, är det rikaste mediet, eftersom det ger möjlighet till bekräftelse av förståelsen. Medier avtar i rikedom allteftersom vi går från situationer som kan ge många stimuli till situationer med få stimuli. Om dialogmöjligheten försvinner blir informationen fattigare. (1997:203)

Anders Lugn och Ulf Hall som varit med om att vända en företagsdel inom Ericsson som gick med förlust, till att bli en av de mer lönsamma företagsdelarna inom koncernen, anser att personliga möten är överlägsna all masskommunikation. (Inom bolaget fanns 24 000 medarbetare.) De ger också rådet: *"Säkra alltid att frågan "Varför?" besvaras i kommunikationen. Ofta glöms den bort. Om människor förstår varför någonting måste ske, har de mycket lättare också att acceptera obehagliga förändringar."* (2002:32)

Den nya informationstekniken är kanske inte alltid en fördel för det kommunikativa ledarskapet, noterar Högström m fl. Dialogen kan komma att bli lidande av att de elektroniska kommunikationsmöjligheterna förstärks. De pekar på faran att lägga allt mer vikt på metodik, systematik och kommunikation via medier, snarare än att människor pratar med varandra. (1999:84)

3.4 Lärande, träning och rekrytering

I avsnittet tas lärande, träning och rekrytering upp med anledning av att flera av forskarna presenterade i denna teoretiska översikt påpekar hur viktigt det är att träna sin kommunikativa förmåga. Här behandlas även vikten av att kommunikationen löper som en röd tråd genom verksamheten. Avsnittet avslutas med en kort beskrivning av den lärande organisationen.

Eriksen, Svennerstål och Simonsson tar alla upp vikten av lärande, kunskapsöverföring, träning och reflektion hos både chefer och medarbetare. I synnerhet Svennerstål påpekar att chefutvecklingsprogram kan vara vägen för att säkra den interna chefrekryteringen. Han visar genom sin forskning att organisationer som tränar chefer och får fram nya chefsämnen, inte behöver externrekrytera. Han menar att om organisationen vill ha en någorlunda jämn utveckling av sin chefskultur finns det ett stort behov av såväl strukturerad chefsträning som chefskartläggning. (Svennerstål 1996:210)

Svennerstål pekar också på att viljan att träna sitt ledarskap är nödvändig. Ju mer framgångsrik en chef är, desto mer intresserad är han eller hon av träning och reflektion. Det leder i sin tur till att chefen blir mer intresserad av att träna sina medarbetare. (a.a:20) Om chefen tränar, skaffar sig praktiska erfarenheter av att leda andra och tar till sig teorier och begrepp, så utvecklar chefen sin insikt och sitt ledarskap. Det leder i sin tur till ett engagemang och intresse för att utveckla andra. *"När jag utvecklar mig själv utvecklar jag andra."* (a.a:204) Men cheferna behöver stöd. När stödet ges kontinuerligt utvecklas cheferna bättre. (a.a:197f)

Utvecklingssamtalet fyller en fundamental funktion för att chefer ska kunna förändra och förbättra sig. Men det kräver insikter i hur man hanterar dessa samtal. (a.a:197) Intressant är att Svennerstål själv fick exempel på det under tiden för sin studie. Det visade sig att de chefer som fick återkoppling i form av samtal utifrån studien förbättrade sitt chefskap i större utsträckning än de chefer som inte fick återkoppling. Det räckte inte med att cheferna deltog i studien, först när de fick prata om vad som kommit fram i resultaten tycktes de kunna använda materialet till att själva utvecklas.

Både Simonsson (2004) och Svennerstål (1996:197) anser att den kommunikativa kompetensen bör sättas i fokus vid utbildning och träning i organisationer. Svennerstål menar att det är av avgörande betydelse för ett framgångsrikt chefskap, att kunna hantera de kommunikativa uppgifterna. Simonsson konstaterar att kommunikationskompetens även bör vara ett urvalskriterium vid rekrytering och mätning av chefer, vilket det vanligtvis inte är (2002:14).

Även Hagström m fl hävdar att det kommunikativa ledarskapet startar vid rekrytering av chefer, men att det tyvärr finns få företag som vid sin chefsrekrytering lägger stor vikt vid huvuduppgiften, nämligen kommunikation. De undrar också hur det kommer sig att ledarutbildningar sällan innehåller någon kommunikationsutbildning, när 60–90 procent av ledarskapsprocessen består av att kommunicera. (1999:74,131)

Simonsson pekar på att om kommunikationen över huvud taget finns med på utbildningsagendan rör det sig oftast om presentations- eller mötesteknik. Det handlar alltså om kommunikation i en teknisk mening, och inte om att skapa en djupare förståelse för kommunikationsprocesser eller ett gemensamt förhållningssätt till kommunikation. (2002:14)

Simonsson anser att det är ett problem att chefer och medarbetare sällan tycks reflektera över vad idéer och begrepp som coach, visionär och medarbetarskap betyder för den egna rollen. Än mindre tycks de reflektera över vad begreppen har för betydelse för hur kommunikation ska utvecklas. (a.a:164)

Simonsson skriver att hon i sin avhandling hävdar att den nya ledningsfilosofin rymmer en kommunikativ utmaning. Hon tror att budskapet om den viktiga och svåra kommunikationsrollen säkert kan framstå som skrämmande för alla de chefer som har tillsatts på basis av tekniska eller yrkesmässiga kunskaper. Förmodligen upplever dessa inte att de har den kommunikativa beredskap eller kompetens som krävs. Simonsson påpekar därför att många chefer med andra ord kan vara i starkt behov av stöd och utbildning. (a.a:247)

3.4.1 Lärande i organisationer och lärande organisationer

Simonsson menar att en del forskare framhåller kopplingen mellan dialog och lärande organisationer. Bland annat därför att dialog är det verktyg som används för att lära tillsammans och skapa mer kreativa och effektiva organisationer. (2002:71) En av de främsta forskarna inom området är Peter Senge, som också är författare till boken *Den femte disciplinen* (1995). Senge menar att en lärande organisation är en som kontinuerligt ökar sin förmåga att skapa sin egen framtid. Nya och bredare tankesätt främjas och människorna i dessa organisationer lär sig ständigt hur de ska lära tillsammans. Lärande organisationer tillhör de moderna kommunikativa organisationerna, och utvecklade kommunikationsprocesser är en av grundpelarna för en sådan organisation.

Jag skrev min kandidatuppsats om lärande organisationer och ser många likheter mellan den kultur och de beteenden som stödjer en sådan organisationen, med vad som anses stödja det kommunikativa ledar- och medarbetarskapen. (Axäll 1998)

3.5 Organisationsdesign och kommunikationskompetens i organisationer

Anders Högström skriver på sin hemsida (www.kommunikativt-ledarskap.se): ”Kommunikation i organisationer är inget självändamål – kommunikationen ska användas på ett planerat och strukturerat sätt så att organisationens mål nås så effektivt som möjligt. Ett kommunikativt ledarskap i en kommunikativ organisation är det som kännetecknar en framgångsrik organisation.”

Påverkar organisationsformen det kommunikativa ledarskapets möjligheter för lyckat utövande? En av dem som menar att formen har stor betydelse är Eriksen (1998), nedan presenteras hans syn på organisationsdesign och kommunikativ rationalitet. Avsnittet avrundas med en forskningsstudie som behandlar sambandet mellan kommunikationskompetens i organisationer och framgångsrika företagsresultat.

3.5.1 Organisationsdesign och kommunikativ rationalitet

För att ett kommunikativt ledarskap ska vara möjligt anser Eriksen (1998) att decentraliserade organisationer ska tillämpas.

Lars H Bruzelius och Per-Hugo Skärvad skriver i *Integrerad organisationslära* om skillnaden mellan decentralisering och centralisering. I samband med det sistnämnda fattas besluten på ”hög nivå” i organisationen och stordriftsfördelar kan tas tillvara, liksom tillämpning av enhetliga principer. Decentralisering å sin sida skapar ofta bättre motivation hos de anställda, ger större möjligheter att anpassa organisationen och beslutsfattandet till specifika förhållanden i olika delar av företaget och ger större utrymme för initiativ, beslut och handling hos organisationsmedlemmarna. (Bruzelius & Skärvad 1995:139)

Eriksen menar att decentraliseringen knyter ihop inflytande och ansvar, och är ett sätt att förbättra organisationens informationsutbyte och reflexivitet. Samtidigt måste det också finnas vertikala kommunikationsvägar för att inte solidariteten ska begränsas till den enskilda gruppen. (Eriksen 1998:180)

Eriksen ställer sig frågan hur man med hjälp av organisationsdesign kan reducera inslag av myter, särintressen, tvång och okunnighet i beslutsfattandet. Han utgår ifrån Habermas teori om kommunikativt handlande och menar att enbart genom *kommunikativ rationalitet* kan beslutsfattande förbättras och störningar reduceras. Med kommunikativ rationalitet menas att argument används för att få fram en form av gemensamt förnuft och för att komma fram till beslut. Det sker genom att aktörerna använder sin kunskap och utbyter idéer och argument i samspel. Genom en öppen och fri debatt kan deltagarna nå fram till ett mer reflekterat och förnuftigt beslutsunderlag, konstaterar han. (a.a:33)

Kriteriet på rationalitet är i vilken mån de bästa medlen väljs för att uppnå målen. Därför fungerar kommunikativ rationalitet. När aktörerna har gjort en bedömning av en situation, förstått hur den är sammansatt och vilka handlingsalternativ som är möjliga, kommer de att kunna göra rationella val. Det gäller för beslutsgrupper, arbetsgrupper och enskilda personer. Det som händer är att individerna kan ange skäl för sina val och andra kan ta ställning till i vilken mån de anser att valen är förnuftiga. Eftersom det finns ett kunskapskrav involverat så finns det möjlighet att motivera och kritisera handlingar. (a.a:40ff)

Den kommunikativa rationaliteten passar väl in i vår tid med ständigt förändrande förutsättningar och nya kunskapskrav. Att involvera de som har kompetensen och de som berörs av

eventuella beslut, är kanske den enda möjligheten till förnuftiga problemlösningar i en värld där allt hänger ihop och en mängd komplicerade hänsyner ska tas. Men det förutsätter också att en fri diskussion kan föras, även utanför skaran av strikt definierade experter. Den kommunikativa rationaliteten är en procedur som ska ske i ett ömsesidigt utbyte av argument. (a.a:35,76,209)

Den kommunikativa rationaliteten ger dessutom en klarare bild av de gemensamma målen, samtidigt som den lyfter upp konflikter och skillnader i synsätt mellan olika mål och normer. Sådant som är viktigt att diskutera kring om rationella beslut ska kunna fattas. Diskussionen i sig är viktig. (a.a:35) Eriksen påpekar också att framgång tycks komma av i vilken grad som kommunikativ rationalitet lyckas införas i moderna organisationer. Genom öppna och förut-sättningslösa diskussioner kommer organisationen att kunna anpassa sig till den komplexa verkligheten. (a.a:76)

Eriksen hävdar att ju fler inslag av kommunikativ rationalitet som finns i beslutsprocessen, desto mer rationella blir besluten. Beslut som baseras på giltiga argument, istället för på särin-tressen eller makt, kommer att uttrycka värden och intressen som kan respekteras av alla. (a.a:56)

Men alla beslut kan inte baseras på kommunikativ rationalitet i sin bästa form. Det kan helt enkelt bli för många lämpliga deltagare eller så stora skillnader i kunskapsnivå att det är svårt att genomföra. Det kan också vara så att tiden är för knapp för att tillåta verklig kommunikativ rationalitet. Men även om andra beslutsätt tillämpas så bör även dessa kompletteras och för-stärkas med kommunikativ rationalitet. På så sätt kan ändå många sidor höras och konflikter, flaskhalsar eller meningsskiljaktigheter runt målen lyftas upp. (a.a:35)

Eriksen anser att kommunikativ rationalitet är mest lämplig när det handlar om att ta ställning till frågor av normativ art. Det är frågor där en teknisk expertis eller formell auktoritet inte en-sam kan avgöra i en fråga. I synnerhet om det finns olika intressen som konkurrerar eller där det finns skilda värderingar eller förståelsehorisonter. (a.a:35)

För att den kommunikativa rationaliteten, med de öppna diskussionerna, ska fungera måste aktörerna vara öppna för att de kan ha fel. De måste också relatera till varandra som principi-ellt likvärdiga. Det är en förutsättning för att en relevant situationsdefinition ska kunna skapas som gör samarbeten möjliga. Personerna måste bli eniga om vad som skall göras. De måste kunna definiera problemet och enas om en lösning. (a.a:43)

Organisationsmodellen för kommunikativ rationalitet är alltså decentraliserade organisationer, enligt Eriksen. Medarbetarnas möjligheter till medbestämmande ökar. Makt och befogenheter överförs från högre till lägre nivåer ut i organisationen där större ansvar får tas liksom rätt till att fatta beslut. Personligt omdöme och flexibilitet prioriteras eftersom det handlar om att för-korta avståndet mellan förvaltning och medborgare/kunder och deras behov. Tanken är också att ökad frihet leder till högre effektivitet, högre kunskap och bättre resultat, vilket även stär-ker samarbetet och trivseln. Lokala avdelningar får ansvar för avgränsade och klart definiera-de mål, vilket gör det lättare att kontrollera resultaten. (a.a:68,75,165)

Modellen – decentralisering, kommunikativt ledarskap med tillämpande av kommunikativ ra-tionalitet – utgår ifrån att det finns flaskhalsar i samarbetet och i samordningen mellan olika grupper och funktioner samt att det inte är på grund av kunskapsbrist utan på grund av bristande *samarbete*. Det handlar därför om att förbättra kommunikationen mellan olika kom-petensområden och att stämma av olika intressen och mål mot varandra, samt att lösa konflik-ter på ett rationellt sätt. (a.a:165)

Eriksens erfarenhet är också att disciplinen stärks när de anställda kan ställas till svars för sina fel och premieras för sina insatser. Utvecklingen bidrar också till plattare organisationer, mer delaktighet och medbestämmande samt ett beslutsfattande som bygger på samråd och samverkan. Detta leder i sin tur till försvagning av olika status- och maktpositioner, vilket i nästa led reducerar informations- och kommunikationshinder inom organisationen. Därmed ökar möjligheterna till gemensamma överväganden och beslut. (a.a:75)

Simonsson menar att om en decentraliserad organisation ska fungera, krävs det inte bara medarbetare som är motiverade och engagerade, utan att de också måste ha förståelse för det som händer inom organisationen. (Simonsson 2002:53)

Eriksen menar att kommunikationen måste präglas av rättvisa och att alla deltagare ska få delta i diskussionerna på lika villkor, annars hämmas utbytet av kunskaper som måste kunna ske om olika alternativ ska kunna utvärderas fördomsfritt. Hårt reglementerade strukturer hämmar däremot och leder till förutfattade meningar om beslutsresultatet. (Eriksen 1998:76)

För att kunna utnyttja decentraliseringens möjligheter maximalt måste ledarna komma överens sinsemellan och få till stånd ett lokalt stöd för sina nya åtgärder, poängterar Eriksen. Ledarna måste alltså aktivt söka stöd, vilket förutsätter en kommunikativ handlingsinriktning. Ledarna måste också vara villiga att revidera sina uppfattningar om de skall kunna uppnå ömsesidig förståelse och stöd från medaktörerna. Det är först när en eller annan form av konensus har etablerats som något överhuvudtaget kan bli gjort och ju mer kvalificerade överväganden som ligger bakom, desto bättre beslut. (a.a:167)

Eriksens studie genomfördes på ett sjukhus där decentralisering tillämpades. På några ställen inom sjukhuset skedde under studiens gång en utveckling mot kommunikativt ledarskap. Interaktionsbeteendet ändrades som en följd av en intelligent anpassning till ledarskapets nya förutsättning. Aktörerna tvingades fatta beslut gemensamt, ledargruppen blev medveten om sitt ansvar och sina egna, långsiktiga intressen och det gav ömsesidig dialog och rollbyten. En omfattande planering och mötesaktivitet utgjorde den grundläggande faktorn för framgång. Den stora lokala friheten gjorde det också nödvändigt att diskutera verksamhetens mål i relation till resurserna. De avdelningar inom sjukhuset som nådde goda resultat tog tanken om modellen på allvar och försökte ge den ett innehåll som var anpassat till avdelningen. (a.a:166ff)

3.5.2 Moderna organisationer utgörs av team och nätverk

Decentraliseringen och behovet av kunskapsutbyte i dialogform har gjort att det inom moderna organisationer finns en utvecklingstrend där processer, team och nätverk har kommit i fokus i stället för hierarkier och linjeorganisationer. I takt med en ökad komplexitet krävs det alltmer tvärfunktionellt samarbete och ett ökat helhetsperspektiv på arbetsprocessen. En mer avancerad variant kan bygga på inte bara en, utan två eller fler matriser som dessutom kombineras med mer eller mindre tillfälliga nätverkskonstellationer och projektgrupper. Det ger bilden av en gränslös, flyktig organisation som inte låter sig beskrivas med hjälp av ett endimensionellt organisationsdiagram. (Simonsson 2002:22)

Även Eriksen anser att det är vanligt att organisationer utgörs av *samverkande gemenskaper* som själva anger ramarna och premisserna för sin verksamhet och som på ett flexibelt sätt söker finna nya lösningar. Han tycker också att det finns överraskande många inslag av kommunikativ design inom många framgångsrika organisationer, särskilt inom kunskapsföretagen där man satsar alltmer på projektgrupper och teamarbete. (Eriksen 1998:74f)

Simonson pekar på att många av de problem som organisationer ställs inför är så komplicerade att de inte kan tas om hand av enskilda individer, utan det krävs ett samarbete och dialog mellan personer med olika kompetenser och positioner. Dialogen ses således som det verktyg som används för att lära tillsammans och skapa mer kreativa och effektiva organisationer. (Simonsson 2002:71)

3.5.3 Kommunikationskompetens i organisationer

David Clutterbuck, gästprofessor på Sheffield Business School, har under två år genomfört en kvalitativ explorativ studie som avslutades 2001. Han har försökt finna samband mellan kommunikationskompetens och framgångsrika företagsresultat. Genom studien hittar han fyra kommunikationsrelaterade faktorer som finns hos alla framgångsrika företag och i deras projekt. Framförallt visar han att det som är avgörande för om företaget blir framgångsrikt är om hela företaget har uppnått kommunikationskompetens. (Vilket ställs mot att det inte räcker med att informationsavdelningen har hög kommunikationskompetens.) Teorin om hur hela företagets kommunikationskompetens behöver fungera för att sannolikheten att företaget, eller ett specifikt projekt, ska bli framgångsrikt växte fram.

Clutterbucks studie är intressant därför att han särskilt tittar på kommunikationsprocesser kopplat till företagets prestationer och framgång på ett lite nytt sätt. Ändå visar hans resultat många gånger överensstämmelse med det som framkommit i flera av de andra studierna i den teoretiska översikten.

De fyra element av kommunikationskompetens som fanns i alla framgångsexemplen som Clutterbuck (2001:3) studerat var följande:

- *Tydligt syfte* (clarity of purpose) – vad företagsledningen och medarbetarna anser att företaget, eller ett visst projekt, har för avsikt att uppnå.
- *Effektiv informationsdelning* (effective sharing of information) – integrationen av formella och informella processer för att sprida idéer, åsikter och förebilder.
- *Effektivt samspel* (effective interfaces) – kompetensen hos aktörerna i organisationen för att hantera situationsbaserad kommunikation och vilken nivå förtroendet mellan olika aktörer ligger på (särskilt nivån på förtroendet mellan ledning och de längst ned i hierarkin).
- *Konsekvent kommunikationsbeteende hos ledarna* (consistent communication behaviour of leaders) – konsekventa budskap från ledarna samt att dessa har kommunikationskompetens.

Dessa fyra element är även Clutterbucks definition av kommunikationskompetens och de krävs för att ett företag ska kunna anses ha kommunikationskompetens. (a.a:4)

3.5.3.1 Tydligt syfte

Att nå tydligt syfte innebär att företagets tydliga syfte otvivelaktigt delas av dess ledare och att ledarna fullständigt är på det klara med vad verksamheten handlar om, vad den ska uppnå och på vilket sätt detta ska ske. Det innebär också att medarbetare förstår företagets eller projektets syfte och vilken roll som de själva spelar för att nå målet. Likaså är det tydligt vad målet är med olika projekt och aktiviteter och varför dessa måste göras. Det är också tydligt för varje medarbetare vad som förväntas av dem för att nå målen. (a.a:7)

Intressant i sammanhanget är det forskningsprojekt som pågår på Handelshögskolan i Stockholm i samarbete med Sveriges informationsförening. Forskaren Sven Hamrefors som arbetar inom projektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation* uppger i skriften *Kreativi-*

tet och helhetstänkande (2004:16) att: "När man gör mätningar på hur väl verksamhetsidéer är kommunicerade finner man ofta att det finns stora brister. På ledningsnivå når man en medvetenhet på ca 80 procent (inte ens ledningen är alltså fullt informerad om verksamhetsidén), men en bit ned i organisationen når man i regel inte längre upp än 5–10 procent." Betänk då att Clutterbuck anser att om ledare och medarbetare inte är på det klara med verksamhetsidén eller syftet med projekt så har företaget eller projektet heller inte vidare goda förutsättningar att lyckas.

Även Johansson (2003:333) bekräftar Clutterbucks och Hamrefors resultat när hon konstaterar att kommunikationen om strategin inte prioriteras tillräckligt i företagen. Den framstår mer som en process "vid sidan om", när den borde vara grunden för det som verksamheten bygger på.

Inte helt oväntat visar Clutterbucks studie att det är svårare att upprätthålla ett tydligt syfte i samband med att verksamheten blir större och mer komplex. Det tydliga syftet är också en av de första förlusterna vid förändring, såvida inte särskilda insatser görs just för att upprätthålla syften under turbulensen. (Clutterbuck 2001:7)

Clutterbucks fallstudier visar att ju tydligare och mindre otvetydigt syftet är under en förändring av verksamhetskritisk betydelse, desto troligare är det att förändringen kommer att lyckas. Här menar han att en bra kommunikationsstrategi kan fylla sin funktion genom att försäkra att företaget lyckas behålla sitt tydliga syfte genom förändringen. Klarar strategin inte att hålla den tydligheten blir resultatet fragmentering av kommunikationsinsatserna med reducerad effektivitet som följd. (a.a:8)

Anders Högström m fl menar att just bristen på tydligt syfte är den vanligaste faktorn till otilfredsställelse i arbetet, i synnerhet hos chefer. När chefer tappar den orienteringen, tappar de också helhetsbilden. Ofta tas inte den tid som krävs för att bearbeta visionerna ordentligt och göra dem meningsfulla för den enskilde medarbetaren. Om visionen inte bryts ned till lokala eller rent av personliga mål är det mycket svårt att se och förstå sin del i helheten. (1999:83f)

Clutterbuck menar att det sedan länge har varit viktigt för kommunikationschefer att föra fram helhetsbilden och att visions- och missionskommunikation gör just det. Men Clutterbuck vill ta det hela ett steg längre genom att understryka att det inte bara är viktigt att kommunicera företagets syfte, utan det tydliga syftet måste genomsyra organisationen, annars kan kommunikationen inte bli effektiv. (2001:7)

För att skapa tydligt syfte ska några få tydliga och konsekventa budskap kommuniceras och allt brus undvikas. De centrala budskapen ska ständigt framhållas och ledarna måste vara tydliga med vart verksamheten är på väg och ha förmågan att kommunicera det i ord och handling, vilket kräver ett engagerat ledarskap. Clutterbuck pekar på att varumärkesbyggande kan vara viktigt för tydligheten och kontinuiteten. De få och tydliga budskapen bör vara genomgående i hela företagets kommunikation. (a.a:8)

Men enligt Hamrefors (2004:11) får förenklingen inte gå för långt. Situationen blir då för tråkig för medarbetarna och kreativiteten låg varför utvecklingen avstannar. För att budskap ska bli tydliga och kreativiteten liksom kvaliteten hög, krävs en lagom mängd *variabilitet* – det vill säga variationer på samma fenomen eller budskap. Blir variabiliteten för hög, blir emellertid komplexiteten förvirrande och kreativiteten liksom kvaliteten åter låg, därför att det blir svårt att behålla fokus.

3.5.3.2 Effektiv informationsdelning

Enkelt uttryckt handlar informationsdelning om att viktig verksamhetsinformation görs tillgänglig för medarbetare så att de kan göra snabba och effektiva beslut. På en mer sofistikerad nivå handlar det om att folk lär av varandra så att de kan bli bättre på sitt arbete. Delar medarbetare med sig av åsikter, diskuterar idéer och sprider goda exempel, ges också möjligheten att lära av varandra. Här handlar det om att skapa en kultur som uppmuntrar informations-spridning och lärande. (Clutterbuck 2001:13f)

I de flesta fallstudier fann Clutterbuck en stark korrelation mellan framgång och en bra informations-spridningsrutin. I företag där det fanns goda förutsättningar uppmuntrades ofta nätverkande, men även andra lämpliga verktyg för informations-spridning fanns på plats. Hur effektiv informationsdelningen sedan kan skapas skiljer sig åt mellan olika typer av verksamheter, beroende av dess kultur, marknad och mål. Nyckelkriteriet är att alla medarbetare på alla nivåer uppfattar att de har tillgång till den information de behöver för att utföra ett bra arbete. (a.a:13)

3.5.3.3 Effektivt samspel

Effektivt samspel betyder att det finns förtroende i direktkommunikationen mellan människor i organisationen. (a.a:9)

I ett företag med effektivt samspel kan medarbetare fråga chefer och kollegor om information och få meningsfulla och tillförlitliga svar. Likaså lyssnar chefer och ledare på sina medarbetare och svarar och agerar utifrån det. Medarbetarna vet vem de ska vända sig till för att få svar på en viss fråga. (a.a:9)

Eftersom effektivt samspel handlar om relationer, och relationer i sin tur handlar om individer, är det osannolikt att det kommer att finnas en verksamhet där varje samspel är lika effektivt. Men ju oftare effektiva samspel sker, desto framgångsrikare kan verksamheten räkna med att bli. (a.a:10)

För att skapa effektivt samspel i en organisation måste olika kompetenser arbeta ihop och de kan tillsammans skapa en bild över vilka områden som behöver utvecklas. Denna expertgrupp kan bestå av beteendevetare, kommunikatörer, organisationsutvecklare samt förändringsagenter, föreslår Clutterbuck. Hans studie visar att etablerade lyckade samspel alltid var resultatet av att liknande grupper arbetade ihop. (a.a:11) Clutterbuck trycker även på det öppna samtalet där förtroende finns mellan aktörerna och där flera kompetenser skapar bättre lösningar och beslut än om enskilda aktörer gör det på egen hand. Dessutom måste ständigt vikten av medveten kommunikation påpekas samt att kommunikationsförmågan hos cheferna ständigt måste utvecklas. (a.a:12)

3.5.3.4 Konsekvent kommunikationsbeteende hos ledare

Konsekvent kommunikationsbeteende hos ledare inkluderar ledarskapets uppförande i vad som sägs och görs både formellt och informellt. Deras beteende ska alltid stödja företagets budskap. (a.a:5)

Ledares otvetydiga kommunikation och stödjande av kärnbudskapen har varit en tydlig ingrediens i varje framgångsrikt fall som Clutterbucks forskningsteam studerat. Liksom där ledarskapets kommunikationsbeteende var inkonsekvent fanns det negativ påverkan på resultatet. (a.a:15)

Av de fyra elementen för kommunikationskompetens som identifierats, är att skapa konsekvent ledarkommunikation den som är svårast att få till, konstaterar han. (a.a:15)

Sammanfattningsvis menar Clutterbuck att inget av de fyra elementen – tydligt syfte, effektiv informationsdelning, effektivt samspel och konsekvent kommunikationsbeteende hos ledare – ensamt kan garantera framgång. Framgångsreceptet tycks inkludera alla dessa element samt att de genomsyrar verksamheten. (a.a:16)

Clutterbuck anser att all energi och kreativitet ska inriktas på och integreras med de verksamhetskritiska processerna som påverkar företagets resultat och framgång. Det innebär kommunikationsaktiviteter som direkt inriktar sig på att påverka företagets prestation genom att motivera medarbetarna i organisationen till ändrat beteende. Han anser också att det som verkligen tycks påverka verksamhetsresultatet är kvaliteten på de processer som bidrar till att nå just kommunikationskompetens i organisationen. (a.a:4ff)

3.6 Avslutande ord för teoretisk översikt/resultat litteraturstudie

I detta avsnitt har jag försökt ge en övergripande bild av aktuell forskningen på området ledarskap i organisationer som explicit kopplar till kommunikation och särskilt till kommunikativt ledarskap och förutsättningar för dess utövande. Organisations- och kommunikationsforskningen, sedd i lite vidare bemärkelse, erbjuder nästan alltid något som relaterar till ämnet och antalet intressanta studier är därför nästintill obegränsat. Ändå är forskning som specifikt är inriktad på kommunikativt ledarskap, liksom medie- och kommunikationsvetenskapliga studier som är inriktade på organisationskommunikation, klart begränsade till antalet. Men områdena har emellertid kommit att uppmärksammas mer och mer inom forskningen.

4 Resultat intervjuer

Jag har intervjuat *Anna Tufvesson*, kommunikationskonsult på Effect Management och *Stefan Carlsson*, vd för Apoteket AB. (En närmare beskrivning av intervjupersonerna gavs i metodkapitlet). Intervjun med Tufvesson hölls i Karlstad den 26 mars 2004 och intervjun med Carlsson i Stockholm den 6 april 2004.

Mycket av det som kommer fram i intervjuerna är nära kopplat till det kommunikativa ledarskapet. Det är tydligt att mina intervjupersoner är mycket vana att prata om dylika frågor. Det är något som de dagligen gör och som de anstränger sig för att verbalisera. Nedan sammanfattar jag vad mina intervjupersoner berättat. Det gör jag under rubriker som anknyter till de kategorier som utkristalliserade sig i det empiriska materialet;

1) *Definition av kommunikativt ledarskap*, 2) *innehörd för cheferna*, 3) *tillämpande och verktyg*, 4) *innehörd för medarbetarna*, 5) *träning, reflektion, utveckling och rekrytering*, 6) *resultat och verkan*, 7) *organisering och lokaler*. De två mindre områdena är 8) *oro för informationsteknologin* och 9) *informationsavdelningens roll*.

4.1 Definition av kommunikativt ledarskap

Tufvesson säger att skillnaden mellan andra ledarskapsmodeller och den kommunikativa är just *fokusen* på kommunikationen. I det kommunikativa ledarskapet *medvetandegörs* kommunikationen.

Carlsson tydliggör skillnaden mellan kommunikativt ledarskap och kommunikation i ledarskap när han säger att allt ledarskap måste innehålla någon form av kommunikation, men i det kommunikativa ledarskapet användes kommunikationen medvetet och systematiskt i ledarskapet.

Tufvesson menar att pratet och kommunikationen används som ett styrmedel i det kommunikativa ledarskapet. Det handlar om att lyfta fram kommunikationen i ledarskapet och att ställa frågan hur man kommunicerar och om man gör det på rätt sätt. *"Sänder jag ut rätt signaler?"* I det kommunikativa ledarskapet ägnas nästan hela dagen åt kommunikationen, betonar hon.

Även Carlsson berättar att hans dag nästan uteslutande består av samtal. Samtalet är för honom det viktigaste ledningsinstrumentet. Han använder det i både mindre och större grupper för att föra resonemang. För honom handlar det kommunikativa ledarskapet om att leda med sig själv som person, att använda sin personlighet, sin karisma och förmåga att verbalisera saker och ting målmedvetet. Carlsson menar att det handlar om att gå ifrån: *"Att prata om att man använder kommunikationen i ledarskapet till att man bedriver ett kommunikativt ledarskap."*

Carlsson säger också att det inte bara handlar om det organiserade samtalet, utan även om det ständigt pågående samtalet i en öppen kultur. *"Det kommunikativa ledarskapet handlar väldigt mycket om att leta upp och ta chansen till kommunikation där den uppstår. Det handlar om prioritering. Eftersom jag vet att det är det viktigaste jag har att göra, så prioriterar jag det."* Det är genom samtalen som ledarskapet bedrivs, och som verksamheten går framåt.

Tufvesson har genom 13 punkter definierat kommunikativt ledarskap och vad det innebär att vara kommunikativ. Det är också en vägledning om hur man kan utveckla sin kommunikativa förmåga:

- Att kunna ändra åsikt i en fråga.
- Att våga hävda sin åsikt.
- Att aktivt efterfråga andras åsikter.
- Att vara en aktiv lyssnare.
- Att våga gå in i och hantera konflikter.
- Att vara generös med feedback, såväl positiv som konstruktiv kritik.
- Att vara en god presentatör.
- Att genomföra effektiva och givande möten.
- Att delta i småpratet.
- Att prata om pratet.
- Att använda kraften av kommunikation vid förändringar.
- Att dela med sig av information och kunskap.
- Att skapa delaktighet i visioner, mål och värderingar.

(Dessa punkter återkommer hon till vid tal om kommunikativt medarbetarskap.)

Både Tufvesson och Carlsson menar således att i kommunikativt ledarskap används kommunikationen som ett strategiskt ledningsinstrument. Det tar mycket tid i anspråk och gör att mycket tid ägnas åt samtal och kommunikation med större och mindre grupper. Det handlar om en medveten kommunikation, som utgår ifrån den egna personen.

Tufvesson och Carlsson anger också att det är många delar som ska hanteras. Carlsson tror därför att det är väsentligt att tycka det är roligt att leda kommunikativt. Något som även Tufvesson understryker. Carlsson säger: *"I grunden tror jag att det här handlar om att du måste vara road av att kommunicera. Du måste vara road av – i det större – att stå på scen och elda massorna. Fylla människor med budskap och visioner."*

4.2 Innebörd för cheferna

En förutsättning för att kunna hjälpa en organisation mot ett mer kommunikativt ledarskap är att vara tydlig mot cheferna, säger Tufvesson. Upplever cheferna otydlighet blir de osäkra på vad som gäller och vad som anses viktigt. De blir osäkra på vad de förväntas förbättra. *"Det blir ingen stringens i styrningen av ledarskapet om man utbildar lite här och lite där. Cheferna behöver veta vad de ska lägga tyngdpunkt på."* Ledningen måste därför bestämma sig för vad som ska lyftas fram. *"Det handlar om tydlighet i budskap"*, säger hon. Därför är det också avgörande att högsta ledning är med på det kommunikativa ledarskapet.

Cheferna måste även förstå varför förändring ska göras. Tufvesson hänvisar till vikten av att arbeta med ledarskapet i organisationerna. Hon använder själv en pedagogisk modell där hon först vill ha med cheferna på varför. *Varför ska en förändring göras? Varför måste man vara kommunikativ? "Det tar tid att få med sig folk på varför, men det är en förutsättning för att en process skall lyckas."* Hon menar att det handlar om att skapa en samsyn hos cheferna. Hon använder sig av pedagogiska övningar för att tydliggöra saker och ting, dessa återkommer jag till.

Carlsson säger också att det inte räcker att några få utövar det kommunikativa ledarskapet. Övriga chefer i organisationen måste kunna hantera och utveckla den kommunikativa förmågan för att det ska fungera. Naturligtvis har personer mer eller mindre det kommunikativa i sig. Men den som fjärrar sig för mycket ifrån att leda med sig själv som person bedriver ett ledarskap som han inte vill ha omkring sig.

På tal om de personliga egenskaperna säger Carlsson att han tror att man behöver ha viss fallenhet för att hantera det kommunikativa ledningssättet, och att det sedan utvecklas över tiden, när man förstått att man har förmågan. Han har själv kommit att använda den mer och mer. Det har varit en medveten process uppger han.

Carlsson utvecklar vidare vad som krävs av den person som ska bedriva ett kommunikativt ledarskap. Han menar att personen behöver vara trygg i sig själv eftersom det handlar om ett moget ledarskap. Det är också ett ledarskap som handlar om ömsesidig respekt och öppenhet mot varandra. Det är ett nära och känslösamt ledarskap, fortsätter han. Samtidigt understryker både Carlsson och Tufvesson vikten av att vara tydlig. Carlsson säger att han ibland behöver *"sätta ner fötterna"*.

Det öppna och nära ledarskapet måste kunna kombineras med att behålla auktoriteten, fortsätter Carlsson. *"Alla kan inte vara med och bestämma. Det handlar inte om det."* Tydliga beslut måste fattas och balansen måste finnas mellan en öppen attityd, att våga närma sig människor, att våga bli känslomässig, att våga lämna ut sig själv och samtidigt behålla auktoriteten.

Carlsson berättar att han många gånger tänkt att den kommunikativa ledaren är beroende av dagsformen och att han upplever att ledarskapet kan försvagas av att vara deppig. Han jämför med den ledare som styr med systemen och menar att denna person kan sätta sig framför datorn och knappa även om personen är ledsen. Carlsson anser att ledaren behöver vara ett gott föredöme och uttrycker att han är glad för sitt jämna och goda humör. En chef som bjöd in honom till en konferens sa: *"Jag vill att de ska komma nära kärnkraftverket."* Han tror att där någonstans finns kärnan. *"Man måste vara ett kärnkraftverk, en motor. Men det där beror mycket på hur man själv mår. Om man orkar vara en motor varje dag."* Samtidigt understyrker han att även andra chefer i organisationen kan ta på sig rollen. Själv får han rent av se upp så att folk runt om kring honom får sitt utrymme. Han tror att det kan vara en av hans svagheter, att han inte alltid ser hur stark han är i sitt kommunikativa ledarskap. Han trycker på vikten av att lyssna: *"Jag tror att det handlar både om att kommunicera och att vara duktig på att lyssna på andra. Det tror jag är jätteviktigt."*

Carlsson berättar att de i företagsledningen pratar om ledarskap. Det handlar om att få en samsyn. De har även testat personligheterna och funderat över vilka svagheter och styrkor ledningsgruppens sammansättning har.

Carlsson har lätt för det kommunikativa, men får däremot ta sig igenom diskussionerna om balanserade styrkort, där formuleringarna ska vara i enlighet med mätbara mål, med *"skohorn"*. Han får dessutom se till att genom sina nära medarbetare *"komplettera upp sig"* med människor som orkar vara konsekventa i de mätbara systemen. Han tillägger att även de chefer som kan hantera de mätbara systemen behöver vara med på noterna vad det gäller det kommunikativa ledarskapet. Carlsson understryker att den systematiska uppföljningen måste finnas. Men han tror att det är lättare att var den kommunikative ledaren som kompletterar upp sig med folk som hanterar de strukturerade styrsystemen, och att det måste vara betydligt svårare att vara den yttersta ledaren som behöver komplettera upp sig med det kommunikativa ledarskapet.

Carlssons dag består nästan uteslutande av samtal och hans sekreterare brukar skoja med honom om att det är som en tandläkaremottagning. Han berättar också att han sällan sitter framför datorn², och att han inte skriver mail själv liksom att han sällan sitter och pular med saker. Han pratar med folk istället och försöker peppa dem. Han säger att: *"som chef är man mycket*

² hans lilla skrivbord stödjer det han säger

till för att föra resonemang om hur komma vidare med saker. Det är ett ständigt pågående samtal. Människor kommer till mig och vill rådgöra.” Han säger också att han är mycket mån om att vara nåbar för alla. Han anser att den kommunikativa inställningen bör finnas hos de flesta ledare i en organisation och tillägger att det kommunikativa ledarskapet kräver en hög grad av trygghet samt att kulturen behöver utvecklas så att det stödjer detta ledarskap.

Carlsson berättar att för honom har två ledord varit styrande i vad han vill förmedla till sina medarbetare och kollegor – *glädje* och *trygghet*. ”*Det grundar jag på nästan varje dag. Och jag funderar efter dagens slut på om jag har kunnat förmedla glädje och trygghet.*” Finns glädje så mår en organisation ofta bra. Trygghet krävs framförallt under förändringar. Han säger att han tror att han skapar glädje med öppenhet, med humor och att han inte tar sig själv på så stort allvar. Trygghet tror han handlar om att chefer ska vara hyfsat förutsägbara. Den som vänder sig till en chef för att få hjälp eller vägledning ska vara trygg i det och inte riskera att bli utskälld eller dyligt. ”*Halvt koleriska chefer är livsfarliga, där medarbetarna är rädda för att få en utskällning eller repressalie för något de gjort eller inte gjort.*” Men han återkommer till att det här inte ska förväxlas med kravlöshet. ”*Rädda människor gör inget bra jobb*”, förtydligar han. Trygghet i sin tur kan förmedlas genom att säga saker som upplevs kravfyllda, utan att det upplevs som hotfullt, förklarar han.

Carlsson återkommer till att det är viktigt med ett gott humör. ”*Det är jätteviktigt att man inte blir förbannad. Det kan man visa på andra sätt. Man får inte fara ut och bråka och skälla. Då förstör man mycket av det kommunikativa ledarskapet. Det försvinner direkt.*”

Carlsson understryker att chefen måste kunna hålla balansen mellan att vara trygg i sig själv som ledare och våga släppa medarbetarna väldigt nära in på sig. Den som leder kommunikativt får lägga bort alla skyddsmekanismer. Det ger ett emotionellt ledarskap där det gäller att våga hantera nära och känsliga frågor på ett otvunget sätt. Han reflekterar över att det kräver ett moget ledarskap. Den som börjar sätta typiska attribut för ett hierarkiskt chefskap fjärrar sig ifrån det kommunikativa, understryker han.

Samtidigt tror Carlsson att det kan finnas en svårighet för en chef som har en mycket nära relation med sin grupp. ”*Har man ett ständigt pågående samtal i en öppen kultur, men där chefen inte riktigt förstått att det faktiskt var att byta sida när man tog på sig ett chefskap. Då kan chefen hamna i en jättesvår situation den dagen beslut behöver fattas som medarbetarna inte tycker om.*” ”*Det handlar om att bli så trygg i sig själv att man känner att den dagen man blir tvungen att ställa dig vid sidan av och fatta ett beslut, så måste man orka göra det.*” Därför vill Carlsson varna för att bli för mycket en i gänget. Han menar att det måste finnas en acceptans hos medarbetarna för att chefen rör sig mellan gänget och chefspositionen.

4.3 Tillämpande och verktyg

Carlsson hänvisar till att han leder mycket via samtal. Oftast träffar han mindre grupper om två till fem personer, men att det många gånger också är större grupper. Han pratar om vad han vill åstadkomma och vad han vill att de ska åstadkomma. Han försöker peppa folk att göra saker och ting. Han ägnar även mycket tid till att prata med lite större grupperingar av medarbetare, vilket roar honom. Han framhåller att det finns en övre gräns när det börjar bli svårt att kommunicera, men att det med 10–20 personer går bra att föra resonemang. ”*Det är ofta, tycker jag, väldigt fruktbart i lite större grupper.*”

Carlsson träffar även större grupper än så, gärna 50–100 personer. Han återkommer till att han prioriterar kommunikationen och säger att om en större gruppering av medarbetare bjuder in honom, så försöker han komma. Förhoppningsvis reflekterar personerna lite och tar med sig

något tillbaka till sina kollegor om vad han pratat om. Han anser också att de timmar han ägnar en större grupp är välinvesterade, eftersom det skulle ta flera veckor att utveckla samma kraft runt budskap om han skulle sprida dessa från sitt arbetsrum. Han vill ut och träffa människorna, diskutera och argumentera, uppger han. *"Tända folk! För det handlar väldigt mycket om det att tända folk för uppgiften, att de tycker att det låter kul."* Han säger att: *"Det finns mycket lust i ett sådant här ledarskap, att förmedla lust och få andra till att vilja vara med att göra."* Därför vill han ta de tillfällen som ges att träffa stora grupper.

Tufvesson uppger att hon använder *"superenkla saker"* för att få folk att förstå varför en förändring måste göras. Hon kan till exempel använda gröna och röda skyltar för ja och nej. Hon ställer då frågan: *"Är lönsamheten inom det här företaget tillfredställande? Nej, säger alla då [cheferna]."* Så ställer hon nästa fråga: *"Tycker medarbetarna att lönsamheten är tillfredställande? Och då svarar alla [cheferna]; ja, eller också så vet de inte."* Intrycket blir starkt när en större grupp svarar samma sak. Då blir det tydligt att det finns ett problem. *"Det är för mig ett varförargument."*

Tufvesson använder flera andra pedagogiska övningar för att skapa förståelse. En annan övning är att låta folk utifrån instruktioner vika ett papper. *"Ofta viker de olika, vilket tydligt illustrerar att; Wow!, vi mottar inte budskap på samma sätt. Tänk om det var mål och visioner vi stod och pratade om, då skulle det också se olika ut."* Tufvesson tillägger att det kan vara självklart för kommunikatörer att budskap mottas på olika sätt, men att det för många andra inte är det. Övningarna görs för att illustrera *"varför, varför, varför"* måste förändring göras. Hon säger att när folk är med på *varför* blir de nyfikna och undrar vad det kommunikativa ledarskapet handlar om och hur de kan tillämpa det.

Hur går man då tillväga för att synliggöra ett företags *visioner, mål* och *inriktning*? Carlsson säger att ofta är dessa ting nedskrivna och formulerade i planer. För honom handlar det om att få personer i övre chefsskiktet, de som vill och som är duktiga på kommunikation, att ägna sig åt att kommunicera i större grupper.

"Att bara säga att det här är vårt mål och det ska vi nå på det här sättet, räcker inte." Den enskilda medarbetaren behöver föra resonemang om frågorna, påpekar Carlsson. Det är jätteviktigt i det kommunikativa ledarskapet att man vågar ta diskussionen om vart man är på väg. *"Du måste få ifrågasätta vad jag eller en annan chef säger. Du måste kunna säga; det här tror jag inte på, på grund av det här och det här – eller har du tänkt på det här?"* Han ser gärna att kommunikationen om vart man är på väg förs och att argument utbytes.

Tufvesson beskriver också att saker och ting måste pratas kring om det ska få förankring. *"Något kan aldrig bli gemensamt mål om jag bara lägger på en text och säger att nu är det här vårt mål. Nu kör vi så det ryker."* Hon menar att man måste ta sig tid att prata om mål och dylika saker.

Tufvesson trycker på att det måste vara tvåvägskommunikation när man pratar med medarbetare om förändringar. Hon tar ett exempel. *"En av ledarna säger; - Jag kanske kan visa den här bilden för mina medarbetare och prata kring. Jippi, tänkte jag då. Tänk om vi får ett gemensamt språk"*. Tufvesson menar att bilder kan vara viktiga. Pratet är jätteviktigt och en bild är något att prata kring.

Tufvesson refererar också till den sista punkten på hennes 13-punktslista – *att skapa delaktighet i visioner, mål och värderingar*. Hon menar att om medarbetarna verkligen ska sträva mot gemensamma mål måste de först ha fått kommunicera runt dessa på ett bra sätt. Carlsson uttrycker sig i liknande termer och understryker att medarbetare måste få resonera och ifrågasätta vägvisningar för att de ska kunna hitta sin plats i helheten. Tufvesson säger att ofta formu-

leras mål och värderingar i ledningsgruppen och sätts på pränt. Men det svåra är att få folk att verkligen ta dem till sig, att leva dem. Tufvesson understryker att bara för att dokumentet har skickats runt så har folk inte tagit det till sig. ”*Det måste pratas kring.*”

Tufvesson förtydligar med att det är närmaste chefen som måste ta dialogen med medarbetarna runt de strategiska frågorna. Hon berättar på ett frukostmöte innan intervjun att det är den närmaste chefen som är medarbetarnas främsta kanal. Det är från närmaste chef som medarbetarna vill höra saker och ting.

Tufvesson säger också att en del i det här ledarskapet handlar om att ha effektiva möten. Att veta vad som kan hanteras i envägsinformation, till exempel via mail, och vad som kräver tvåvägskommunikation. Exempel på envägsinformation är sådant som inte är kontroversiellt, säger hon, som öppettider, bespisning och semesterregler. Medan tvåvägskommunikation krävs när det är mer komplexa frågor som värderingar, mål och planer. Tufvesson tycker att alldeles för mycket tid av möten läggs på sådant som är envägsinformation och hon säger att eftersom dialogen kostar både tid och pengar så ska den användas på rätt sätt. Dialogen ska inte nyttjas till att prata om saker som vi ändå inte kan påverka, sådant ska envägsinformationen vara till för.

Carlsson återkommer till att han sällan sätter sig ner och skriver, men erkänner ändå att han skriver ledaren i personaltidningen. Carlsson säger att även när han vill ha initiativet till något kan ha sätta sig ner och skriva, annars sällan. ”*Resten kommunicerar jag fram. Det är naturligtvis lättare att göra det när det finns resurser runt omkring som tar över och gör saker åt en.*”

4.3.1 Bok som verktyg

Tufvesson berättar att hon skrivit en bok om kommunikativt ledarskap för det företag hon nu arbetar med. Den behandlar även kommunikativt medarbetarskap och varför det är viktigt att vara kommunikativ. Hon tillägger att det är viktigt att vd skriver under förordet för att understryka att ledningen står bakom de kommande utmaningarna.

Carlsson har i sin tur skrivit en bok tillsammans med Bodil Jönsson, fysikprofessor från Lund och författare till bland annat boken *Tio tankar om tid*. Boken heter *Tankar om Apoteket* (Carlsson & Jönsson 2002). Den har skickats ut till Apotekets 11 000 medarbetare. I boken har de tillsammans funderat över om den utveckling som Apoteket går igenom är hållbar och riktig. Boken är ett verktyg för att få igång tankar hos medarbetare. För Carlsson är boken också ett sätt att sprida det kommunikativa ledarskapet och bjuda på ett underlag som medarbetarna kan prata kring. Han vet att den användas av många, samtidigt som långt ifrån alla har läst den. ”*Vi har inte lagt ut någon struktur. Bjud på tillgänglighet till samtal och diskussion. Men tvinga dig inte på någon. Det ska vara lite lustfyllt att faktiskt vilja prata även om de här frågorna.*”

4.4 Innebörd för medarbetarna

Om medarbetarna ska få chans att vara med på noterna måste det vara tydligt att ledningen står bakom, säger Tufvesson. Ledningen måste säga *varför* de tycker det här är viktigt. Då kan medarbetarna ta till sig att det kommer att kräva ett annat sätt att arbeta på.

Både Tufvesson och Carlsson har nämnt vikten av att prata kring komplexa saker som berör en person. Frågan är hur medarbetare kan lockas till att prata om dylika frågor trots att många inte är vana att göra det? Tufvesson går tillbaka till de 13 punkterna och menar att det handlar

om att bjuda in folk till samtal och att aktivt efterfråga deras åsikt. Tufvesson säger att hon först brukar berätta hur hon tolkar till exempel en viss värdering och sedan avslutar med att säga: *"Hur tänker du kring det här, Maria?"* Då är chansen stor att personen säger något. Men om envägsinformation används så kommer den andra personen inte att börja formulera sig, vilket är nödvändigt för att *"det ska hända något"*, uppger hon.

Tufvesson påpekar också i sammanhanget att det är viktigt att lyssna. Och att lyssna på ett sådant sätt att man verkligen tar till sig vad den andra säger. Allt kan inte genomföras, men då måste man tala om *varför*, säger hon. Både Carlsson och Tufvesson återkommer till att folk har rätt att veta orsaken, rätt att få veta varför. Säger någon emot, bör den komma med argument. Får man inte igenom sin vilja ska det bemötas med argument.

Tufvesson talar om att småpratet är viktigt, vilket jag tycker ligger nära Carlssons recept att ta tillfälle till kommunikation när den bjuds. Inte bara den organiserade kommunikationen, utan det ständigt pågående samtalet. Tufvesson säger att förtroende mellan människor byggs mycket i det småprat som sker i arbetet, kring fikabordet, i bilen på väg till uppdrag och så vidare. Hon menar att det är i småpratet som chefers och medarbetares olika *informationspuselbitar* läggs samman. Liksom att småpratet är med och sätter kulturen. Tufvesson tillägger att det är i småpratet som mycket av de konflikter som finns reds ut, men att konflikter även kan skapas här. Hon gör emellertid ändå tydligt att småpratet är viktigt och hon återkommer längre fram till hur planering och utformning av lokaler kan underlätta småpratet.

Tufvesson säger att det kan finnas anledning att fundera på hur småpratet i den egna organisationen ser ut. *"Vad pratar vi om?" "Finns det gnälliga medarbetare som pratar skit och som skapar dålig stämning?"* Då handlar det om att medvetandegöra småpratets betydelse.

Ett annat begrepp som Tufvesson använder är att *prata om pratet*. Hon menar att det är ett verkningsfullt redskap när hela arbetsgruppen kan använda det på ett naturligt sätt, gärna efter varje möte. Hon hänvisar här till att hon brukar lära ut skillnaden på debatt, diskussion och dialog. Om alla har kunskapen att prata om pratet, så kan gruppen hjälpa varandra och säga: *"Ta om det en gång till så ska jag se till att ta in vad du säger, istället för att gå i försvarsställning."* Här ser hon att många samtal och arbetsgrupper på så vis kan bli effektivare.

Det är nödvändigt att medvetet jobba med kommunikationen, förklarar Tufvesson. Inte minst för att kunna föra dialog. I dialogen handlar det verkligen om att försöka förstå hur den andra tänker. Det handlar om en inställning och om att berätta vad man tycker och varför man tycker det. Att aktivt efterfråga andras åsikt ligger i dialogens natur, därför bör man avsluta med att bjuda in den andre. Kanske kommer man då fram till ett tredje alternativ som är bättre, eftersom båda hade bra argument för att tycka som de gjorde. Man måste alltså vara beredd att ompröva. Tufvesson understryker att man också måste jobba på att aktivt lyssna.

4.4.1 Kommunikativt medarbetarskap

Tufvesson pratar gärna om ett kommunikativt medarbetarskap. Ett begrepp som Carlsson inte använder. Hon menar att även medarbetarna behöver utveckla sin kommunikativa förmåga och har nytta av att kunna hantera de 13 punkterna. Medarbetarna ska inte bara kunna titta i kikaren och se vad de finner, de ska även se sig själva i spegeln för att se sitt eget ansvar. *"Det blir annars lätt att allt läggs på ledaren, vilken måste vara kommunikativ, men även medarbetaren behöver möta sin spegelbild och fundera på hur man bidrar till att nå företagens resultat? Är jag kommunikativ? Hur uttrycker jag mig?"* Men Tufvesson framhåller samtidigt att det kan inte börja med medarbetarna, utan det måste börja med ledaren som vill utvecklas inom den här förmågan.

Tufvesson berättar att hon ibland arbetar med medarbetare som inte är vana att prata om pratet, till exempel. Hon brukar då, liksom hon gjorde med cheferna, arbeta upplevelsebaserat. Här kan hon ge en grupp en uppgift som de ska lösa. Under tiden kan hon observera gruppen och se vem som tar initiativet och vem som lyssnar på vem. Vem som pratar och vem som är tyst. Sedan pratar hon med gruppen om vad hon sett. Det kan till exempel låta; *”När Kalle sa det där, då körde du bara på Stina, kan det vara så i vardagen också?”*, eller; *”Pelle, du sade ingenting. Hur upplevde ni övriga i gruppen det, när han var tyst under hela uppgiften? -Det kan vara jättejobbigt, för vi vet inte vad du tycker och tänker Pelle, säger kanske gruppen.”* Det kan vara ett sätt att lyfta saker på bordet för att börja jobba med gruppens roller och kommunikation, säger Tufvesson.

Carlsson pratar också om medarbetarnas ansvar. Ledaren har ansvar för att skapa en trygg kultur där det inte är märkvärdigt att gå till närmaste chef eller vd för att föra resonemang. Men även medarbetarna har ansvar att sätta kulturen där ett kommunikativt ledarskap fungerar. Motsatsen till det här, förtydligar han, är det hierarkiska ledarskapet som är ordergivande, medan det kommunikativa är ett samtalande.

4.4.2 Sälla, tolka och värdera information åt och tillsammans med medarbetarna

Det finns många chefer som inte tycker att de har ett informationsansvar gentemot sina medarbetare. Tufvesson förtydligar med att många chefer tycker att informationen redan finns tillgänglig på intranät, tidningar och dylikt. *”De hinner titta på det där intranätet, det hinner inte jag göra”* resonerar många chefer, enligt Tufvesson. Hon påpekar att en chef inte får backa från sitt informationsansvar att tolka, sälla, och sätta saker och ting i sitt sammanhang för medarbetarna. Hon återkommer till att chefen har många informationspusselbitar som behövs sammanfogas med medarbetarnas för att en helhet av verksamheten ska skapas, och om medarbetarna ska förstå hur gruppens arbete påverkar andra. Det handlar återigen om att få medarbetarna att arbeta åt samma håll, leva värderingarna, förstå att förändringar krävs om de ska kunna bli motiverade och vara effektiva.

Carlsson har stött på ett liknande problem angående chefernas informationsansvar. Han tar som exempel det vd-brev han skickar ut. Han säger att många medarbetare önskar att brevet ska gå direkt även till dem, men att han brukar svara att bara cheferna ska få det eftersom det tvingar dem att kommunicera vad som står i brevet med sina medarbetare. Cheferna skulle annars slappna av i sitt kommunikativa ledande, tror han. Cheferna ska föra informationen vidare, de ska sätta sina egna ord på det och de ska föra resonemang om det. Samtidigt hör han ofta att brevet stannar hos chefen. Han tycker det är tråkigt att dessa personer inte har förmågan eller orken att ta kommunikationen med nästa led.

4.5 Träning, reflektion, utveckling och rekrytering

Jag frågar Tufvesson om hon tror att vem som helst kan arbeta med kommunikativt ledarskap. Inte som utbildare och kanske inte heller som kommunikativ ledare, säger hon. Men hon tror att nästa alla kan bli mer kommunikativa och utvecklas inom det här ledarskapet genom träning.

Tufvesson menar att systematiska mätningar kan fylla en funktion och att det i själva verket kan vara det bästa. Man får då fram en ekvation som går att jobba utifrån. Hennes erfarenhet är att chefer ofta tror att de är betydligt bättre än vad de är och att de ofta har dålig självinsikt i sina starka och svaga sidor. Mätning ger svart på vitt, konstaterar hon. I sin tur ger det ett var-

förargument till att vilja utvecklas. Hon tror också att det finns ett stort symbolvärde i att även ledningen säger att de behöver träna. Hon menar att det handlar om förtroende, vilket är en förutsättning för att övriga i organisationen ska kunna ta det nya till sig.

Carlsson är övertygad om att den kommunikativa förmågan är medfödd i någon mening. Men Carlsson, liksom Tufvesson, tror också att personer kan lära sig att bli bättre i sin kommunikativa skicklighet. Carlsson lyfter fram, på ett sätt som inte Tufvesson riktigt gör, att det ändå är tur att det är många chefer som är duktiga på att leda via strukturerade processer och som inte är roade av att stå på scen. Samtidigt tillägger han att alla chefer måste kunna hantera det lilla samtalet. Åtminstone måste chefen kunna prata med de personer som har någon form av rapportansvar till dem.

Apoteket är en stor organisation med 400–500 chefer. Det innebär att Carlsson och hans medarbetare inte kan nå alla i kommunikation med sin fysiska närhet. Istället bygger den större delen av kommunikationen på att det övriga ledarskapet får stöd i kommunikationen ner till främsta linjen. Carlsson berättar att man genom undersökningar har kommit fram till att cheferna längst ut är duktiga på att föra vardagliga diskussioner, om till exempel nya läkemedel, men att det tycks vara svårare för cheferna när arbetsplatsfunktioner eller enskilda individers funktioner ska sättas in i ett större perspektiv. Apoteket har därför lagt ned mycket kraft på att hjälpa sina chefer, genom kommunikationsutbildningar, för att de ska kunna föra resonemang om strategiska och övergripande frågor. *”Det handlar om att klä på de 400–500 cheferna så pass mycket kunskap och självförtroende att de kan föra dialogen”*, säger Carlsson. Han understryker att det inte räcker med *information*, det måste vara *kommunikation*. Han vill att det blir en diskussion om vart man är på väg.³

Feedback är något som stödjer utveckling. Tufvesson understryker att feedback är jätteviktigt eftersom studier visar att den som inte får feedback gör sämst resultat. Här känner personen att ingen bryr sig. Medan den som bara får negativ feedback försöker i första läget att skärpa sig och känner ofta att man kan göra lite bättre. Men hon tillägger också att den som bara får negativ feedback inte kan orka på sikt. Tufvesson brukar prata om *”fyra på en”*, säger hon. Fyra positiva feedback på en negativ. Om någon ser det man gör och dessutom tycker att det är bra så vill man gärna göra mer av det, konstaterar hon. Feedbacken kan på så vis leda till högre kunskap och är dessutom en *”motivationsfaktor som heter duga”*.

Carlsson berättar om den process han själv har gått igenom. Han märkte att han hade läggningen för att leda via samtal, att det gav utbyte. Därför blev det naturligt att fortsätta arbeta på samma sätt. *”Bekräftelsen gör att man förstärks”*, säger han.

Tufvesson som gärna arbetar upplevelsebaserat påpekar att det handlar om att ge cheferna insikter och starta tankeprocesser genom träning. Sedan får de gå hem och fortsätta träna. Det företag hon arbetar med nu kommer hon att jobba med i ett år. Sedan är tanken att verktygen ska finnas i organisationen så att utvecklingen kan fortsätta. Hon påpekar återigen vikten av att högsta ledning står bakom. När hon samlar chefer är det därför viktigt att någon från ledningsgruppen är med, för att visa att det som sker är betydelsefullt. Hon menar att hon själv kan prata generellt om hur mål och visioner kommuniceras, men att representanten från led-

³ Monica Hagman, affärsområdeschef och ledningsgruppsmedlem i Apoteket, berättar under en föreläsning att hon lett en stor omorganisation av sitt affärsområde där bland annat 800 chefer blev 145 chefer. De med kommunikativa egenskaper rekryterades till chefstjänsterna, övriga blev specialister med chefsstatus, men utan medarbetaransvar. Samtliga nya chefer genomgick kommunikationsutbildning. Det ledde till ett *”jättelyft”* för ledarskapet i organisationen och verksamheten utvecklas nu i allt snabbare takt mot visionen. (Hagman 2004)

ningsgruppen får säga *vilka* mål som ska uppnås och *hur* visionen ser ut. På så sätt står företags ledning för kopplingen till verksamheten.

Det svåraste med att få organisationer att tillämpa kommunikativt ledarskap är att folk ska ändra sitt beteende, upplever Tufvesson, och menar att man måste vara lite realistisk i förväntningarna. Men hon tror att det kan vara än svårare i en organisation med mycket tekniker eller med människor som inte är så intresserade av kommunikation. Organisatoriska hinder som att medarbetarna sitter i olika länder eller att medarbetarna av andra orsaker talar olika språk kan också försvåra. Hon upplever att det är enklare i ett serviceföretag där kommunikationen ofta är mer självklar. Men Tufvesson säger att även de människor som inte riktigt vill, måste hanteras. Ett tillvägagångssätt är att fråga dem varför de valt att sätta ögonbindel på sig. Sen är det upp till företagsledningen, säger hon, att avgöra om det är okej att fjärma sig. Är personen chef, kan det kanske vara svårt att fortsätta vara det.

Tufvesson tycker att man bör tänka mer på de kommunikativa aspekterna vid rekrytering och att fokuseringen på kommunikationen ska löpa som en röd tråd genom verksamheten. Det ska avspeglas i målsamtal, utvecklingssamtal och vara lönegrundande. Det ska vara en parameter som går igen och som gärna går att mäta, säger hon. Det kan också vara så att kommunikationen fokuseras vid befordring. *”Att man faktiskt befördrar de som är duktiga på kommunikation och om man är urdålig så kanske man inte ska vara chef, utan erbjudas alternativa karriärvägar.”*

4.6 Resultat och verkan

Tufvesson lyfter upp att det finns studier som säger att många företag bara nyttjar 30–40 procent av medarbetarnas potential. Hon tror att det kommunikativa ledarskapet kan bidra till att potentialen kan nyttjas i lite högre grad. Detta genom att förändringar fungerar bättre, fler medarbetare känner sig motiverade, medarbetarna får feedback på sina arbetsuppgifter och mindre energi går åt till konflikter. Möten används till tvåvägskommunikation och inte för information, därigenom spar man tid. Att informationspusselbitar läggs på plats gör att tid ägnas åt rätt saker. Det i sin tur leder till minskade sjukskrivningar liksom ökad effektivitet och produktivitet.

Risken med ett mindre gott ledarskap, säger Carlsson och uttrycker sig på samma sätt som Tufvesson, är att man får väldigt olika resultat bland olika grupper och arbetsmiljön blir mindre bra. Det avspeglar sig också i sjukskrivningar, kundnöjdheten och i det ekonomiska resultatet. Oerhört mycket faller tillbaka på hur ledarskapet fungerar, säger han.

Tufvesson anser att det finns fler vinster med det kommunikativa ledarskapet. En av dem är att produktionstappet blir mindre vid förändringar. Hon hänvisar till förändringskurvan och hur produktionen går ned under genomförandet av en förändring. Den kommunikativa ledaren måste ha förståelse för *vad* som ska kommuniceras och *när*. Hon pekar också på att ledarna behöver ha förståelse för folks beteenden under förändringar. *”Nere på botten av förändringskurvan är vi inte effektiva, det säger sig självt, där mår vi skit och tycker att de är jättejobbigt. Då går också produktiviteten ner. Därför ska vi veta att vi måste ner, men också att vi måste jobba för att ta oss upp, så att dippen blir så kort som möjligt.”* Hon säger också att chansen att förändringen kommer fungera är betydligt större om den kan genomföras fortare – vilket sker om medarbetare och chefer har förståelse för varför den måste genomföras.

Carlsson upplever att ytterligare ett resultatet i Apoteket är att kulturen har blivit mer öppen. Han har även sett att det kommunikativa ledarskapet är ett ledarskap som passar många kvinnor. Han har ansträngt sig för att bryta den manliga hierarkiska strukturen i ledningen. *”Jag*

har jobbat oerhört hårt för att få in många kvinnor i ledningen. Jag ser det tydligt, att det här ledarskapet ligger väldigt väl till för ett bra kvinnligt ledarskap”, säger han. Det är en aspekt på ledarskapet som Tufvesson inte tar upp.

4.7 Organisering och lokaler

Vad det gäller den organiserade kommunikationen i Apoteket så ser Carlsson främst fyra kommunikationsnivåer. (Han tar som exempel ett av de tre affärsområden som Apoteket består av). Den första är den översta ledningen. Nästa kommunikationspunkt är ledningen för de åtta distrikten som finns i Sverige. Därefter finns områdeschefer som har tre, fyra arbetsplatser med ca 50–60 medarbetare. Sedan finns kommunikationen på varje arbetsplats. Men för Carlsson är den organiserade kommunikationen bara en liten del, han återkommer till det ständigt pågående samtalet i en öppen kultur. Även det en mycket medveten handling.

Varken Tufvesson eller Carlsson anser emellertid att det kommunikativa ledarskapet kräver en specifik typ av organisation. Däremot uttrycker båda under intervjuernas gång att detta ledarskap fordrar en viss hantering, kultur och inställning – om den kommunikativa fokuseringen ska fungera. Tufvesson säger att hon kan se sådant som försvårar det kommunikativa ledarskapet. Ett exempel är om ledaren inte sitter på samma plats som medarbetarna, kanske inte ens i samma land, då blir det svårt att föra samtalen. Hon menar att det kommunikativa ledarskapet underlättas av att sitta samlat.

Carlsson säger att organiseringen av det kommunikativa ledarskapet handlar mycket om att skapa kompetensutvecklingen kring det. Det krävs att det inom organisationen skapas arenor för att föra resonemang på olika nivåer.

Tufvesson säger att man kan arbeta med lokalerna så att småpratet uppmuntras och leder till något konstruktivt. Hon säger att hon ofta sitter ned med kollegorna och att de använder småpratet för att bygga förtroenden och relationer. Det får informationspusselbitar att falla på plats. Hon tycker att pratet vid fiket gärna får handla om jobbet, även om man kan behöva prata om sociala saker också. Småpratet är en del i byggandet av företagskulturen. Hon uppmanar företag till att fundera runt fikaplatserna. Vilka grupper ska mötas vid fiket och varför? Hon ser också en risk i att grupper som arbetar med vitt skilda uppgifter fikar tillsammans. *”Det kan kännas oartigt att prata jobb”,* säger hon. Ur ett arbetsgivarperspektiv är det bra om informationsutbyte och tankar runt arbetet får utrymme.

4.8 Oro för informationsteknologin

Carlsson uppger att det kan oroa honom att IT ska tona ner det kommunikativa ledarskapet. Han känner att det finns risk att den mänskliga kommunikationen mellan två fysiska personer ersätts av kommunikation via mail och annan teknik. Carlsson säger att hans oro inte behöver vara befogad, men att man måste se upp så att inte mobiltelefoner och intranät används som ett sätt att fly från det mänskliga mötet. Han känner själv att hans ledarskap bygger på den fysiska närheten. *”Jag skulle aldrig via telefoni eller mail kunna leda på det här sättet. Det där kan man fundera mycket på.”* Han tycker inte att värdena av öppenhet kommer fram. Carlsson vill träffa folk fysiskt, det är i de forumen som han kan elda medarbetarna.

Även Tufvesson lyfter fram att det finns risk att cheferna inte tar sitt informationsansvar, när intranäten är på plats. *”Ju mer man satsar på intranät som kanal, desto viktigare blir det att ta i den här frågan”,* säger hon.

4.9 Informationsavdelningens roll

Tufvesson talar om att det inte räcker att informationsavdelningen informerar om förändringar, mål, värderingar och planer, utan närmaste chefen måste ta det med sina medarbetare. Carlsson uttrycker liknande och menar att medarbetarna behöver få prata om vad som gäller för dem och resonera kring hur de ska nå målen.

Flera interna kanaler används inom Apoteket. Under intervjun har Carlsson nämnt, interntidningen, vd-brev, mail, intranät och boken Tankar om Apoteket. Med dessa bitar kan informationsavdelningen hjälpa till, men både Tufvesson och Carlsson trycker på att det inte frångår närmaste chefen deras informationsansvar att prioritera informationen och att resonera om den med egna ord tillsammans med medarbetarna.

Vad det gäller det aktuella uppdraget som Tufvesson har när jag intervjuar henne, så är det informationsavdelningen som är uppdragsgivaren och som bett henne arbeta med det kommunikativa ledarskapet i organisationen. Företagsledningen står bakom, men samtalen började med informationsavdelningen, vilka också har involverat personalavdelningen. Målet är emellertid att hela organisationen ska få förståelse för det kommunikativa ledar- och medarbetarskapet.

4.10 Avslutande tankar om det kommunikativa ledarskapet

Både Carlsson och Tufvesson berättar att de tycker att det här ledarskapet är så roligt och intressant att jobba med. Tufvesson säger att hon länge känt att hon ville kombinera bitarna ledarskap och kommunikation. Hon tycker också att begreppet kommunikativt ledarskap är bra. Även Carlsson säger att han tycker att det är *”så skoj”* att leda kommunikativt. *”Det beror naturligtvis på att jag känner mig hemma och trygg i det här. Jag kan hantera de situationer som uppkommer i det här ledarskapet.”*

Båda tror dessutom att det är ett ledarskap vi kommer att se mer av i framtiden. *”Absolut, det ligger i tiden att det är så”*, säger Carlsson. Tufvesson säger att *”det finns en sådan utvecklingspotential i det kommunikativa ledarskapet”* och att det *”känns så spännande att arbeta med”*. *”Jag tycker framtiden ser ljus ut för mig som jobbar med det här! Jag tror att man kommer prata mer om det.”*

Carlsson avslutar: *”Min vision och mitt mål med det kommunikativa ledarskapet är att se till att man på så många nivåer som möjligt orkar föra en bra kommunikation med medarbetarna. Och att så många som möjligt av Apotekets 400–500 chefer verkligen gör det på ett sätt som känns intressant och lustfyllt för medarbetarna. Det är den absolut största och viktigaste saken för att nå framgång – att skapa den kommunikationen.”*

5 Resultatanalys/diskussion

I denna avslutande del sammanfattar jag undersökningens huvuddelar. Studiens syfte har varit att försöka finna hur det kommunikativa ledarskapet kan beskrivas och utövas liksom vilka krav det ställer på ledare och medarbetare. Jag har även försökt ta reda på vilka organisatoriska förutsättningar som eventuellt krävs, liksom vilka resultat detta ledarskap kan leda till. I det följande har jag sammanfattat vad jag kommit fram till. Jag avslutar studien med min definition av kommunikativt ledarskap.

5.1 Beskrivning och tillämpning av det kommunikativa ledarskapet

Simonsson (2002) och Eriksen (1998) menar att en ny ledningsfilosofi har utvecklats på grund av nya premisser i samhälle och organisationer, där medarbetarna har fått större inflytande genom att de med högre kunskaper har kunnat utmana ledarna. Medarbetarna har blivit företagets viktigaste resurs. Eriksen hänvisar till att de moderna organisationerna kräver ett kommunikativt ledarskap på grund av att cheferna har fått allt svårare att styra enbart i kraft av sin formella position. Cheferna behöver förtroendet att också vara ledare. För att nå dit måste beslut tas, motiveras och kommuniceras på ett medvetet och förutsägbart sätt. Det innebär att beslut byggs på vad som tidigare har kommit överens om i organisationen och att kommunikationen därför byggs vidare på det som tidigare har kommunicerats. Trots att cheferna ofta har goda yrkeskunskaper, så är de sällan de främsta specialisterna på varje område de är chef över. I de moderna komplexa organisationerna behöver medarbetarna därför involveras i organisationernas utveckling om goda beslut ska kunna tas. Det i sin tur kräver att medarbetarna får möjlighet att förstå helheten och sammanhangen. Utbytet och kommunikationen mellan människorna i organisationen blir förutsättningen för framgång, vilket kräver att cheferna lär sig hantera den viktiga kommunikationen. Cheferna måste vilja anta den kommunikativa utmaning som Simonsson (2002) talar om. Annars riskerar även moderna organisationer att hämmas av vad hon benämner *kommunikativ eftersläpning*. Följande beskrivning av det kommunikativa ledarskapet skulle kunna spegla ett sätt att anta denna utmaning.

Simonsson (2002) fann inom sin studie fyra former av kommunikativt ledarskap. En av dessa är den *Demokratiska visionäre ledaren*. Denna ledare, menar Simonsson, är oftast den mest lämpade att leda i de moderna organisationerna. För mig karakteriserar den Demokratiska visionäre ledaren i stor utsträckning det kommunikativa ledarskap som jag förespråkar efter genomgången studie.

Den Demokratiska visionäre ledaren, vilken återfinns inom ramen för det kommunikativa ledarskapet, står för ett proaktivt och framtidsorienterat ledningssätt. Det är viktigare att göra rätt saker, än att göra saker rätt. Det vill säga, det är viktigare att utveckla och förbättra verksamheten än att följa regelverket. Denna ledare är intresserad av att skapa delaktighet och förståelse för det som händer i organisationen i stort, liksom att ge medarbetarna möjlighet att påverka. Det leder till ett meningsfullt och stimulerande arbete för både chefen och medarbetarna, vilket i sig är en strävan för denna ledare. Den Demokratiska visionäre ledaren vill dela medarbetarnas arbetsvardag, eftersom det ger förståelse och samtidigt möjlighet till att ge och ta emot intryck och att påverka medarbetarna. Det är ett synligt ledarskap där öppenheten och ödmjukheten är en viktig del. Denna ledare vet också att om medarbetarna ska kunna ta till sig information måste den anpassas och relateras till gruppen för att den ska kunna bli förstådd. Centralt för denna ledare är att skapa delaktighet och förståelse.

Jag känner viss förundran över att Simonsson (a.a.) anser att de övriga tre ledarskapen i hennes fyrfältare tillhör det kommunikativa ledarskapet. Även om fyrfältaren är gjord med hänsyn till att det finns olika sätt att se på kommunikativt ledarskap och därför speglar olika synsätt på kommunikation och olika slags kommunikativa relationer mellan chef och medarbetare. Jag menar att de tre övriga inte lever upp till den kommunikativa ledarskapsmodellen, beskriven i detta kapitel, och därmed kan de heller inte anses tillämpa eller tillhöra det kommunikativa ledarskapet.

Eriksens (1998) framställning av det kommunikativa ledarskapet sker i kontext av organisationsdesign. Hans beskrivning sker därför delvis på en annan nivå än Simonssons. Eriksen menar att organiseringen är en del av förutsättningen för det kommunikativa ledarskapets utövande och beskriver det noggrant. Det är decentraliserade organisationer som krävs, likaså kommunikativ rationalitet i så ren form som möjligt, i synnerhet om det gäller frågor av normativ art. Jag håller delvis med Eriksen, eftersom det vore bra om alla som har kunskap och berörs av beslut är med och fattar dem, liksom att organisationernas decentralisering verkligen är långtgående. Samtidigt menar jag att dessa krav kan vara onödigt hårda och att det kommunikativa ledarskapet kan bedrivas, även om den kommunikativa rationaliteten och decentraliseringen inte är riktigt lika utvecklad som Eriksen anser behövs. Jag ansluter mig snarare till Simonsson (2002) och mina intervjupersoner Anna Tufvesson och Stefan Carlssons syn på vilken organisering som krävs. Jag kommer längre fram i kapitlet gå in på deras olika organiseringsperspektiv. Eriksen tillägger emellertid själv, vad det gäller den kommunikativa rationaliteten, att om andra beslutsformer tillämpas bör dessa ändå kompletteras med kommunikativ rationalitet. Jag tror att här finns snarare svaret, att man låter sig inspireras av den kommunikativa rationaliteten vid komplexa beslut. Flera forskare är inne på liknande spår, nämligen att god problemlösning görs och att goda beslut tas, i väl fungerande kommunikativa grupper (jfr till exempel Clutterbuck 2001, Senge 1995 och Simonsson 2002).

5.1.1 Samtal, delaktighet och förståelse – kommunikation som styrmedel

Verkligt ledarskap är att motivera till arbetsinsatser genom icke-materiella medel, menar Eriksen (1998). Simonsson (2002) uttrycker att: *”Ett effektivt ledarskap rymmer förmågan att skapa gemensamma idéer och värderingar som är lika handlingsutlösandes om order och instruktioner.”* I det kommunikativa ledarskapet är kommunikationen således det främsta styrmedlet. Mekanismen är att ledaren får medarbetarna att känna lust och delaktighet i uppgifterna genom samtal och förståelse (Jfr Carlsson, Tufvesson, Simonsson 2002, Johansson 2003, Svennerstål 1997 med flera). Det kräver ett kommunikativt och känslomässigt utbyte mellan människor. Tre nyckelaktiviteter för att uppnå detta är; a) det *ständigt pågående samtalet* om stort och smått, b) *dialogen* med sitt ärliga utbyte samt c) *meningsskapandet*. Via kommunikationen utbyts uppfattningar, vilket leder till *gemensam förståelse* om vad som behöver göras, och därmed till *gemensam handling*. På så vis kan Eriksens och Simonssons teser om verkligt och effektivt ledarskap uppnås.

De yttre incitamenten är därmed inte oviktiga. Kommunikationsparametern bör löpa som en röd tråd genom verksamheten i form av vad som prioriteras vid rekrytering, utbildning, lönesättning, interna mätningar, utvecklingssamtal, befordringar och så vidare. Men drivkraften hos organisationens medarbetare måste bestå i den inre motivationen, som kommer just från delaktigheten och förståelsen. Det är när de yttre incitamenten blir en starkare parameter för individernas val, än deras egen övertygelse, som organisationens processer hamnar i svårigheter.

Delaktigheten och förståelsen skapas genom att tid avsätts för de viktiga samtalen. För det är när dialogen tillämpas, där var och ens åsikt efterfrågas och medarbetarna själva formulerar sig, som det verkligen börjar hända saker (jfr Tufvesson och Svennerstål 1996). Även Eriksen (1998) och Simonsson (2002) understryker att dialogen är verktyget framför andra. Här kan komplexitet och förändringar hanteras och här skapas den gemensamma förståelsen som leder till den gemensam handlingen.

När en grupp väl är överens om verksamhetens väsentliga delar skapas högre effektivitet eftersom alla drar åt samma håll. Onödig energi läggs inte ned på att skapa egna föreställningar om värderingar, mål, visioner eller om vilka prioriteringar som ska göras. Det innebär inte att medarbetarna bara får information om vad som gäller, utan istället ska samtal och dialog föras kring det. Bilden kan då tydligt framträda för medarbetarna om hur det egna målet ser ut, liksom arbetslagets, arbetsplatsens och hela organisationens. (Där målen givetvis är en följd av varandra.)

Ytterligare ett karaktärsdrag för det kommunikativa ledarskapet är att ledare och medarbetare måste motivera sina handlingar, åsikter och beslut (jfr Eriksen 1998, Simonsson 2002, Tufvesson och Carlsson). Att ge motiv och varförargument har många skäl. Det handlar om respekt för individen, men har även funktionen av förankring och att aktörerna ska förstå, få resagera, värdera och ifrågasätta åsikter och beslut. Det är nödvändigt om riktiga beslut ska kunna tas och om förtroenden ska kunna skapas, liksom för att medarbetarna ska kunna känna engagemang och vilja.

Förmågan att lägga fram sina åsikter med motiv och argument krävs också om *relevant situationsdefinition* (bild av verkligheten) ska kunna skapas, som Eriksen (1998) uttrycker det. Det innebär att gruppen kommer fram till hur nuläget ser ut och hur det istället borde vara, och diskuterar vilket medel som bäst når målen. För att denna bild ska bli så sann som möjligt behöver många sidor av en aspekt lyftas fram och deltagarna aktivt lyssna till varandras argument. Deltagarna måste också vara beredda på att revidera sina uppfattningar utifrån goda argument, liksom hålla en *förståelseinriktad inställning*. (a.a.) Först då kan deltagarna med öppna sinnen ta till sig vad som sägs och se andras synvinklar. Deltagarna måste således anstränga sig för att inte ta ställning förrän många sidor hörts, liksom lägga sina egna kortsiktiga mål åt sidan, till förmån för den öppna dialogen och de bästa besluten. Att höra många sidor av en aspekt ligger i linje med att tillämpa viss kommunikativ rationalitet. Det bottnar i att varje individ har olika erfarenheter, kunskaper, synsätt och utgångspunkter. Alla har motiv för sina åsikter. Hörs flera sidor kan viktiga aspekter komma fram och en sannare situationsdefinition skapas, vilket gör att besluten blir mer ändamålsenliga. Beslut bör tas på så goda grunder att deltagarna är *övertygade* om att beslutet är rätt.

Den som är genuint övertygad om att ett beslut är rätt kommer också att kunna motivera det även utanför gruppen, i enlighet med vad Eriksen (1998), Tufvesson och Carlsson påtalar. Det gör i sin tur att verksamheten och ledarskapet får en tydlighet, stringens och förutsägbarhet som är nödvändig om ett harmoniskt och kreativt arbetsklimat ska kunna utvecklas.

Tufvesson och Clutterbuck (2001) påpekar att bland det svåraste som ledarskapet i en organisation har att handskas med är att få folk att ändra sitt beteende. Clutterbuck uttrycker att det som ska prioriteras, är det som påverkar företagets verksamhetskritiska processer, vilket är medarbetarnas (inklusive chefernas) beteenden, uppfattningar och sätt att förhålla sig. Men ingen kan ändra på någon annan. Endast genom samtal och utbyte av argument, i verklig dialog, kan aktörerna revidera sina uppfattningar så att de leder fram till förändring i förhållningssätt och beteenden. Det bygger i sin tur på att det ska upplevas lustfyllt. Sedan måste det

finnas förutsättningar för medarbetarna (och cheferna) att kunna växa i sina roller och nya beteenden.

Fungerande samtal har effekten att de lyfter upp hinder som finns i processerna, så att de blir synliga och kan hanteras. Eriksen (1998) menar att kommunikativ rationalitet, öppet klimat, fungerande kommunikation och samarbeten gör att flaskhalsar, missunnsamhet och annat lyfts fram. Tufvesson påpekar att småpratet har liknande effekt, att det lyfter fram konflikter. Tufvesson vill därför medvetandegöra småpratet och hur det präglar kulturen och synen på kollegor. Tufvesson och Ekman (2004) menar båda att det är viktigt för en ledare att själv delta i småpratet, liksom att vara medveten om hur pratet går i organisationen och inte acceptera en gnällande attityd över arbetskamrater. Ekman (a.a.) menar att småpratet påverkar hur vi tänker runt vårt arbete och därmed vår arbetsvardag, beslut, prioriteringar och vem som anses som den informella ledaren.

Högström m fl (1999), Simonsson (2002, 2004), Tufvesson samt Carlsson menar att man måste se upp med användningen av informationsteknologin i form av intranät, mobiltelefoner, e-post liksom personaltidningar så att inte cheferna slappnar av i sitt kommunikativa ansvar och anser att medarbetarna lika gärna kan läsa själva. Det gäller att hitta balansen mellan vad som är lämpligt för envägsinformationen och vad som kräver dialog. Ju fler kanaler och ju mer information som läggs i dessa, elektroniska eller pappersburna, desto viktigare är det att prata om chefernas kommunikativa ansvar.

Samtidigt understryker Carlsson, Tufvesson, Högström m fl (1999), Simonsson (2002) och Johansson (2003) att sådant som faktiskt är lämpligt för envägsinformation, däremot inte ska belasta den dyrbara mötestiden. Det kan spridas via intranät, tidningar, anslagstavlor och så vidare.

Sådant som visioner, mål, normer, värderingar och strategier måste det emellertid pratas kring om medarbetarna ska få förståelse. Det är dessa som håller samman organisationerna och som ger styrning och handlingskraft. I dessa frågor räcker det inte att skicka runt ett papper och tro att alla har förstått och tagit det till sig, som Anna Tufvesson uttryckte det. I samtalet möts människor och det är här som Stefan Carlsson menar att han kan tända folk för uppgiften. Det är i mötet som kraften kan utvecklas och som förutsättningar för motivation kan skapas.

5.1.2 Förutsägbarhet

Eriksen (1998) menar att det som skiljer det kommunikativa ledarskapet från andra ledarskap är att beslut tas och kommuniceras i anslutning med tidigare beslut och tidigare kommunikation. På så sätt utvecklas verksamheten på ett stringent sätt. Tas beslut av ledningen på grunder som inspirerats av kommunikativ rationalitet, där deltagarna är överens om beslutet, så ska ledningens uppförande sedan stämma överens med dessa beslut (jfr Clutterbuck 1999, Eriksen 1998, Johansson 2003). Ledningen ska också se till att det finns förutsättningar för andra chefer och medarbetare att genomföra besluten, som kan röra allt från normer och strategier till beslut av praktisk karaktär. Dessutom ska medarbetarna veta att närmaste chef kommer att ta kommunikationen runt detta med dem.

Clutterbuck (1999) trycker även på vikten av ledarnas konsekventa kommunikationsbeteende. (Vilket gäller allt som sägs och görs både formellt och informellt.) Det ska alltid stödja företagets budskap. Clutterbuck (a.a.) och Johansson (2003) pekar också på vikten av att företagets syfte genomsyrar verksamheten. Det bygger på samma logik. Om syftet otvivelaktigt delas av organisationens ledare som hela tiden kommunicerar utifrån det, både verbalt och i beteenden, så kommer även andra beslut, handlingar och prioriteringar att göras utifrån det. Me-

Medarbetarna och cheferna upplever då tydligheten och förväntningarna. Att beslut tas utifrån företagets syfte och utifrån tidigare tagna beslut, går inte stick i stäv med att vara inspirerad av kommunikativ rationalitet. Tvärt om, om många sidor och parametrar vägs in och om förnuftiga beslut tas, fria från deltagarnas egocentriska viljor, kommer det skapas en tydlighet och förutsägbarhet i att de bästa besluten tas, vilka är goda både för företaget och för de flesta av aktörerna. På så sätt byggs en långsiktig utveckling av verksamheten på giltiga grunder, vilket gör att beslutsförmågan och kommunikationsmöjligheterna förbättras efterhand.

Chefer som fått förtroendet att också vara ledare, kan enligt Eriksen (1998), ta beslut på egen hand – utan förankring och utan att efterfråga andra sidor – om de är beredda att låta utvärdera sitt handlande vid ett annat tillfälle. Likaså kan bestraffningar delas ut om det har förankrats att dylikt beteende inte kommer att accepteras. Förutsägbarheten är en grundsten.

Förutsägbarheten är också en förutsättning för att kunna skapa det som Carlsson har haft som ledord – glädje och trygghet. Det handlar inte om bekvämlighet för medarbetarna, utan om att trivas på arbetet och få en chans att göra ett bra jobb. Han påpekar att den medarbetare som är rädd inte kan göra bra ifrån sig och understryker att halvt koleriska chefer snabbt förstör det förtroende, lust och kommunikativa klimat som det kommunikativa ledarskapet bygger på. Medarbetarna ska inte riskera att bli utskällda. Det finns andra sätt att uttrycka sig på. Den ledare som genuint är intresserad av sina medarbetares utveckling ser dessutom misstag snarare som ett tillfälle till lärande, i enlighet med Peters och Watermans (1990) mästareföretag. De senare menar också att större misstag sällan begås i mästareföretagen eftersom det kommunikativa klimatet gör att felaktiga beslut upptäcks relativt snart och sällan hinner orsaka stora ”sår”.

5.2 Vilka krav ställs på ledare och medarbetare som utövar de kommunikativa modellerna?

5.2.1 Vilja vara chef och inspirera

Det är intressant hur mina intervjupersoner, Tufvesson och Carlsson, betonade hur roligt de tycker att det är att jobba med det kommunikativa ledarskapet. Viljan och motivationen bygger på en genuin kärlek till människor och tycks vara ytterligare en av grundstenarna som det kommunikativa ledarskapet vilar på.

Även Svennerstål (1996) och Johnsson, Lugn & Rexed (2003) lyfte fram vikten av att vilja vara chef och nödvändigheten i att tycka om människor och vilja inspirera till arbetsinsatser, för att ett gott ledarskap ska utövas.

Carlsson pratar om att det kommunikativa ledarskapet är ett emotionellt ledarskap. Ett nära ledarskap, eftersom det bygger på nyfikenheten och kärleken till människor och deras utveckling. Men det handlar inte om att bli en i gänget. Den som accepterar en chefsroll måste vara medveten om att ett sidbyte görs. Chefen måste orka ta de besvärliga besluten och de svåra samtalen och kan inte bli för mycket kompis. Chefen måste hitta balansen och behålla auktoriteten. En chef behöver tryggt kunna röra sig mellan gruppen och chefsrollen. Det måste finnas en acceptans hos medarbetarna för det.

Ett ledarskap är något som förtjänas. Det innebär till exempel att om ett oacceptabelt beteende sker i gruppen så måste chefen orka träda ur kompisgänget och in i ledarrollen och ta den kommunikationen, annars kan ledarskapet undergrävas. Om chefen blir för mycket kompis riskerar denna att närmast bli vad Simonsson (2002) kallar *Kompischefen*.

Carlsson menar att han står till förfogande för den som vill komma och rådgöra med honom för att komma vidare i sitt arbete. Kommunikativt ledarskap innebär för honom att leda med sig själv som person, visa intresse och att våga släppa folk in på sig, utan att för den skull tappa auktoritet. Carlsson uttrycker också att det handlar om att tända folk för uppgiften, att elda dem med sitt eget engagemang.

5.2.2 Vilja förstå sin förmåga, situation och nivå

Svennerstål (1996) lyfter fram kännetecknen för framgångsrikt ledarskap och pekar på att ledaren måste förstå sin nivå i organisationen, liksom förstå marknaden och de spelregler som råder, vilket i hög grad även gäller för den kommunikative ledaren. Men chefen måste också ha insikter om sin egen förmåga och förstå sina styrkor och svagheter. Tufvesson arbetar med chefer, liksom andra grupper av medarbetare, för att de ska nå denna insikt och manar även till självreflektion. Även i ledningsgruppen för Apoteket har medlemmarna ansträngt sig för att nå insikter i detta.

Genom att chefer och medarbetare på flera nivåer tillsammans hjälps åt att lägga bitar för att bygga informations pusslet, så kan situationer sättas i sitt sammanhang. Alla bidrar med sina kunskaper och informationer, där medarbetarna kan besitta väl så goda. Det gör också att grupper tillsammans når en högre kunskap och insikt om den situation de befinner sig i och vägen framåt. Den delaktighet och förståelse som detta tillvägagångssätt medger bidrar dessutom till att både ledare och medarbetare kan känna större glädje och trygghet, vilket bidrar till att öka prestationerna. De yttre ramarna, målen och strategierna sätts gemensamt upp vilket ger individen större handlingsutrymme, i synnerhet eftersom dialogen ständigt förs.

Svennerstål (1996) tar upp att det är viktigt för chefen att ha känsla för vad som ska prioriteras. Tufvesson nämner det i fråga om förändringar, att det är viktigt att veta *vad* som ska kommuniceras och *när*. Vid förändringar bör frågan *varför* besvaras, påpekar både Tufvesson och Lugn & Hall (2002), vilket åter handlar om att målgruppsanpassa budskapen. Om folk förstår varför saker och ting ska göras eller förändras accepteras det lättare. Tufvesson uttrycker det som att man i kommunikationen ständigt måste återkomma till ”*varför, varför, varför*”, en förändring ska göras. Berätta motiven, så att medarbetarna förstår situationen. Så småningom uppstår en samsyn och en förväntan på vad som behöver göras, vilket kommer att underlätta och snabba på förändringsprocessen.

5.2.3 Vilja utvecklas – reflektion, träning och rekrytering

Svennerstål (1996) menar att det finns ett samband mellan strävan efter att nå nya insikter om sin egen förmåga och viljan att förbättra sig. Han menar att den som tar till sig teorier och modeller kommer också att vilja pröva dem. Att vilja utvecklas och att ha en genuin nyfikenhet på människor, ämnen och situationer tycks vara avgörande för ett gott kommunikativt ledarskap. Han gör den intressanta upptäckten att ju villigare en chef är att träna sitt ledarskap, vilket inkluderar den kommunikativa förmågan, desto mer framgångsrik blir denna chef.

Svennerstål (a.a.) anser att utveckling sker i samverkande former och att ledare måste träna och utveckla sitt ledarskap och sin kommunikationsförmåga i samspel med andra. Eriksen (1998) pratar om att ledarnas framgång är beroende av den samarbetskvalitet de lyckas uppnå sinsemellan och med sina medarbetare. Ett fungerande samspel mellan ledare och medarbetare bör således öka kvaliteten på både verksamheten och ledarskapet i sig.

Samtidigt måste alla, chefer som medarbetare, erbjudas stöd i sin utveckling. Svennerstål upplevde själv hur cheferna i hans undersökning utvecklades mer när de fick samtala och reflek-

tera runt resultaten. Som Tufvesson sa ”När medarbetarna börjar formulera sig så händer det något”. Johnsson, Lugn & Rexed (2003) menar att både medarbetare och chefer måste ha förutsättningar för att växa. På samma sätt behöver både chefer och medarbetare samtala om budskap för att få förståelse. Risken är annars att skilda tolkningar görs, vilket kan leda till olika uppfattningar om organisationens mål och normer et cetera, vilket Johansson (2003) bland andra framhåller.

Simonsson (2002) och Tufvesson lyfter båda fram vikten av att prata om roller. Tufvesson arbetar medvetet med grupper för att synliggöra beteenden. Hon använder kommunikativt pedagogiska grepp för att få igång bättre samarbeten, vilket leder till trivsammare klimat och bättre resultat. Tufvesson menar också att man kan behöva reflektera kring hur kommunikationen fungerar i stort och smått. En form av metakommunikation som hon benämner som behovet av att ”prata om pratet”. Simonsson (2002) anser att man gärna kan samtala om vad begrepp som kommunikativt medarbetarskap, visionär, coach och liknande uttryck står för.

Simonsson (2002) och Tufvesson påtalar att många chefer som blivit rekryterade på andra grunder än vad som krävs av ledare i de moderna organisationerna, kan uppleva att det är jobbigt att anta den kommunikativa utmaningen. Dessa chefer kan komma att behöva mycket stöd för att utveckla sin kommunikativa förmåga. Tufvesson går till och med så lång att hon uttalar att ”..om man är urdålig [på kommunikation] så kanske man inte ska vara chef, utan erbjudas alternativa karriärvägar”. Detta är något som Apoteket redan tillämpat, vilket Hagman (2004) berättade om på en föreläsning. Medarbetarkommunikationen är så vital att den som inte vill utvecklas inom området bör heller inte ha medarbetaransvar.

Apoteket, med Carlsson i spetsen, har även på andra sätt satsat stort på att utbilda sina många chefer i kommunikation, eftersom man insett vikten av att kommunikationen mellan chefer och medarbetare fungerar om organisationen ska göra det.

Högström m fl (1999), Simonson (2002) och Tufvesson menar att det kommunikativa ledarskapet börjar redan vid rekryteringen och att det behöver lyftas in i alla delar av organisationen som in i utvecklingssamtalen, mätningarna, utbildningarna, planeringen av lokalerna liksom i vad som premieras.

Flera av forskarna från den teoretiska översikten pekar på hur viktig feedbacken och bekräftelsen är, lika så gör mina intervjupersoner. Gärna fyra positiva på en negativ, angav Tufvesson. ”Bekräftelsen gör att man förstärks”, sa Carlsson.

5.2.4 Vilja ta den viktiga kommunikationen med medarbetarna och ge dem stöd

Svennerstål (1996) tar upp att framgångsrika ledare lägger ned mycket tid på att skapa relationer och prata med sina medarbetare. Trots det vill medarbetarna att cheferna ska avsätta ännu mera tid för kommunikation och information. Det visar hur mycket tid medarbetarna behöver för att kunna känna lust, delaktighet och se sammanhangen – vilket krävs om verksamheten ska utvecklas på ett bra sätt. Chefen kan möta sina medarbetare med intresse i deras arbetsvardag, och genom att föra samtal och resonemang i större och mindre grupper. Carlsson påtalade att det även handlar om att erbjuda kommunikativa arenor och tillfällen – bjuda på möjligheten, liksom att ta möjligheten till samtal när den bjuds. Han kallar det för det *ständigt pågående samtalet*, som han anser bör föras om normer, värderingar, vägval, mål och visioner et cetera.

Högström m fl (1999) liksom Simonsson (2004) hänvisar till att många är duktigare på kommunikationen med massmedia än med medarbetare, trots att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs. Stefan Carlsson menar att det viktigaste han har att göra är att samtala med medarbetarna i formaliserade möten och i småpratet och att han därför prioriterar det. Det är nödvändigt om verksamheten ska komma vidare och för att skapa trivsel och hög prestation. Kontrasten till Carlssons tillämpande är det som Ekman (2004) uttryckte att många chefer gör. De bockar av på att-göra-listan och går sedan hem. Att cheferna missade att utöva ledarskapet och samtala med medarbetarna är något som de prioriterar bort och flera tycks tänka att; ”*det kan man alltid göra sen*”, men som Ekman påpekar så fungerar det naturligtvis inte.

Meningsskapandet, som tidigare omnämndes som en av tre nyckelaktiviteter, handlar om att medarbetarna behöver samtala runt budskap. Ofta är informationen omfattande och komplex, varför samtal behöver föras för att skapa förståelsen och engagemanget. Cheferna ska tillsammans med medarbetarna *sälla, tolka* och *värdera* informationen. Vanligen har cheferna en större bild av helheten och kan hjälpa till med att beskriva situationen, sätta saker i sitt sammanhang och se prioriteringarna. Men inte sällan har medarbetarna mer kunskaper än cheferna och tillsammans kan *informationspusslet* läggas, i enlighet med Tufvesson, Simonsson (2002) och Eriksen (1998).

Simonsson (2002) lyfter fram att ledarens främsta uppgift är att stödja medarbetarna, vilket även Johnsson, Lugn & Rexed (2003) uttrycker med att: ”*Ledaren har lyckats om medarbetaren gjort det.*” Här finns den verkliga utmaningen om medarbetarna ska kunna prestera högt och känna arbetsglädje. Att stödja medarbetarna handlar bland annat om att föra resonemang med dem, att skapa gemensamma visioner, att ge motiv och feedback, att ta samtalen, dialogen och meningsskapandet.

Alla som berörs av ett beslut kan inte alltid vara med vid beslutstillfället, vilket jag resonerade kring tidigare. Chefen eller gruppmedlemmen kan behöva lämna besked till medarbetare och kollegor att önskade förslag inte antogs. Men om medarbetaren eller kollegan har fått ge sin syn på saken, blivit mött med respekt, känner sig lyssnad till och fått motiv till varför ett visst beslut istället togs, är det normalt lättare att acceptera. Betydligt svårare är det för den som inte fick komma till tals och känner sig nonchalerad. Det kan även översättas till hela avdelningar med medarbetare som upplever att beslut och värderingar pådyvlas dem uppifrån. Känslan av delaktighet är då minimal och motiven inte accepterade. Egentligen handlar utbytet, lyssnandet och motivieringskravet om att ha en genuin tro på att andra människor har kunskaper och erfarenheter som bidrar till utvecklingen, samt att var och en bygger en bit av helheten.

Alla är viktiga för möjliggörandet av målet. Organisationerna tjänar på att alla kan delta i samtalen, att alla inser vikten av att dela med sig av kunskaper och erfarenheter, kan lyssna på andra och kan hantera dialogerna och så vidare. Carlsson pekar på att även medarbetarna har ett medansvar för att sätta den kommunikativa kulturen, som bygger på att medarbetarna vågar fråga och ifrågasätta chefen. Medarbetarna har också rätt att få prata om sin situation, få sin roll belyst, liksom få verkliga mål uppsatta för sig menar Eriksen (1998) och Simonsson (2002). Därför behöver även medarbetare får vidareutveckla sin kommunikativa förmåga.

5.2.5 Kännetecknen för det kommunikativa ledar- och medarbetarskapet

Tufvesson och Simonsson (2004) och har tagit fram var sin lista över vad de anser präglar det kommunikativa ledarskapet respektive det kommunikativa medarbetarskapet. Jag har sammanfattat deras listor, med risk för förenkling, i två huvudgrupper. Innehållet i den första

gruppen har jag kallat för ”kunna hantera den nära dagliga kommunikationen”. Dessa kännetecken är vitala för både chefer och medarbetare att kunna hantera. Den andra gruppen ställer högre krav på cheferna, men även medarbetarna har nytta av att ha förmågan, att hantera vad jag kallat ”kunna använda kraften av kommunikation för övergripande processer”.

- Kunna hantera den nära dagliga kommunikationen:
Argumentera, hävda sin åsikt, kunna ändra åsikt, aktivt efterfråga andras åsikt, genomföra effektiva och givande möten, vara en aktiv lyssnare, kunna bidra i dialoger, dela med sig av information och kunskap, kunna prata med människor från andra kulturer, vara en god presentatör samt att kunna lyfta sina kollegor genom feedback.
- Kunna använda kraften av kommunikation för övergripande processer:
Kunna prata om pratet, ha förståelse för hur egna beslut påverkar helheten, kunna använda kraften av kommunikation vid förändringar, skapa delaktighet i visioner, mål och värderingar samt att våga och kunna hantera konflikter.

5.3 Organisatoriska förutsättningar

Intressant är att Eriksen (1998) tydligt påpekar att decentralisering är nödvändigt för utövandet av det kommunikativa ledarskapet. Han ser att vid decentralisering så tvingas lokala grupper att ta ansvar för verksamheten, vilket på allvar involverar dem i planeringen av densamma. Det leder till att en omfattande mötesverksamhet krävs för att lägga grunden för samspelet och utvecklingen. På så sätt leder decentraliserade organisationer till ett kommunikativt ledarskap, menar han. Grupperna utvecklar då också kommunikativ rationalitet, eller en variant av det i alla fall, vilket lyfter upp missförhållande och flaskhalsar, så att de kan bearbetas. Eriksen menar att bristande samarbete ofta beror på bristande kommunikation och inte på bristande kunskap.

Intressant är också att ingen av mina intervjupersoner anser att valet av organisering är särskilt viktigt, det som Eriksen (1998) lägger ned så mycket möda på att beskriva. Jag tror att mina intervjupersoner utgår ifrån att moderna organisationer redan är mer eller mindre decentraliserade. Men de menar samtidigt att oavsett hur långt denna decentralisering har gått, så kan det kommunikativa ledarskapet tillämpas, om än i olika utsträckning. Det viktiga är att dialogen förs på organisationens olika nivåer och att möjligheter ges till kommunikation i en öppen och kommunikativ miljö. Det förutsätter i sin tur att den främsta ledningen är förespråkarna och förebilderna för det kommunikativa ledarskapet. Bara då kan det få verklig förankring och utrymme för att prägla organisationernas arbets sätt. Carlsson påpekar också att organiseringen av det kommunikativa ledarskapet handlar mycket om att skapa kompetensutveckling kring det.

Simonsson (2002) talar heller inte vidare mycket om organiseringen i sig, men menar att ledarna måste våga ta den kommunikativa utmaningen i de moderna organisationerna. Min uppfattning är att de moderna organisationerna ofta snarare är decentraliserade än centraliserade. Det är när hierarkierna bryts ned och medarbetarna uppvärderas till organisationens värdefullaste resurs, som den viktiga dialogen och samtalen behövs om en framgångsrik verksamhet ska kunna skapas. Det är i de moderna decentraliserade organisationerna som medarbetarna måste känna till helhetsbilden, målen och strategierna, något som inte var viktigt i de hierarkiska löpandebandorganisationerna. Jag tror att viss decentralisering av organisationerna krävs om det kommunikativa ledarskapet ska kunna utövas. Jag tror också att en organiserad kommunikationsstruktur kan bidra till att de formella samtalen förs i verksamhetens olika delar.

Tufvesson, liksom Hagström m fl (1999), talar om organisatoriska hinder för det kommunikativa ledarskapet. De tar upp avstånd, olika språk, olika kulturer och så vidare. Tufvesson beskriver även hur fikaplatser och lokaler kan underlätta småpratet och därmed prioriteringarna och erfarenhetsutbytet i organisationerna eller försvåra dessa. Eriksen (1998) menar att en organisation som delar samma språk och kultur och som utövar kommunikativ handling kommer att dela gemensamma normer och värderingar. Jag får dessutom en känsla av att det öppna klimatet ger plattare organisationer i sig, inte färre chefer, men närmare mellan människor.

Flera av forskarna i den teoretiska översikten är inne på att det i de nya organisationerna finns många tillfälliga organisationer som team och nätverk. I dessa förtydligas behovet av det kommunikativa klimatet och av kunskapsdelning (jfr Eriksen 1998, Simonsson 2002, Senge 1995). Likväl som teamen och nätverk ställer dessa behov på sin spets, kan de också i sig utgöra välfungerande informations- och kunskapspridare, menar Clutterbuck (2001).

Clutterbuck (a.a.) framhåller också att en bra grupp för utvecklingen av organisationer består av beteendevetare, kommunikatörer, organisationsutvecklare samt förändringsagenter. Det hela går ut på att *fler tänker bättre än en*. Det är också en av grundtankarna i det kommunikativa ledarskapet, liksom i den lärande organisationen.

5.4 Resultat av det kommunikativa ledarskapet

Carlsson uttryckte att hans vision och mål med det kommunikativa ledarskapet är att se till att så många nivåer som möjligt orkar föra en bra kommunikation med sina medarbetare. Och att så många som möjligt av cheferna verkligen gör det på ett sätt som känns intressant och lustfullt för medarbetarna. Det är det viktigaste för att nå framgång, menar han.

Clutterbuck (2001), Tufvesson och Eriksen (1998) talar i liknande termer när de syftar på att den svåraste och viktigaste uppgiften en ledare har att göra är att få medarbetarna (inklusive cheferna) att genom kommunikativa handlingar vilja ändra sitt beteende utifrån sin egen övertygelse. Det är först då verklig förändring kommer kunna ske i de verksamhetskritiska processerna. Det är genom det förändrade beteendet hos medarbetarna som förändringsprocesser kan lyckas och företag och organisationer kan utvecklas för att nå framgångar även på sikt. Det bygger också på att alla förstår företagets, projektets eller förändringens syfte och att detta tydliga syfte verkligen genomsyrar verksamheten, vilket är extra kvävande vid förändringar.

Dialog är dyrt, men kostnaden för att låta bli är större, menar Simonsson (2002) och undrar om vi har råd att avstå. Utan delaktighet och trivsel råder ohälsa och ineffektivitet med försämrade resultat och sjuktal som följd. Ta kostnaden för den viktiga dialogen och nå hälsa, effektivitet och lönsamhet, menar Simonsson och författarna till boken *Långtidsfrisk* (Johnsson, Lugn & Rexed 2003). Samma Lugn menar tillsammans med Hall (2002) att det fysiska mötet spelar en stor roll för att skapa förståelse och för att elda massorna, även om grupperna ibland är mycket stora. Författarna till *Långtidsfrisk* menar till och med att hälsa, effektivitet och lönsamhet skulle kunna skapas i många svenska företag om ett mer delaktigt och kommunikativt klimat tillämpades.

Carlsson och Tufvesson menar att ett verkligt kommunikativt ledarskap resulterar i att en större del av medarbetarnas potential utnyttjas, möten används till tvåvägskommunikation och informationspusselbitar kan läggas på plats så att tid och resurser prioriteras till rätt saker. Detta ger förutsättningar för bättre arbetsmiljö, öppnare klimat och att mindre energi läggs på konflikter. Det lägger grunden till färre sjukskrivningar, ökad effektivitet, ökad produktivitet och ökad kvalitet, liksom höjd kundnöjdhet och medarbetartrivsel. Förändringsprocesser underlättas av förståelse och därför finns förväntningar på att produktionstappet bli mindre vid föränd-

ringar. Genom att tillämpa detta ledarskap finns det till syvende och sist möjlighet att uppnå det som Carlsson har erfarenhet av, nämligen att ett väl fungerade ledarskap syns i det ekonomiska resultatet. Han ser därtill en jämställdhetsaspekt i detta ledarskap, eftersom han anser att det passar många kvinnor.

Vinsterna med det kommunikativa ledarskapet och synsättet är alltså stora och förlusterna små. Men det krävs investering och medveten satsning om cheferna ska lära sig hantera detta ledarskap, medarbetarna det kommunikativa medarbetarskapet och om en kommunikativ kultur ska kunna skapas liksom att organisationen ska nå kommunikationskompetens.

Slutligen vill jag lyfta fram, och instämma med, Eriksen (1998) som menar att det kommunikativa ledarskapet är det mest etiska och många gånger också det mest effektiva. Simonsson angav som bekant att det ofta är det mest lämpade för att leda i moderna organisationer. Carlsson och Tufvesson menar att det ligger i tiden och passar dagens moderna organisationer, moderna ledare och moderna medarbetare som vill nå höga företagsprestationer, även på längre sikt.

5.5 En definition av kommunikativt ledarskap

Det kommunikativa ledarskapet tillhör den nya ledningsfilosofi som krävs i moderna organisationer, där medarbetarna är verksamhetens viktigaste resurs. Detta ledarskap innehåller förhållningssätt, beteendepprinciper och verktyg för att utveckla och styra en verksamhet med kommunikativa metoder. Det är ett ledarskap som genom delaktighet och förståelse får både medarbetare och verksamheter att utvecklas och växa på ett rationellt och långsiktigt sätt. Jag anser efter genomgången studie att kommunikativt ledarskap är ett definierat och specifikt sorts ledarskap. Den som inte tillämpar det fullt ut kan anses vara inspirerad av det kommunikativa ledarskapet, men kan inte anses utöva det.

Det kommunikativa ledarskapet bygger på en genuin tro på att medarbetare och chefer vill utvecklas och prestera bra tillsammans. Övertygelsen är att fler tänker bättre än en och att alla har något att bidra med, och kommer att göra det, om förutsättningar ges. Kommunikationen präglas av öppenhet, ödmjukhet, tydlighet och lyhördhet, liksom av glädje och trygghet så att kreativitet kan utvecklas och missförhållanden lyftas upp. När missförhållanden och hinder lyfts upp kan de hanteras och därmed kan samspel och samarbeten förbättras.

I det kommunikativa ledarskapet är det ständigt pågående samtalet, dialogen och meningsskapandet nyckelaktiviteter. Det är i de formella och informella samtalen som ledarskapet utövas och som den gemensamma handlingen utgår ifrån, eftersom den gemensamma förståelsen innehåller en kraft som är lika handlingsutlösande som order och instruktioner. Det innebär att den kommunikativa ledaren använder stora delar av sin tid till att träffa människor och resonera med dem. Den kommunikativa ledaren väntar med att ta ställning till dess att många sidor hörts, därför att argumentens bärkraft och den riktiga definitionen av en situation ska styra besluten. Därför har denna ledare också en ödmjuk inställning till sina egna föreställningar och det är ett verkligt meningsutbyte mellan människor som eftersträvas.

Det kommunikativa ledarskapet är ett moget ledarskap, som kräver trygga och utvecklade människor, som lyssnar och som är genuint intresserade av andra. Det gör att medarbetarna gärna kommer till denna ledare och rådgör, ifrågasätter och ger förslag med argument. Ledaren bemöter medarbetarna med värme, respekt och resonemang. Den kommunikativa ledaren delar medarbetarnas arbetsvardag och småprat för att få nödvändig förståelse. Feedback används som verktyg för att få människor att växa. Ledaren vet att den som får positiv feedback

förstärks i sitt beteende och därför ges sådan betydligt oftare än negativ. Samtidigt betraktas negativ kritik som konstruktiv och läggs fram i syfte att få människor att utvecklas.

Den kommunikativa ledaren vill själv utvecklas och vill att människorna runt omkring också ska göra det. Därför är träning, möjligheten att testa nya saker och att nå insikter om egna styrkor och svagheter väsentliga inslag.

Eftersom kommunikationen är det viktigaste ledningsinstrumentet krävs det av ledarna att de ständigt ökar sin medvetenhet och kunskap i den kommunikativa hanteringen, liksom att medarbetarna stöds i sin kommunikativa utveckling och därför måste utbildning och träning på området prioriteras. Kommunikationen bör löpa som en röd tråd genom verksamhetens alla delar, som i värderingarna, rekryteringarna, utbildningarna, utvecklingssamtalen, de interna mätningarna samt i vad som premieras.

För att ett kommunikativt ledarskap ska kunna utövas är det nödvändigt att högsta ledning är involverad och att de själva är goda förebilder, visar på prioriteringar och ger förutsättningar som skapar förutsägbarhet. Det krävs också att en stor del av övriga chefer och medarbetare har förståelse för de kommunikativa modellerna.

Detta ledarskap förväntas resultera i större delaktighet, tydligare mål och förväntningar, bättre samarbeten, mer välgrundade beslut, högre kvalitet och produktivitet, smidigare förändringar, färre flaskhalsar, mindre sjukskrivningar och framförallt effektivare organisationer som presterar bättre. Med medarbetare och chefer som känner större engagemang och arbetsglädje.

Slutligen konstaterar jag att det kommunikativa ledarskapet verkligen är ett spännande och intressant ledarskap. Jag är övertygad om att detta är ett oerhört roligt och effektivt sätt att leda i moderna komplexa ofta decentraliserade organisationer, även om det också är krävande.

5.5.1 En kort definition av kommunikativt ledarskap

I det kommunikativa ledarskapet används kommunikationen som främsta styrmedel för att skapa gemensam handling och därmed goda företagsresultat. Ledarskapet bygger på medveten och öppen kommunikation som leder till delaktighet och förståelse bland de inblandade, liksom till välgrundade beslut och insiktsfull verksamhetsutveckling. Ledarskapet utövas ständigt i formella och informella samtals- och dialogsituationer där verkligt meningsutbyte och meningsskapande eftersträvas.

Utgångspunkten för den kommunikativa ledaren är att medarbetarna är verksamhetens viktigaste resurs och att de vill lyckas och kommer att göra det om rätt förutsättningar ges. Den kommunikativa ledaren vill leda och inspirera andra, utstrålar glädje och trygghet och har som chef fått förtroendet att också vara ledare.

6 Vidare forskning

Det finns många intressanta forskningsfält inom organisationskommunikation och ledarskap. Det är områden som jag hoppas och tror att fler forskare inom medie- och kommunikationsvetenskapen kommer att intressera sig för. Inom området finns åtskilliga aspekter som ännu inte varit föremål för någon djupare undersökning. Nedan följer några förslag.

- En fördjupande studie av det kommunikativa ledarskapet inom organisationsteorin i jämförelse med Habermas teorier.
- Vad anser offentliga myndigheter respektive politiska organisationer om det kommunikativa ledarskapet?
- Är det skillnad på hur detta ledarskap kan tillämpas i offentlig verksamhet och privata företag? Hur ser skillnaden i så fall ut och kan dessa olika tillämpanden i så fall mötas och dra nytta av varandra?
- Mätmetoder för kommunikativa aspekter skulle vara en intressant forskningsansats. Till exempel mätning av kommunikativ förmåga, av kommunikativt klimat, hur väl kommunikationen fungerar i en grupp eller mellan chefen och dennes medarbetare. Om lämpliga mätmetoder finns tillgängliga så kan det underlätta för att låta den kommunikativa förmågan utgöra en parameter vid rekrytering, befordring et cetera. På motsvarande sätt kan det identifieras *vem* som behöver *vilket* stöd för att fortsätta utvecklas inom den kommunikativa förmågan.
- Intressant vore att titta närmare på hur en kommunikativ kultur utvecklas och vad som kännetecknar den.
- Att titta på hur den kommunikativa organisationen ser ut i sina olika delar och som helhet vore intressant. Hur kan den beskrivas? Vad är dess förutsättningar?
- Vilka pedagogiska grepp och kommunikativa tillvägagångssätt kan användas och utvecklas för att skapa förståelse och samspel hos arbetsgrupper? Hur kan förändringsprocesser underlättas av sådant?
- Vilken betydelse har kommunikatorerna för den kommunikativa organisationens utveckling? Vilken roll bör kommunikatorerna ta och hur ser övriga roller ut?

Dessa punkter är bara några förslag inom den mängd av områden som skulle kunna underkastas den organisationskommunikativa forskningen.

Källförteckning

Litteratur

- Alnervik, Karin & Karlsson, Mia (1995): *Pedagogers pedagogik. Synliggjord genom kollegial pedagogisk handledning*. Q-communication AB: Bankeryd
- Axäll, Jenny (1998): *Medarbetares tankar om kunskapens betydelse för små och medelstora företag. En kvalitativ studie om lärande organisationer*. C-uppsats. Medie- och kommunikationsvetenskapliga institutionen. Högskolan i Jönköping
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad Per-Hugo (1995): *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur: Lund
- Carlsson, Stefan & Jönsson, Bodil (2002): *Tankar om Apoteket*. Apoteket AB: Stockholm
- Clutterbuck, David (2001): *Communication Competence and Business Success*. (avsnitt 2 och 3). IABC Research Foundation
- Ekström, Mats & Larsson Larsåke (red) (2000): *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur: Lund
- Eriksen, Erik Oddvar (1998): *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner*. Daidalos AB: Göteborg.
- Fiske, John (1997): *Kommunikationsteorier. En introduktion*. Wahlström & Wistrand: Borås
- Greve, Arent (1997): *Organisationsteori. Nya perspektiv*. Universitetsförlaget: Stockholm
- Hamrefors, Sven (2004): *Kreativitet och helhetstänkande. En första reflektion från forskningsprojektet Verksamhetsnyttig information och kommunikation. Nr 1/2004*. Handelshögskolan i Stockholm och Sveriges Informationsförening: Stockholm
- Högström, Anders m fl (1999): *Kommunikativt ledarskap. En bok om organisationskommunikation*. Sveriges Verkstadsindustrier: Kristianstad
- Johansson, Catrin (2003): *Visioner och verkligheter. Kommunikationen om företagets strategi*. Uppsala Studies in Media and Communication 2. Acta Universitatis Upsaliensis: Uppsala
- Johnsson, J., Lugn, A. & Rexed, B. (2003): *Långtidsfrisk. Så skapas hälsa effektivitet och lönsamhet*. Ekerlids förlag: Stockholm
- Lindlof, Thomas R. (1995): *Qualitative communication research methods. Current Communication: An Advanced Text Series. Volume 3*. Sage Publications: California
- Neuman, W. Lawrence (2000): *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Fourth Edition. Allyn and Bacon: University of Wisconsin at Whitewater
- Lugn, Anders & Hall, Ulf (2002): *Hjältarna på telefonplan. Lär dig kommunicera, tjäna miljarder*. Sellin & Partner Bok och Idé AB: Stockholm
- Nordisk familjebok. Konversationslexikon och Realencyklopedi*. Band 14. (1928): Nordisk Familjeboks Förlag Aktiebolag: Stockholm

Peters, Thomas J. & Waterman Jr, Robert H. (1990): *På jakt efter mästerskapet – Vägen till det framgångsrika företaget. (In search of excellence)* Svenska Dagbladets förlag AB: Södertälje

Senge, Peter (1995): *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst.* Nerenius & Santéus förlag: Stockholm

Simonsson, Charlotte (2002): *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation.* Lunds Studies in Media and Communication 6. Lunds Universitet: Diss

Svennerstål, Håkan (1996): *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling.* Pedagogiska institutionen. Stockholms Universitet

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) (1996): *Kvalitativa studier i teori och praktik.* Studentlitteratur: Lund

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red.) (1994): *Kvalitativ metod och vetenskapsteori.* Studentlitteratur: Lund

Tubbs, Stewart L. & Moss, Sylvia (1994): *Human communication.* Seventh Edition. McGraw-hill international editions. Eastern Michigan University

Artiklar

Alrutz, Marie (2001): "Därför blir det så fel", *Chef* nr 5, 2001, s 70–72 i Stora kommunikationsguiden.

Högström, Anders (2004): "Kommunikativt ledarskap", *Kommunikativt ledarskap*, <http://www.kommunikativt-ledarskap.se>, utskriven 2004-02-20

Simonsson, Charlotte (2004): "Kommunikativt medarbetarskap", *Nordisk kommunikation*, <http://www.nordisk-kommunikation.com/svenska/kronikar.php4>, utskriven 2004-02-20

Föreläsningar/muntliga källor

Alpsten, Caisa (2002-09-17): "Det kommunikativa ledarskapet", Sveriges Informationsförening, Stockholm

Carlsson, Stefan (2004-04-06): Intervju på Apoteket AB, i Stockholm, Nacka Strand

Ekman, Gunnar (2004-06-23): "Vardagens ledarskap", Consultus, Stockholm

Hagman, Monica (2004-03-11): "Från toppstyrning och produktfixering till decentralisering och kundorientering", Sveriges Informationsförening, Stockholm

Tufvesson, Anna (2004-03-26): Intervju på Effekt Management, Karlstad

Epilog

Tankar om medie- och kommunikationsvetenskapliga ämnets behov av inriktning mot organisationskommunikation och ledarskap

Clutterbuck (2001:5) anser att de med kommunikationsansvar bör få arbeta med att utforma företagets interna processer så att kommunikationen blir en integrerad del. Han anser att de med kommunikationsansvar även bör vara en självklar medlem av ledningsgrupperna.

Anledningen till detta är att kommunikatorerna har ett annat synsätt än övriga grupper på kommunikation. Ett synsätt som är nödvändigt om företagsprocesser och -kulturer ska öka möjligheterna till ett kommunikativt klimat. Chefer och medarbetare kommer att behöva öka sin kommunikativa förmåga i framtiden om företagen ska kunna anpassas till en värld i snabb förändring. Bara genom välfungerande kommunikation kan medarbetarna på allvar bli inkluderande i verksamhetens utveckling och förstå dess syfte och möjligheter. Vilket i sin tur är nödvändigt för att skapa den flexibilitet och utvecklingssäkerhet som företag behöver för att vara framgångsrika, även på längre sikt under föränderliga förhållanden.

Catrin Johansson (2003:17) anser att det är anmärkningsvärt att intresset för organisationskommunikation inom den medie- och kommunikationsvetenskapliga forskningen inte är större i Sverige. Hon menar att det finns en brist på undersökningar av kommunikationen i organisationer utifrån ett kommunikationsvetenskapligt perspektiv och anser att behovet av forskning på området är stort, inte minst därför arbetslivet har kommit att intressera sig för frågorna. Johansson skriver att organisationskommunikation kan som område betraktat verka otydlig och fragmenterat. En av anledningen är att en tydlig akademisk hemvist saknas. Organisationskommunikationen spänner över flera akademiska ämnen så som medie- och kommunikationsvetenskap, organisationspsykologi, organisationssociologi och företagsekonomi. (a.a:18) Medie- och kommunikationsvetenskapen bör därför på ett tydligare sätt profilera sig inom detta område.

Jag har noterat att det numera finns medie- och kommunikationsvetenskapliga program som erbjuder studenter att välja inriktning mot organisationskommunikation och ledarskap. Det är en mycket positiv utveckling som jag tror gynnar utbildningen, forskningen, kommunikatorerna själva och företagen. Om kommunikationsstudenterna får möjlighet att läsa och intressera sig för området redan på grundutbildningsnivån så torde det leda till att fler intresserar sig för ämnet även på forskningsnivån och på arbetsmarknaden.

Om organisationskommunikation och ledarskap blir en ofta vald inriktning bland kommunikationsstudenterna så skapas också ett förtroende och en förväntning hos företagen att kommunikatorerna ska vara med och utforma förändringsprogrammen och utvecklingsprocesserna. Men det kräver kunskaper och att medie- och kommunikationsvetenskapen gör anspråk på disciplinen.

Jag hoppas att fler medie- och kommunikationsvetenskapliga program kommer att erbjuda inriktningen organisationskommunikation och ledarskap och möjliggöra forskning på området. Kommunikatörer som är intresserade av ämnet bör få möjlighet att fördjupa sig i det utan att behöva gå omvägen om företagsekonomi, personalvetenskapen eller ett ingenjörsämne, som ofta har varit fallet.

Bilaga

Intervjuguide

1. Berätta om din position idag. Vad har du för tjänst?
2. Vad är kommunikativt ledarskap för dig? Hur definierar du det? Berätta!
3. Hur arbetar du för att tillämpa kommunikativt ledarskap?/
Hur hjälper du dina underställda chefer/kunder att tillämpa kommunikativt ledarskap?
4. Vad krävs av övriga ledarskapet i organisationen för att tillämpandet ska fungera? (Sitter du i/arbetar du nära med – ledningsgruppen.)
5. Vad krävs av dina medarbetare? Organisationens medarbetare?
6. Kan man tala om kommunikativt medarbetarskap? Vad innebär det i så fall?
7. Vad krävs av organisationens uppbyggnad/organisering anser du?
8. Hur/varför kom du fram till att du ville tillämpa kommunikativt ledarskap?
9. Vad är dina främsta verktyg och arbetssätt?
10. Vad blir resultatet av det här ledarskapet och förhållningssättet i fråga om medarbetares, grupper och hela organisationens prestationer?
11. Får jag använda ditt namn och företag i uppsatsen?