

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

INTERN KOMMUNIKATION

Att leda och kommunicera på distans i ett mikroföretag

Josefine de Mander, Emma Danielsson



2019:49

Datum för godkännande: 04.12.2019
Handledare: Mona Lindroth

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Emma Danielsson, Josefine de Mander
Arbetets namn:	Intern kommunikation - Att leda och kommunicera på distans i ett mikroföretag
Handledare:	Mona Lindroth

Abstrakt

Intern kommunikation och ledarskap har en betydande roll för att skapa en effektiv verksamhet. Kommunikationen och ledarskapet ser annorlunda ut på distans då det inte finns möjlighet till fysiska träffar.

Detta är en kvalitativ studie där syftet är att ta reda på om hur den interna kommunikationen och ledarskapet fungerar inom ett litet företag med anställda placerade på olika orter. Fem medarbetare och tre ledare har intervjuats.

Undersökningen är avgränsad till att fokusera på den interna kommunikationen och de ledarskapsteorier som tas upp är de som främjar samarbete på distans. Specifika virtuella kommunikationskanaler diskuteras inte ingående.

Resultatet visar att kommunikationen främst sker genom skrift, att det finns problem gällande kanalanvändning samt brister i informationsflödet. Resultatet visar även att ett ledarskap med inriktning på att skapa goda relationer till medarbetare gynnar ett företag som samarbetar på distans.

Nyckelord (sökord)

Intern kommunikation, ledarskap, virtuellt ledarskap, virtuella team, distans

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
2019:49	1458-1531	Svenska	52

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
15.11.2019	04.12.2019	04.12.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Josefine de Mander, Emma Danielsson
Title:	Internal Communication - To lead and Communicate at a Distance in a Micro Company
Academic Supervisor:	Mona Lindroth

Abstract
<p>Internal communication and leadership have significant roles in creating an efficient business. Communication and leadership differs when collaborating from a distance since there is no possibility of physical meetings.</p> <p>This is a qualitative study where the purpose is to find out how internal communication and leadership work within a small company with employees in different locations. Five employees and three managers have been interviewed.</p> <p>The study is limited to focusing solely on internal communication and the leadership theories raised are those that are considered to promote collaboration at a distance. Specific virtual communication channels are not discussed in detail.</p> <p>The result shows that communication is done mainly through writing, there are problems regarding channel use and deficiencies in the information flow. The result also shows that when leadership is focusing on creating good relationships with employees it is beneficial for a company that cooperates at a distance.</p>

Keywords
Internal communication, leadership, virtual team, virtual leadership, communication, distance

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
2019:49	1458-1531	Swedish	52

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
15.11.2019	04.12.2019	04.12.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	7
2. METOD	8
2.1 Kvalitativ forskningsmetod	8
2.2 Reliabilitet och validitet	9
2.3 Urval	9
3. TEORIDEL	10
3.1 Kommunikation	11
3.1.1 Kommunikationsmodell	11
3.1.2 Intern kommunikation	12
3.1.3 Kommunikationstyper	15
3.1.4 Kommunikationshinder	15
3.1.5 Kommunikationskanaler	16
3.1.5.1 Media richness theory	17
3.1.5.2 Trappan	18
3.2 Kommunikativt ledarskap	19
3.2.1 Samtala	19
3.2.2 Lyssna	19
3.2.3 Återkoppling	20
3.3 Kommunikationsdialog	21
3.4 Kommunikation-organisationskultur	22
3.5 Ledarskap på distans	22
3.5.1 Ledarskapsteorier	23
3.5.1.1 Situationsanpassat ledarskap	23
3.5.1.2 LMX leader-member exchange	23
3.5.1.3 Transformativt ledarskap	24
3.5.1.4 Autentiskt ledarskap	24
3.5.1.5 Tjänande ledarskap	25
3.5.2 Motivation	26
4. EMPIRI	27
4.1 Presentation av företaget	27
4.2 Urval	27
4.3 Utförandet av intervjun	28

4.4 Sammanställning av data	28
4.5 Intervjufrågor	28
4.5.1 Medarbetare	29
4.5.2 Ledare	29
5. RESULTAT	31
5.1 Hur skulle du beskriva dig själv?	31
5.2 Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?	31
5.3 Hur upplever du den interna kommunikationen i organisationen?	32
5.4 Har du några önskemål vad gäller den interna kommunikationen?	32
5.5 Vad använder ni för kommunikationskanaler?	33
5.6 Har du några önskemål vad gäller kommunikationskanalerna?	33
5.7 Kan du berätta om företagets mål och visioner?	33
5.8 Hur skulle du beskriva din egen motivation i arbetet?	34
5.9 Vad motiverar dig?	34
5.10 Hur motiverar ni era anställda?	34
5.11 Hur upplever du gemenskapen i organisationen och har du några önskemål vad gäller gemenskapen?	35
5.12 Vad gör ni som ledare för gemenskapen i organisationen?	35
5.13 Hur ser du på ledarskapet inom organisationen?	36
5.14 Har du några önskemål vad gäller ledarskapet i organisationen?	36
5.15 Hur upplever du att återkoppling och feedback fungerar i organisationen?	36
5.16 Har du några önskemål gällande återkoppling och feedback?	37
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS	38
6.1 Diskussion	38
6.1.1 Kommunikation	38
6.1.2 Ledarskap	39
6.2 Analys och slutdiskussion	41
6.3 Reliabilitet och validitet	42
6.4 Förslag till framtida forskning	42
REFERENSER	43
BILAGOR	48
Intervjufrågor medarbetare	48
Intervjufrågor ledare	48

1. INLEDNING

I kapitel ett ges en kort introduktion till ämnet följt av bakgrund och orsak till valet av studien. Vi presenterar även syftet med undersökningen, frågeställning samt hur arbetet avgränsas.

Idag är det vanligt att medarbetare i organisationer är placerade på olika geografiska platser och att många p.g.a flexibiliteten väljer att arbeta hemifrån om möjligheten finns. Organisationer är dock beroende av att medarbetare kommunicerar med varandra vilket är en utmaning då arbetet inte utförs på ett gemensamt kontor där det finns möjlighet till fysisk kontakt (Blomquist & Röding, 2010, s. 275).

Det är inte enbart kommunikationen som försvåras vid samarbete på distans, det är även vanligt med brister i engagemang, sammanhållning och tillit mellan medarbetare och ledare. Att leda på distans är möjligt tack vare teknologin, men det innebär nya utmaningar och aspekter (Blomquist & Röding, 2010, s. 276).

1.1 Bakgrund

Vi har under vår studietid läst flera kurser i kommunikation, ledarskap och personalhantering. Vi tycker det är viktigt att arbeta med personalfrågor och fokusera på betydelsen av medarbetarnas välmående för utveckling av företag och inte enbart utgå från ekonomiska aspekter. Vårt gemensamma intresse för ämnet har vuxit och är orsaken till att vi valt att fördjupa oss inom ämnet både praktiskt och teoretiskt. Genom detta arbete vill vi därför fördjupa oss i samt ge både läsaren och uppdragsgivaren en inblick i hur teorin ställer sig till kommunikation och ledarskap på distans.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka den interna kommunikationen och ledarskapet i ett mikroföretag med medarbetare placerade på olika geografiska platser. Vi vill lyfta problem som kan uppstå och koppla det till teorier för förbättring. Syftet är även att ta reda på hur ledare och medarbetare upplever funktionen av kommunikationen och ledarskapet och därefter lyfta fram förbättringsmöjligheter utgående från teorierna. Eftersom medarbetarna är organisationens främsta resurs kommer den interna kommunikationen alltid ha en väsentligt roll oavsett företag. Därför anser vi att vi kommer att ha nytta av den kunskap som arbetet ger oss även i vårt framtida arbetsliv.

1.3 Frågeställning

Frågeställningen i undersökningen är: Hur fungerar den interna kommunikationen och ledarskapet i företaget till följd av geografiska skillnader? Vi vill även ta reda på vilka kommunikationsproblem som kan uppstå, hur motivationen och gemenskapen påverkas samt om det finns några delar som kan förbättras och i så fall hur.

1.4 Avgränsningar

Kommunikation inom företag är ett väldigt brett begrepp och kan syfta både till den interna och externa kommunikationen. Vi har valt att fokusera på den interna kommunikation mellan medarbetare och ledare. Vi har även begränsat teorierna om ledarskap till att endast ta upp de som motverkar de brister som kan uppstå vid distansarbete. I arbetet diskuteras inte specifika virtuella kommunikationskanaler som kan användas vid distansarbete, istället gör vi en mer övergripande inblick.

2. METOD

I detta kapitel redogörs för vilken forskningsmetod som används i undersökningen. Här beskrivs även valet av kvalitativ forskningsmetod, genomförandet av intervjuer, analys av intervjuerna samt urval av respondenter och företag.

2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Det finns två olika typer av undersökningsmetoder, kvalitativ och kvantitativ. Syftet med kvantitativ forskningsmetod är att få fram mätbar data, oftast i form av siffror som är jämförbara. Kvalitativ forskningsmetod bygger istället på att söka en djupare förståelse i ett specifikt underlag och sammanställa det i ord. I praktiken innebär en kvalitativ undersökning att endast ett fåtal miljöer undersöks med mål att utifrån det skapa en helhetsbild (Nyberg & Tidström, 2012, ss. 122–126). En kvalitativ undersökning strävar efter att förstå upplevelser och tankar genom intervjuer eller genom att observera beteenden (Nyberg & Tidström, 2012, ss. 122–126). Intervjuerna kan göras mer eller mindre strukturerade och standardiserade. Olika nivåer av strukturering innebär olika stora möjligheter för respondenten att tolka frågorna. Standardisering handlar om utformandet av frågorna. Är intervjun av hög standardisering lämnas ingen möjlighet för variation, frågorna ställs i precis samma ordning och formulering till samtliga som intervjuas (Trost, 1997, ss. 19–21).

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod då vårt intresse är att få en djupare förståelse för den interna kommunikation och ledarskapet i organisationen. Våra intervjuer anser vi vara mer åt det standardiserade hållet med låg strukturering. Vi ställde frågorna i samma ordning till alla respondenter men samtidigt gavs utrymme för olika följdfrågor, därmed kunde vi rikta in respondenterna på hur vi ville att frågan skulle tolkas.

2.2 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet syftar till undersökningens tillförlitlighet. Den uppskattas utifrån sannolikheten att samma resultat uppnås om undersökningen görs på nytt. Då resultatet på undersökningen skulle bli det samma oberoende av vad den utsätts för har undersökningen hög reliabilitet. Då resultat avviker mellan mätningarna har undersökningen låg reliabilitet (Bryman, 2016).

Validitet är en av de viktigaste bedömning aspekterna i en undersökning. Hög validitet innebär att resultatet i undersökningen överensstämmer med undersökningens syfte och relevans. För att skapa hög validitet krävs att undersökningen görs med noggrannhet, så respondenterna får chans att ge relevanta svar (H. Olsson & Sörensen, 2007).

2.3 Urval

Vi har valt att göra ett målinriktat urval vilket innebär att respondenter som väljs ut är relevanta för undersökningen (Bryman, 2016). I vårt fall innebär det att vi på ett strategiskt sätt valt respondenter som representerar alla olika geografiska platser i företaget för att på så sätt få bästa möjliga inblick i hur den interna kommunikationen fungerar i hela organisationen. I vår undersökning har vi valt att intervjua sex medarbetare och tre ledare, vilket är alla heltidsanställda förutom en. Valet av just detta företag var för att vi kände till det sedan tidigare.

3. TEORIDEL

I kapitel tre presenteras teorier som berör kommunikation och ledarskap. Till att börja med redogör vi för vilka teorier som tas upp samt varför.

Först presenteras Shannon och Weavers kommunikationsmodell eftersom den förklarar de olika stegen i en kommunikation och det därmed blir överskådligt i vilka alla delar av kommunikationsflödet problem kan uppstå. Därefter förklarar vi intern kommunikation och varför intern kommunikation är så viktigt.

Därefter beskrivs olika kommunikationstyper, kommunikationshinder och kommunikationskanaler. Dessa är kopplade till varandra eftersom olika typer av information kräver olika sorters kanaler för att undvika olika typer av problem.

Vi behandlar sedan kommunikativt ledarskap. Då en god kommunikativ ledare är bra på att lyssna, samtala och ge konstruktiv feedback, har vi valt att ha med teorier om det.

I teorierna behandlas sedan begreppet kommunikationsdialog då vi anser att det är en viktig aspekt för att skapa ett välfungerande samtal. Vi tar även upp organisationskultur då gemenskap är en del av organisationens kultur och känsla av gemenskap är viktig, men kan vara bristfällig vid distansarbete.

Avslutningsvis tar vi upp ledarskap på distans och fyra olika teorier om ledarskap som främjar känsla av gemenskap och tillit. Motivationen bland medarbetarna kan bli lidande vid distansarbete, varför teorier kring detta också behandlas.

3.1 Kommunikation

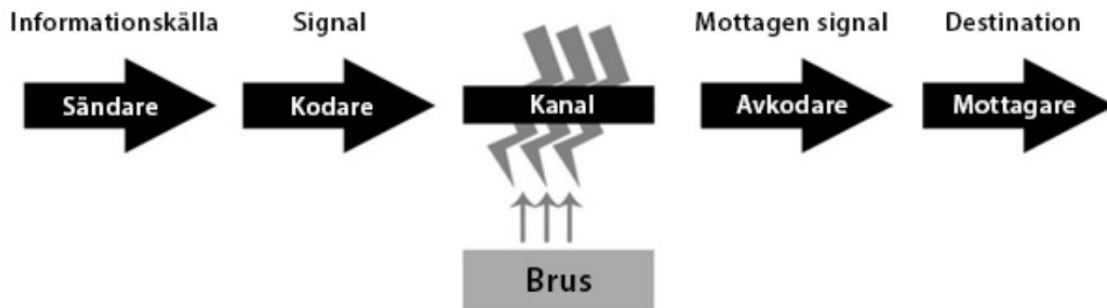
Eftersom syftet med arbetet är att undersöka kommunikationen i företaget förklaras här begreppet kommunikation, samt en modell som beskriver själva kommunikationsprocessen.

Kommunikation härstammar från det latinska ordet *commu'nico*, vilket betyder "göra gemensamt" och innebär att ett informationsutbyte sker mellan en sändare och en mottagare (Mats Heide, Johansson, & Simonsson, 2005, s. 25). Människans förmåga att skapa sociala kontakter genom interaktion och kommunikation genererar närhet och samhörighet, samtidigt som det även kan orsaka avstånd och dissociation. Samspelet som sker vid en kommunikation då känslor och åsikter uttrycks kan därmed både bevara och förändra en relation. Är kommunikationen bristfällig så föranleder det problem även i relationen, därför kan man säga att kommunikationsförmågan både hjälper och stjälper (Nilsson, Waldemarson, Dejke, & Gunnarsson, 2007).

3.1.1 Kommunikationsmodell

Shannon och Weaver förklarar begreppet kommunikation genom en kommunikationsmodell som som visas i figur 1. Det är idag en av världens mest kända modeller och har fått stå till grund för många nya modeller. Modellen är uppbyggd på ett linjärt sätt där informationen går från sändare till mottagare, även kallad envägsmodell. Denna modell skiljer sig från en nyare version som istället är uppbyggd med ett cirkulärt utseende och är en så kallad tvåvägsmodell, vilket betyder att sändaren och mottagaren kan byta roller, exempelvis när man har en diskussion (Meghan Mahoney & Tang, 2016).

Shannon och Weavers modell visar hur en signal skickas från en sändare, genom en kanal, till en mottagare och där omvandlas till ett meddelande (Hård af Segergard 1990, s. 151). Meddelandet kodas först av sändaren, vilket innebär att attityder och erfarenheter påverkar hur innehållet förmedlas, meddelandet avkodas sedan dessutom av mottagaren vilket innebär att även mottagarens attityder och erfarenheter påverkar meddelandet (Fiske, 2003).



Figur 1. Shannon och Weavers kommunikationsmodell.

Shannon och Weavers kommunikationsmodell presenterar tre problemlivåer:

- Tekniska problem
- Semantiska problem
- Effektivitetsproblem

Tekniska problem syftar till hur noggrant samlingen av symboler överförs från sändare till mottagare. Semantiska problem är hur väl symbolerna representerar innehållet i meddelandet och effektivitetsproblem är hur effektivt informationen påverkar beteendet hos mottagaren (Fiske, 2003).

Störningar kan definieras som alla tillägg till en signal som inte var avsedda från början och kan inverka på alla problemlivåer. Oavsett vad störningen beror på orsakar det alltid en förvrängning av det avsedda meddelandet. Frågorna Who? Says What? In which channel? To Whom? With what effect? besvaras och exemplifieras genom Shannon och Weavers kommunikationsmodell (Fiske, 2003).

3.1.2 Intern kommunikation

Under denna rubrik definieras begreppet intern kommunikation samt redogörs för vad en god intern kommunikation leder till för såväl individen som organisationen.

Johansson, Heide och Simonsson (Johansson, Heide, & Simonsson, 2012, s. 38) menar att kommunikationen är viktig för att uppnå mål, de uttrycker sig så här:

En organisation är ett socialt kollektiv där interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmar är grunden för verksamheten som vanligtvis innebär gemensamt och koordinerat arbete för att uppnå ett uttalat mål .

Den interna kommunikationen har stor betydelse för att samarbetet mellan ledning, chefer och medarbetare ska fungera optimalt (Erikson, 2011, s. 64). Kommunikation sker såväl inom organisationen som mellan organisationer. För att företagets mål och visioner skall kunna förverkligas måste kommunikationen vara effektiv och fungera på alla områden (Dimbleby, Burton, & Sandin, 1999, ss. 143–147).

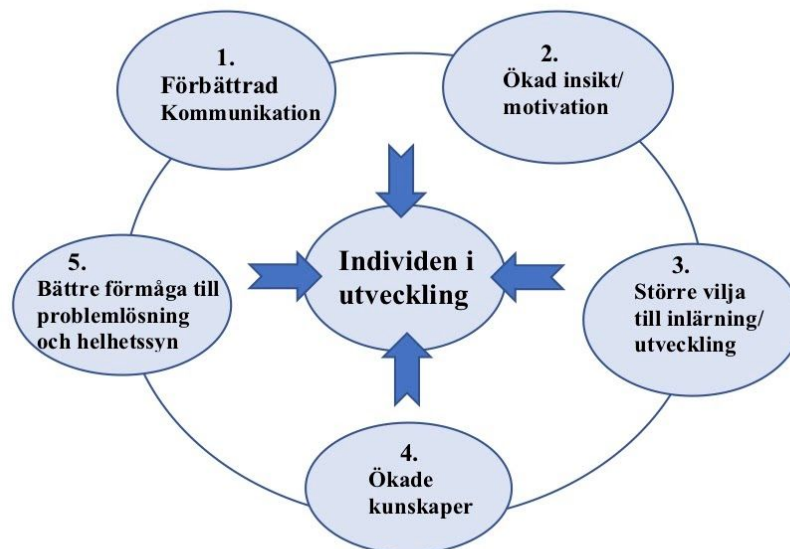
Som Robert Taylor sa i början av 1900-talet: “Den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte undvika att ta ansvar.” Man skulle kunna anse det vara förlegat, men Eriksson menar att citatet gäller än idag, dock i en mer genuin kontext. Han menar att anställda med tillgång till rätt information har ökad kunskap och kompetens och därmed större möjligheter att fatta bättre beslut. Medarbetare bör bl.a. informeras om hur marknaden för företaget ser ut, så som konkurrenter, intressenter och samarbetspartners, samt om företagets mål, visioner och affärsfilosofi. Grundvärderingar som organisationen vill förmedla utåt mot kunder och andra intressenter måste införlivas i företaget och hos medarbetarna. Om den interna kommunikationen är bristfällig och medarbetarna därmed inte förstår affärsidén och grundvärderingarna finns risk för att budskapet och profilen inte heller når ut på marknaden på ett önskvärt sätt (Erikson, 2011, ss. 64–65).

Följande är skäl till en effektiv intern kommunikation (Erikson, 2011, ss. 70–74; Johansson & Miller, 2012, s. 3):

- Det ger medarbetare en bättre insyn, idag är det en allt viktigare aspekt då unga anställda som ser på sin arbetsplats med kritiska ögon ersätter tidigare lojala trojänare.
- Det bidrar till att skapa en mer enhetlig syn bland medarbetare vilket främjar att alla strävar åt samma mål.
- Tillgång till rätt information ger medarbetare mer kunskap kunskap och därmed bättre underlag till beslut samt ansvarskänsla.

- En medarbetare som besitter viktig information och kunskap om mål och strategier har ökad arbetsmotivation, medarbetarengagemang, innovationsförmåga, produktivitet och arbetstillfredsställelse, vilket är en grund för bättre arbetsklimat.
- Det förbättrar samarbete och motverkar ryktesspridning, då människan inte får information påbörjas spekulationer och ryktesspridningar.
- Beslutsfattande och delegering underlättas samtidigt som personalomsättningen minskar då personalen får ta del i en konstruktiv intern dialog.
- Medarbetare blir bättre ambassadörer för sin arbetsplats om de får ta del av korrekt information eftersom de då besitter mer kunskap och på så sätt kan ge en riktig och förhoppningsvis fördelaktig bild av organisationen.
- Om personalen alltid är uppdaterad om företagets situation skapas en större förståelse vid oväntade och snabba förändringar.
- Bättre lönsamhet ses vid effektiv intern kommunikation.
- Det utvecklar medarbetare och ökar kunskapsnivån.

Resultatet av effektiv intern kommunikation beskrivs i figur 2 (Erikson, 2011, s. 67).



Figur 2. Den enskilde medarbetarens utveckling genom förbättrad intern kommunikation (Erikson, 2011, s. 67)

3.1.3 Kommunikationstyper

Vi tar här upp olika kommunikationstyper som förekommer i ett företag, samt vanliga kanaler som används för de olika kommunikationstyperna.

Kommunikation kan delas in i olika typer beroende på dess syfte och innehåll. Erikson tar upp sex olika typer av information inom företaget, operativ, nyhets-, styr-, förändrings-, kultur- samt informell kommunikation. Operativ kommunikation är information som behövs för att sköta det dagliga arbetet. Nyhetskommunikation är uppdateringar kring aktualiteter i företaget och sker ofta genom massutskick, i möten, genom mejl och anslagstavlur. Styrkommunikation är de medel som används för att uppnå långsiktiga mål, såsom policys och budgetar. Förändringskommunikation är information angående mer drastiska omständigheter som påverkar företaget till en förändring. Kulturkommunikation sker i den dagliga kommunikationen, den är sällan helt påtaglig utan syns i hur medarbetare talar till varandra, samt genom attityder, åsikter och reaktioner gällande t.e.x. miljö- och jämställdhetsfrågor. Den största delen av all information i företaget vidarebefordras dock på kaffepausen, den är informell och oplanerad och svår för informationsansvariga att styra över (Erikson, 2011, s. 69).

3.1.4 Kommunikationshinder

Under denna rubrik presenteras orsaker till att det kan uppstå problem och missuppfattningar vid kommunikation.

“The communication process is complete once the receiver has understood the message of the sender” (Velentzas & Broni, 2014, s. 118). Oftast är det sättet att kommunicera som påverkar om budskapet når fram eller inte. Vi utgår för det mesta från att det vi säger uttrycker det vi menar och vi gör inte skillnad på vad vi hör och vad den andre menar (Nilsson & Waldemarson, 2011, s. 101).

Professor John Velentzas och dr. Georgia Broni (Velentzas & Broni, 2014, s. 118) talar om fem problem som kan uppstå vid kommunikation: språkliga och kulturella skillnader, störningar i miljön, kanalproblem, mottagarens attityd och beteende samt längden på meddelandets transportsträcka. Språkliga och kulturella skillnader uppstår då

kommunikationsparterna inte talar samma språk eller då informationen innehåller termer och begrepp som mottagaren inte känner. Även individens kulturella bakgrund påverkar hur meddelandet uppfattas och kan därmed avkodas på ett sätt som skiljer sig från sändarens intention. Störningar i miljön kan vara buller och höga ljud från maskiner och människor i omgivningen, vilket kan föranleda att vissa delar faller bort och meddelandet därför misstolkas. Kanalproblem är då hela innehållet i meddelandet av olika skäl inte når mottagaren, det kan vara p.g.a. tekniska orsaker, otydlig handstil eller ett motsägelsefullt kroppsspråk. Mottagarens attityd och beteende påverkar kommunikationen på så sätt att ett ointresse eller bristande koncentration kan leda till feltolkning av meddelandet. Det är även vanligt att information missförstås p.g.a att mottagaren läser in det på ett sätt som gynnar egna intressen eller att mottagaren drar förhastade slutsatser. Kommunikationshinder kan även uppstå då transporten av meddelandet är av komplicerad art, förmedlingen innefattar kanske flera steg eller lång resväg vilket ökar risken för att viktig information faller bort.

3.1.5 Kommunikationskanaler

Här presenteras för- och nackdelar med muntlig respektive skriftlig kommunikation, samt verktyg för att välja kommunikationskanal och minska risken för kommunikationsproblem.

Beroende på vad för information som vill förmedlas är olika kommunikationskanaler mer eller mindre lämpliga. Det traditionella sättet är att skilja på kanaler för skriftlig och muntlig information. När människor pratar direkt med varandra ansikte mot ansikte förmedlas både verbal och icke-verbal information genom kroppsspråk, blickar och tonläge. Enligt (Short, Williams, & Christie, 1976) visar studier att endast 7 procent av den information som mottagaren uppfattar förmedlas genom ord, 38 procent genom hur meningar och ord uttrycks och 55 procent genom kroppsspråk. Det finns för- och nackdelar vid muntlig och skriftlig kommunikation därför bör valet av kanal vara beroende av vad som vill förmedlas (Erikson, 2011, s. 297).

Vid kommunikation genom skriftliga kanaler finns gränser för hur mycket ickeverbal kommunikation som kan överföras, vilket gör att den sociala närvaron upplevs vara lägre. Vid t.ex. konflikthantering kan muntlig kommunikation därför vara en fördel (M. Heide, 2002, s. 71). Vid skriftlig kommunikation kan det ta lång tid innan sändaren får återkoppling

från mottagaren till skillnad från vid muntlig kontakt (Erikson, 2011, s. 297). Vid skriftlig kommunikation behöver de som kommunicerar inte vara uppkopplade samtidigt. Informationen kan kontrolleras, sparas, redigeras, delas med andra, omstruktureras och återanvändas. Användare kan själv välja om de vill ta del av informationen, informationen kan nå ut till många samtidigt eller till enbart en person. Vid skriftliga kanaler kan personer kommunicera utan att tidigare träffats eller skapat en relation (M. Heide, 2002, s. 70).

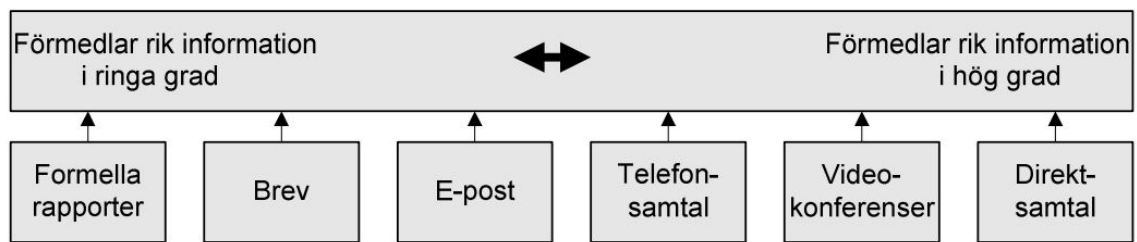
Muntlig kommunikation, som ofta sker genom möten, konferenser, utbildningar och via telefonsamtal tar upp mycket tid men det skapar samtidigt större möjlighet för medarbetare att uttrycka åsikter och förtydliga tvetydigheter. En viktig aspekt av det personliga mötet är att det uppfyller människans grundläggande behov av närhet och förhindrar känslan av tomhet på arbetsplatsen (Erikson, 2011, s. 73).

Valet av kanal kan anses vara rationellt, det vill säga att man utgår från vem som skall kommunicera, vilka medier det finns tillgång till samt olika tidsaspekter och ekonomiska aspekter. Valet faller på den eller de kanaler som matchar behovet och kommunikationen anses därefter vara effektiv (M. Heide, 2002, s. 72). Erikson (2011, s. 72) menar att det vid val av kanal även är viktigt att ta hänsyn till vem som skall kommunicera då olika personer föredrar olika kanaler.

3.1.5.1 Media richness theory

Media richness teorin ordnar kanaler utifrån hur mycket information de kan överföra. Daft och Lengel som tagit fram teorin menar att människor hamnar i situationer där de upplever osäkerhet och tvetydighet när de kommunicerar med varandra. Ju mer tvetydighet och osäkerhet informationen som förmedlas innehåller ju "rikare" kanal behöver användas. Ju fler av följande egenskaper en kanal besitter desto "rikare" anses den vara (M. Heide, 2002, s. 73).

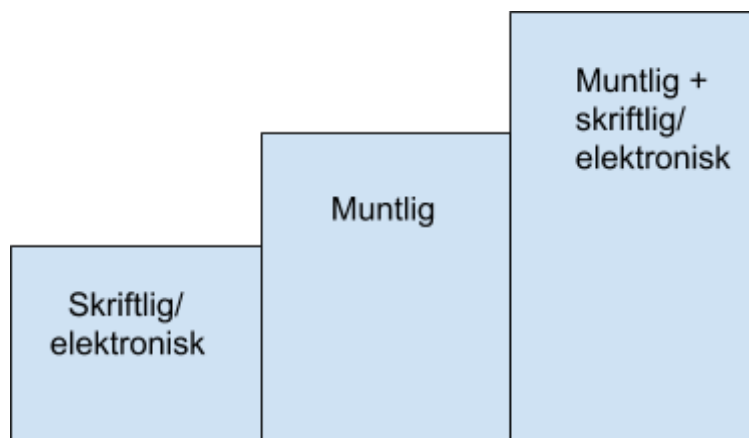
- Ger möjlighet till snabb återkoppling.
- Kan överföra många signaler samtidigt så som kroppsspråk, röstläge och tonfall.
- Ger möjlighet till användning av så naturligt språk som möjligt.
- Sändare och mottagare kan vara personliga och anpassa budskapet till varandra.



Figur 3. Olika kanalers egenskaper att förmedla rik information (Thorsvik & Jacobsen, 2002, s. 344) .

3.1.5.2 Trappan

Erikson (2011, s. 78) visar genom en trappa hur kommunikationskanaler kan kombineras. Han menar att det mest effektiva sättet för att öka kunskapen och förbättra kommunikationen är att kombinera kanaler som kompletterar varandra, ett muntligt möte kan till exempel kompletteras med en sammanfattning av vad som sagts i textformat.



Figur 4. Kombinera kommunikationskanaler, illustrerat med en trappa (Erikson, 2011, s. 78).

Susan Wheelan diskuterar virtuella team i sin bok om effektiva team och tar upp videokonferenser och skype som effektiva hjälpmedel vid kommunikation på distans (Wheelan, 2017, ss. 165–166).

3.2 Kommunikativt ledarskap

Under denna rubrik lyfter vi fram tre grundstenar för att åstadkomma en bra kommunikation, vilka är samtala, lyssna och återkoppla. Det avslutas med åtta principer för en kommunikativ ledare.

En kommunikativ ledare känner till betydelsen av god kommunikation, har god förmåga att kommunicera, tycker om att samtala, förklara samt att lyssna. Kommunikationen anses vara en grundsten för att kunna leda en organisation och upptar cirka 70 - 90 procent av ledarens arbetstid (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011, s. 1).

3.2.1 Samtala

Ett samtal kan ske oplanerat och alla parter är då jämlika och har rätt att kommentera, uttrycka känslor och framföra åsikter. Det professionella samtalet sker däremot med ett syfte att t.ex. motivera, förtydliga mål eller hantera problem. Vid det professionella samtalet kan ledaren behöva lägga egna känslor och reaktioner åt sidan, samtalet kräver balans mellan närhet och distans samt subjektivitet och objektivitet. Ett tillrättavisande samtal behöver objektivitet och distans från ledaren, uttrycket är då neutralt, målinriktat och stramt samt förmedlar klarhet och struktur. Vid ett stödjande samtal fungerar ledaren istället som ett bollplank med största vikt på lyssnande och subjektivitet genom förståelse och inlevelse är då viktigare (Nilsson & Waldemarson, 2011, s. 79).

3.2.2 Lyssna

Aktivt lyssnande kräver bl.a. ögonkontakt och feedback och är särskilt viktig när kommunikationen inkluderar känslomässigt innehåll (Velentzas & Broni, 2014, s. 123). Det är viktigt att samtala på ett sätt som är beskrivande, förstående, empatisk och jämlikt samt att hålla känslor under kontroll. Om vi känner att vi på något sätt är hotade, vilket vi gör då ett samtal är probleminriktat, anklagande, kontrollerade eller styrs av starka känslor, går vi in i försvarsställning vilket stör vårt lyssnande. Många räds tystnad för att det förknippas med obehag, ointresse, passivitet mm., men tystnad kan även vara ett uttryck för samvaro, gemenskap och gillande. Vi talar i en kapacitet av 100-150 ord per minut, medan vi har förmåga att lyssna till cirka 500 ord per minut. Detta resulterar i en överskottstid där vi ofta

funderar på annat. Vi bör kontrollera överskottstiden genom att styra våra tankar till vad som sagts under samtalet och i huvudet skapa en röd tråd och ett sammanhang. En god lyssnare tar in vad den andre säger och uppmuntrar till fördjupning genom att vid rätt tillfälle ställa frågor, upprepa det motparten sagt, bekräfta samt med hela kroppsspråket visa närvaro och intresse (Nilsson & Waldemarson, 2011, s. 85).

3.2.3 Återkoppling

Det är ofta en brist på återkoppling inom organisationer och det anses vara svårt att både ge och få. En viktig aspekt vid återkoppling är att det finns tillit och respekt mellan parterna (Blomquist & Röding, 2010, s. 120). Det finns olika typer av återkoppling. Det kan ges genom redogörelse av information, såsom att delge vad vi uppfattat, t.ex. “om jag förstår dig rätt så menar du att... stämmer det?”. Detta är ett sätt att försäkra sig mot missförstånd och ta reda på om budskapets rätta innebörd nått fram. Återkoppling kan även ges genom personliga reaktioner där känslan till följd av ett beteende uttrycks, t.ex. “när du kommer för sent till jobbet så blir jag irriterad”. Ytterligare en form av återkoppling är genom bedömning och värderingar, det är känsligt då det ges i förbättringssyfte och måste göras med ömhet t.ex. “Jag anser att du skulle behöva träna mer på det här.”. Korrigerande feedback kan ta död på motivationen, varför den sk. sandwichmetoden är en välanvänd metod. Det innebär att återkoppling ges i ordningen positiv - korrigerande - positiv (Nilsson & Waldemarson, 2011, s. 95).

Åtta principer för en kommunikativ ledare är (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011b, s. 1):

1. coachar och ger medarbetare eget ansvar
2. skapar strukturer som underlättar arbetet
3. formulerar tydliga förväntningar på kvalitet, produktivitet, och professionalism
4. är tillgängliga, respektfulla och bryr sig om medarbetarna
5. löser problem, ger och söker feedback och talar för sin enhet
6. ger inriktning och hjälper andra att nå sina mål
7. gestaltar medvetet budskap och händelser
8. möjliggör och stödjer meningsskapande

3.3 Kommunikationsdialog

I följande text förklarar vi betydelsen av begreppet kommunikationsdialog, samt hur begreppet dialog skiljer sig från begreppet diskussion.

Ordet dialog kommer från grekiskan och betyder "flöde av mening". William N. Isaacs är bl.a. universitetslektor inom ledarskap och grundare av Dialogos, ett ledarskapskonsult- och strategiutvecklingsföretag i Massachusetts, USA. Enligt Isaacs är diskussioner sammankopplade med att det uppstår läger mellan diskussionsparterna med olika åsikter där syftet är att övertyga motparten. Han menar även att det finns en allmän förväntan på att man skall komma till ett möte förberedd med färdiga åsikter och lyfter fram dialogen, där syftet istället är att tänka tillsammans, att utbyta skillnader i kunskap och forma sin åsikt under mötets gång. Vid en dialog där vi delar kunskap med varandra så skapas, förfinas och utvecklas kollektiv visdom, i motsats till att gå in i samtalet med en färdig åsikt och med avsikt att "vinna" (Isaacs, Bohlin, Brenner, Senge, & Schein, 2016).

En ledare skapar förutsättningar för dialog genom att locka fram medarbetarnas genuina åsikter, vara en god lyssnare, uppskatta och skapa utrymme för olika åsikter samt ha en bred förståelse och se saker ur olika synvinklar. I en "four player model" skapad av David Kantor, intar konversationsparterna fyra olika roller i en dialog:

- Drivare - de driver ett arbetslag framåt. "Utan drivare finns det ingen riktning."
- Följare - de stödjer initiativet. "Utan följare blir inget slutfört."
- Motståndare - de ger kritik. "Utan motståndare förbättras inget."
- Åskådare - de observerar ofta arbetslaget och dess processer från sidan. "Utan åskådare finns det inget perspektiv."¹

Hur parterna i konversationen rör sig mellan de olika rollerna antyder om det är en diskussion eller en dialog. I en dialog ses alla roller som nödvändiga för att skapa balans och deltagarna rör sig fritt mellan dem. I en diskussion däremot anses vissa roller vara oattraktiva och besvärande. Deltagarna fastnar i rollerna, det uppstår en dragkamp om vem som har rätt och fel och till följd vill andra deltagare inte gå in i vissa roller i rädsla att välja sida, vilket

¹ Direkt översatt från engelska av författaren

resulterar i obalans i konversationen och lärdom och kunskapsutbyte uteblir (Isaacs et al., 2016).

3.4 Kommunikation-organisationskultur

I denna text definierar vi begreppet organisationskultur. Vi diskuterar även hur kulturen syns i företaget samt hur mycket ledaren kan påverka den.

Organisationskultur definieras av hur människor beter sig i organisationen och påverkas av normer, vanor, värderingar, regler och attityder (Nilsson & Waldemarson, 2011, s. 76). Det är vanligt att anta att ledaren har en betydande roll och inflytande på den rådande kulturen. Enligt Alvesson (Alvesson, 2015) är ledaren endast en del i ett stort kugghjul påverkad av allmänt rådande kultur och normer, yttre omständigheter, olika aktörer som myndigheter, kunder samt företags medlemmar och har därför endast möjlighet att påverka med nyanser och sällan helt nya inriktningar. Samtidigt menar Alvesson att ledare med stor karisma kan utöva visst inflytande då människor är benägna att lägga egna värderingar åt sidan om ledaren är tilltalande och ses som en förebild. Eriksson (Erikson, 2011, s. 69) menar att kulturen syns i kommunikationen mellan medarbetare och ledare, i deras förhållningssätt, attityder och sätt att dela information med varandra. Organisationens kultur finns sällan nedskrivnen, det kan dock vara till fördel att försöka sammanfatta kulturen i ett dokument för att sedan kunna använda det som underlag vid utvärdering av den interna kommunikationen.

3.5 Ledarskap på distans

Under denna rubrik lyfter vi först fram negativa aspekter med distansarbete. Ledarskapsteorierna som vi därefter tar upp anses förhindra de svagheter som kan uppstå p.g.a. avståndet mellan medarbetarna.

Ordet "leda" är synonymt med att föra, visa och peka (Nilsson & Waldemarson, 2011, s. 47). Ledarskap har definierats som möjligheten att uppmuntra till självförtroende och ge stöd åt de personer som behövs för att uppnå mål i organisationen (Blomquist & Röding, 2010, s. 19). Svenska Akademiens ordbok definierar ordet "distans" som mellanrum, avstånd och avlägsenhet mellan två föremål ("Svenska Akademiens ordbok | SAOB," n.d.).

För att ett samarbete på distans skall vara framgångsrikt ställs höga krav på ledaren och det kräver annan kompetens än att leda personer ansikte mot ansikte (Caulat, 2012). Det fysiska avståndet gör det svårare att kommunicera och leder till försvagat samarbete, gruppen har svårare att hålla en gemensam värdegrund samt känna sammanhållning och gemenskap. Medarbetarna är även mindre nöjda och prestationerna är lägre. Gruppmedlemmarna har en lägre känsla av tillit och tillhörighet vilket i sin tur leder till lägre engagemang för arbetet och organisationen (Blomquist & Röding, 2010, s. 275).

3.5.1 Ledarskapsteorier

Som nämns ovan kan distansarbete leda till försvagad tillit och engagemang. Situationsanpassat ledarskap, LMX (leader-member exchange), transformativt ledarskap, autentiskt ledarskap och tjänande ledarskap är teorier om ledarskap vars metoder förstärker tilliten och engagemanget hos medarbetare, varför vi valt att titta närmare på de ledarskapsteorierna.

3.5.1.1 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap är en modell utvecklad av Paul Hersey och Ken Blanchard. Den bygger på att varje grupp och individ har olika behov av ledarskap beroende på mognad, kompetens, engagemang och erfarenhet, ett behov som kan ändra inför specifika uppgifter. Enligt modellen kräver en grupp eller individ med god kompetens men lågt engagemang och låg motivation, vilket konstaterats är en riskfaktor vid distansarbete, extra stödjande ledarstil med fokus på att motivera, lyssna, ge respons och uppmuntra (Blomquist & Röding, 2010, s. 192).

3.5.1.2 LMX leader-member exchange

LMX-teorin, eller ledar-medarbetarutbytesteorin, ser på ledarskapet som en process med fokus på interaktion och relation mellan ledare och följare. Interaktionen mellan ledaren och följaren kallas en dyad och definieras av låg eller hög kvalitet. Hög kvalitet anses vara då både ledaren och följaren erhåller ett positivt utbyte av interaktionen (L. Olsson, 2012, s. 8). Utbytet kan ske i form av löneförhöjning, inverkan på arbetstid, informationsutväxling, inflytande, förtroende, stöd, lojalitet, engagemang och respekt (L. Olsson, 2012, s. 20). De

som har en positiv relation med ledaren tillhör den sk. inne-gruppen, medan de som har låg kvalitet på relationen till ledaren är i den sk. ute-gruppen. I ute-gruppen gör följaren vad ledaren efterfrågar men inte mycket mer. Följaren ser fram emot att få gå hem för dagen och varken ledare eller följare har något större utbyte av relationen. I vissa fall i ute-gruppen undviks till och med all sorts interaktion mellan ledare och följare (Lunenburg, 2010, s. 2). Enligt LMX-teorin bör ledarens mål vara att få alla medarbetare att tillhöra inne-gruppen genom att bortse från olikheter och fokus på att någon är bättre eller sämre (L. Olsson, 2012, s. 26). Forskning har visat att olika grupperingar med inne- och utegrupper kan påverka prestationer positivt i inne-gruppen, men det har en negativ påverkan på känslan av rättvisa vilket i sin tur har övervägande negativa effekter (Singh, 2018, s. 17). Då alla är i inne-gruppen är personalomsättningen lägre, prestationerna högre, engagemanget och sammanhållning större och välmåendet ökar (L. Olsson, 2012, s. 22).

3.5.1.3 Transformativt ledarskap

Transformativt eller transformerande avser utveckling genom utbildning. Om individen inte utvecklas så uppstår stagnation eller tillbakagång (Shields, 2010, s. 566). Vid transformativt ledarskap använder sig ledaren av moral och värderingar för att påverka sina medarbetare. Motsatsen till transformativt ledarskap är transaktionellt ledarskap, där belöning sker på basis av individens egenintresse genom yttre belöningar, som t.ex. lön. Den transformativa teorin består av fyra komponenter för att utveckla medarbetare: inflytande och förebild, inspiration och motivation, intellektuell stimulans samt individuell omtanke. Inflytande och förebild syftar till att ledaren påverkar sina följare genom att bete sig idealistiskt och på så sätt bli omtyckt och ett föredöme som medarbetare vill ta efter. Ledaren inspirerar och motiverar samt skapar meningsfullhet genom att uppmuntra, måla upp visioner, få medarbetare att tro på sin egen förmåga samt skapa en vi-känsla. Intellektuell stimulans sker då ledaren uppmunar till innovation och nytänkande genom att visa intresse, uppmuntrar och ställer utmanande frågor samt undviker att ge kritik. Individuell omtanke innebär att ledarskapet fungerar som ett mentorskap med coaching och ett genuint intresse för varje enskild medarbetares framgång och motivationsfaktorer (Northouse, 2015, s. 161).

3.5.1.4 Autentiskt ledarskap

Ett exempel på en autentisk ledare är Nelson Mandela, han drevs av stor moral och ett starkt

samvete (Northouse, 2015, s. 199). Autentiskt ledarskap innebär att leda med egna grundvärderingar och övertygelser. Ledaren besitter självkännedom gällande moraliska perspektiv, styrkor och svagheter samt har mod och moralisk kraft att följa sina egna värderingar, motsatsen är att efterleva stereotypa förväntningar och krav. Autentiska ledare, motiveras av egna grundvärden, personliga värderingar och inte av status. Målet med autentiskt ledarskap är att uppnå äkta relationer där medarbetare följer ledaren av egen vilja och inte p.g.a. tvång. En autentisk ledare är positiv, pålitlig, entusiasmerande, besitter god moral, inger hopp samt har förmåga att reflektera över egna värderingar och övertygelser. Autentiskt ledarskap är likt det transformativa ledarskapet med skillnad att det autentiska ledarskapet utgår från äkthet och det egna jaget (Avolio & Gardner, 2005, s. 319). Den sociala och personliga kontakten till ledaren påverkar följarens attityd på så sätt att positiva känslor av förväntan, trygghet och optimism uppstår. Detta leder i sin tur till engagemang, meningsfullhet och arbetstillfredsställelse, vilket ökar medarbetarnas nivå av ansträngning, prestation samt vilja att stanna kvar på arbetsplatsen (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, s. 4).

3.5.1.5 Tjänande ledarskap

Greanleaf grundade begreppet tjänande ledarskap vilket innebär att ledaren skall tjäna följaren genom att sätta sina egna behov åt sidan till fördel för följarens bästa. Att praktisera tjänande ledarskap kommer mer naturligt för vissa, men alla kan lära sig (Northouse, 2015, s. 226). Tjänande ledarskap leder till trygga och starka relationer samt engagemang och utveckling hos medarbetarna. Ledaren utövar inte makt för att påverka medarbetare utan inspirerar och låter medarbetarna ha inflytande och vara delaktiga i olika beslut. Syftet med ledarskapet är att motivera och öka självständigheten hos följarna. Att understryka är att ledaren inte på något sätt ses som lägre i rang eller att medarbetarna är de styrande för att ledaren fungerar som tjänare. Fokus i organisationen ligger inte i ekonomisk framgång utan i att skapa en lärandeorganisation och se till varje individs unika värde (van Dierendonck, 2011, s. 1230). Ledarens uppgift är att skapa en miljö där medarbetare stärks, utvecklas och känner självförtroende, ledaren är ödmjuk och kan ta ett steg tillbaka för att låta medarbetare skina med sin expertis. Teorin om tjänande ledarskap liksom autentisk ledarskapsteori lyfter fram betydelsen av att vara äkta och utgå från sina moraliska grundvärderingar. Ledaren är empatisk och har förmåga att sätta sig in i andras situationer, kan se saker ur olika perspektiv

och har förståelse vid felsteg och konflikter. Ledaren föregår med gott exempel genom att själv ta ansvar och utföra arbetet (Barbuto & Wheeler, 2006, s. 301).

Wheelan menar att tankesättet att gruppens välbefinnande och framgång helt är beroende av ledaren kan upplevas överväldigande och stressande. Vissa experter menar ansvaret är ömsesidigt och att alla medlemmar i gruppen ansvarar för om samarbetet är välfungerande. Hon påpekar även att ledare inte behöver besitta exceptionella förmågor för att vara framgångsrika i sin roll och att en karismatisk ledare ibland till och med kan kväva gruppen genom sin dominanta närvaro. En ordinär person som är flexibel och har viljan att lära sig kan bli en bra ledare (Wheelan, 2017, ss. 98–100).

3.5.2 Motivation

Eftersom lågt engagemang bland medarbetare är en riskfaktor vid distansarbete förklarar vi till sist olika typer av motivationsfaktorer samt orsaker till att alla individer inte motiveras på samma sätt.

Grunden till att påverka ett arbetsbeteende är att förstå mänskliga behov. Enligt Hertzbergs tvåfaktorteori har människan två olika behov på arbetsplatsen, det första är hygienfaktorer vilket är grundläggande behov som påverkar arbetssituationen, såsom lön och arbetsförhållanden. Det andra behovet är tillväxtbehov, det kan vara beröm, erkännande, befordran eller ökat ansvar och förtroende. Personligheten påverkar vad som motiverar och tillfredsställer individen, t.ex. har samband setts att personer som är extroverta motiveras mer av tillväxt, medan personer som är introverta motiveras mer av hygienfaktorer (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009, s. 891). Enligt femfaktorteorin kan människor delas in i olika personlighetstyper; samvetsgrannhet, emotionell stabilitet, extraversion, sympatiskhet och öppenhet. Personer med de olika personligheterna anses motiveras på olika sätt (Sung & Choi, 2009, s. 952). Även individer med lågstatusjobb tenderar att motiveras mer av hygienfaktorer medan personer med högstatusjobb bryr sig mer om makt och status och mindre om hygienfaktorer, vilket kan bero på att de förstnämnda faktorerna då redan är uppfyllda (Furnham, 2009, s. 776).

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras företaget som vi undersökt samt hur urvalet, intervjun och sammanställningen av intervjumaterialet gjordes. Vi listar även intervjufrågorna samt förklarar valet till vissa av dem.

4.1 Presentation av företaget

Företaget som deltagit i undersökningen är ett mikroföretag med fem heltidsanställda och flertalet inhoppare. Ett mikroföretag definieras av att ha färre än tio anställda och omsätta mindre än 2 miljoner euro per år (“Mikroföretag | Begrepp | Statistikcentralen,” n.d.). Företaget grundades 2011 och har sedan dess varit i ständig förändring då de växer och blir större allt eftersom. Företaget har tre ledare vilka alla har varit med från det att företaget grundades. Medarbetarna har varit anställda olika länge, några av de vi intervjuat har jobbat hos dem i flera år och några mindre än ett år. Två personer i företaget arbetar tillsammans på annan ort, en arbetar ensam på ytterligare en ort, några arbetar tillsammans och en till största del ensam på en tredje ort.

4.2 Urval

Undersökningen är ett beställningsjobb från företaget. Då de inte har någon som är anställd för att arbeta med personalfrågor på heltid är en undersökning där de tar hjälp utifrån ett bra alternativ för att ta reda på mer om hur företagets och medarbetarnas behov ser ut. En av ledarna skickade ut ett mejl till alla medarbetare och berättade om undersökningen och att vi var intresserade av att intervju samtliga medarbetare. Därefter fick vi medarbetarnas kontaktuppgifter, då alla utom en medarbetare ställde sig positiva till att medverka. Vi har intervjuat fem anställda, och samtliga tre ledare. Fyra av medarbetarna är heltidsanställda i företaget och en hoppar in vid behov.

4.3 Utförandet av intervjun

Alla som intervjuades hade på förhand fått ta del av intervjufrågorna. En av ledarna hade även fått ta del av teoridelen i undersökningen innan intervjun utfördes.

Vi deltog båda två vid utförandet av intervjuerna. Då medarbetarna och ledarna befinner sig på olika orter gjordes tre intervjuer via telefon och tre intervjuer genom personligt möte. För att skapa förtroende och undvika missförstånd föreslogs att de tre intervjuerna på distans skulle göras genom telefonsamtal med videaskärm. Två av deltagarna önskade dock att göra intervjun enbart via telefonsamtal och i den tredje intervjun uteblev videaskärmen p.g.a. tekniska problem. Ledarna intervjuades tillsammans genom ett personligt möte.

Intervjuerna gjordes i ostörd miljö antingen hemma hos den intervjuade eller i annan avslappnad miljö. Vi hade även möjligheter att göra flera intervjuer före och efter respondenternas arbetsdag för att undvika störmoment på arbetsplatsen.

Vi använde oss av följdfrågor som komplement till de öppna intervjufrågorna för att få en fördjupning i respondentens svar.

4.4 Sammanställning av data

Vi valde att spela in intervjuerna, vilket alla deltagare godkände innan vi påbörjade intervjun. Orsaken till att vi spelat in intervjuerna är för att undvika att information går förlorad, samt att det givit oss större möjlighet till att citera enskilda informanter.

För att de som intervjuats skall förbli anonyma, har vi sammanställt intervjumaterialet på ett sådant sätt att det inte går att utläsa vem som sagt vad. Vi har även p.g.a smidighet valt att sammanslå vissa av intervjufrågorna.

4.5 Intervjufrågor

Här presenteras intervjufrågorna som använts samt syftet till varför vi valde att ha med vissa frågor, då det kanske inte är helt tydligt för läsaren. Företaget använder sig av femfaktorteorin

som hjälpmedel vid nyanställning och anställer olika typer av personligheter. Eftersom olika personligheter motiveras på olika sätt bad vi respondenterna beskriva sig själva. Medarbetarnas arbetsuppgifter är intressanta då även arbetets status påverkar hur individen motiveras. Eftersom vi i teorierna tar upp att medarbetare bör ha information om företagets mål och visioner är även det med som en fråga.

4.5.1 Medarbetare

1. Hur skulle du beskriva dig själv?
2. Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?
3. Hur upplever du den interna kommunikationen i organisationen?
4. Har du några önskemål vad gäller den interna kommunikationen?
5. Vad använder ni för kommunikationskanaler?
6. Kan du berätta om företagets mål och visioner?
7. Hur skulle du beskriva din egen motivation i arbetet?
8. Vad motiverar dig?
9. Hur upplever du gemenskapen i organisationen?
10. Har du några önskemål vad gäller gemenskapen i organisationen?
11. Hur ser du på ledarskapet inom organisationen?
12. Har du några önskemål vad gäller ledarskapet i organisationen?
13. Hur upplever du att återkoppling och feedback fungerar i organisationen?
14. Har du några önskemål vad gäller återkoppling och feedback i organisationen?

4.5.2 Ledare

1. Hur skulle du beskriva dig själv?
2. Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?
3. Hur upplever du den interna kommunikationen?
4. Har du några önskemål vad gäller den interna kommunikationen?
5. Vad använder ni för kommunikationskanaler?
6. Hur ser ni på kommunikationskanalernas funktion?
7. Vilka är företagets mål och visioner?
8. Vad motiverar dig som chef?
9. Hur motiverar du dina anställda?
10. Hur upplever du gemenskapen i organisationen?

11. Vad gör du som ledare för gemenskapen i organisationen?
12. Hur ser du på ditt ledarskap?
13. Hur ser du på återkoppling och feedback?

5. RESULTAT

I kapitel fem presenteras resultatet från intervjuerna. Medarbetarnas och ledarnas svar på intervjufrågorna presenteras efter varandra så det blir överskådligt och svaren lättare kan jämföras med varandra.

5.1 Hur skulle du beskriva dig själv?

Medarbetare

Då medarbetarna beskriver sig själva nämns personlighetsdrag som noggrann, skeptisk, analytisk, ordningsam, känslösam, omtänksam, hjälpsam, positiv, effektiv och driftig.

Ledare

Ledarna i företaget beskriver sig som kreativa, drivna, utåtriktade, metodiska, entusiastiska och glada och de drivs av resultat och effektivitet samt värdesätter goda relationer.

Ledarna säger att de aktivt väljer att anställa personer med olika personlighetsdrag, de anställer t.ex. personer med personlighetsdrag som de själva inte besitter.

5.2 Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?

Medarbetare

Medarbetarnas uppgifter skiljer sig från varandra. En medarbetare jobbar med översättning, kundtjänst, sociala medier, fotoredigering, produkttjänster, annonser och bloggsamarbeten. En annan arbetar med försäljning, anställning av inhoppare, schemaläggning och kampanjer. En tredje medarbetare arbetar enbart med försäljning och en fjärde är lageransvarig och tar hand om leveranser och varor. En femte medarbetare arbetar med webborder, logistik samt samarbete med återförsäljare.

Ledare

En av ledarna ansvarar för IT, olika processer och organisationsförändringar, ekonomi samt marknadsföring och uppföljning. Den andre ledaren har hand om inköp, personalhantering,

evenemang samt marknadsföring och ekonomi. Den tredje ledaren är ansiktet utåt, står för ideér och ansvarar för inköp.

5.3 Hur upplever du den interna kommunikationen i organisationen?

Medarbetare

Den interna kommunikationen upplevs av flera medarbetare som rörig i det avseendet att det är många kommunikationskanaler som används. Valet av kanal är beroende på vem som kommunicerar och vad som kommuniceras. Det finns inte några specifika riktlinjer för vilken information som skall förmedlas med vilken kanal utan det är upp till var och en vilken som föredras, vissa kanaler används dock för specifika innehåll. Ibland förekommer det missförstånd i kommunikationen eller att något meddelande inte har registrerats hos mottagaren. Det framkommer även att kommunikationen kan vara svår till en början men fungera bättre då en medarbetare lärt känna hur andra medarbetare fungerar och på vilket sätt de kommunicerar samt vilka kanaler de föredrar. Det upplevs vara svårt att veta vem som skall kontaktas beroende på ärende, däremot känner ingen något hinder i att våga ta kontakt. En medarbetare lyfter fram brister i informationen som behövs för att sköta det dagliga arbetet. Flera medarbetare upplever att det ibland ges olika information och riktlinjer från de olika ledarna, vilket skapar otydlighet. De som arbetar nära varandra och träffas flera gånger i veckan upplever att de har bättre kommunikation med varandra än med övriga personer i företaget.

Ledare

Ledarna lyfter fram vikten av att lära känna varandra för att få en bättre fungerande kommunikation och för att förstå hur kommunikationspartnerna fungerar och kommunicerar, "...man vill säga saker på ett sätt som går hem hos den andra...".

5.4 Har du några önskemål vad gäller den interna kommunikationen?

Medarbetare

Förslag från medarbetare finns på att det skulle finnas ett veckobrev där alla medarbetare har en egen spalt där var och en uppdaterar om vad som är på agendan för dem just den veckan. Veckobrevet anses kunna innehålla ideér, kundservicefrågor, kommande leveranser, mål, utmaningar, nyanställda, budget och övriga uppdateringar. Ett veckobrev tros inspirera samt öka informationen hos alla anställda.

5.5 Vad använder ni för kommunikationskanaler?

I företaget använder de facebookgrupper, facebook messenger, e-mail, whatsapp, telefonsamtal, sms, samt möten. De använder sig även av Slack, ett onlinebaserat kommunikationsverktyg samt Trello, ett program för att hantera och organisera projekt och arbetsuppgifter. Den mesta informationen i företaget meddelas skriftligt, ibland överförs information muntligt och kompletteras i skrift. De har sällan personliga möten med de som arbetar på annan ort, det sker några gånger per år. De använder sig inte av videomöten online. Flera medarbetare som arbetar på samma ort träffas dagligen.

5.6 Har du några önskemål vad gäller kommunikationskanalerna?

Medarbetare

Samtliga medarbetare tycker att det skulle vara bra med fler personliga träffar och möten. Träffarna kunde vara med endast några personer men också med alla i organisationen. Vid personliga träffar kan diskussionerna vidgas, "Då kan man prata och diskutera på ett helt annat sätt.". Önskemål finns hos flera medarbetare om tydligare riktlinjer för användning av kommunikationskanaler beroende på innehåll, att skilja på privata och arbetskanaler, samt vem som skall kontaktas vid vilket ärende. En medarbetare önskar även färre kanaler. Användning av egen mobiltelefon vid arbetsrelaterade telefonsamtal tas även upp som något att fundera över.

Ledare

Ledarna försöker avveckla informationsflöde via facebook messenger då det är svårt att gå tillbaka och hitta specifik information i kanalen. De träffas personligen med de som är placerade på samma ort som de själva och anser att de borde bli bättre på att göra det även med de som arbetar på annan ort. Ledarna upplever att information inte alltid når fram som önskat, den registreras helt enkelt inte hos mottagaren, de tror att det kan lösas genom kontinuitet och struktur i kommunikationssystemet, uppföljning samt upprepningar.

5.7 Kan du berätta om företagets mål och visioner?

Medarbetarna

Medarbetarna har varierande kännedom kring företagets mål och visioner. De flesta medarbetare har egna mål i det dagliga arbetet men är inte helt bekanta vid företagets, "Jag

vet vad jag fokuserar på men inte hela företaget så mycket.”. Den medarbetare som delvis arbetar på samma kontor som ledarna är den medarbetare med mest kännedom kring mål och visioner i företaget.

Ledare

Ledarna är av uppfattningen att flera i organisationen har dålig vetskap om företagets mål och vision. De anser dock att det är viktigt att medarbetare vet vart företaget är på väg, vad företaget har för mål samt vad medarbetarens mål är. “Om människor vet vart de är på väg är det lättare för dem att fatta beslut” säger en ledare.

5.8 Hur skulle du beskriva din egen motivation i arbetet?

Medarbetare

Motivationen i organisationen är varierande men i allmänhet hög, de flesta svarar att de trivs med sitt arbete. En medarbetare svarar “Jag har jättebra motivation och jag älskar mitt arbete.”, en annan svarar “Min motivation i arbetet är helt okej just nu.”

5.9 Vad motiverar dig?

Medarbetare

Som motivationsfaktorer nämner de anställda nöjda kunder, trevliga arbetskamrater, att göra ett bra jobb och lyckas med sin uppgift, positiv feedback från kollegor, ledare och kunder, möjligheten att arbeta hemifrån och bestämma över sina egna arbetstider, variation i arbetet samt att uppnå mål och trivas med sina arbetsuppgifter. Två medarbetare nämner avsaknaden av belöningsystem. Förhöjd lön, bonusar och utbildning nämns även de som saknade motivationsfaktorer. Två medarbetare tycker det är viktigt med positiv feedback och föredrar det framför pengar eller saker. Det förekommer även avsaknad av tillförlitliga arbetsredskap som krävs för att utföra det dagliga arbetet. Några medarbetare nämner även ergonomiska brister i arbetsmiljön.

5.10 Hur motiverar ni era anställda?

Ledare

De motiverar sina anställda genom att ge tydliga uppdrag med uppföljning för att medarbetarna skall känna att de gör ett viktigt jobb. Ledarna är tillgänglig men låter bli att detaljstyra. De försöker matcha rätt person med rätt uppgift. De vill att det skall kännas kul

och vara trivsamt eftersom energin då går upp, de vill att personen växer med uppgiften. Det skall vara rätt arbetsbörda i förhållande till resurser och de ska ha redskapen för att utföra uppgiften. De motiverar även genom att erbjuda kompetensutveckling, utbildning, motivation genom god relation, personlighet, trevligt bemötande och genom att inspirera och uppmuntra samt sprida gott humör. Ledarna motiverar medarbetarna på samma sätt som de själva motiveras.

5.11 Hur upplever du gemenskapen i organisationen och har du några önskemål vad gäller gemenskapen?

Medarbetare

Medarbetarna önskar mer träffar tillsammans och uttrycker sig gällande gemenskapen på följande sätt "Gemenskapen är bra men lär gärna känna varandra mer.", "...jag tror alla känner sig behövda och mår bra tillsammans.", "Den är bra, men den skulle kunna bli bättre ifall vi skulle träffas oftare men jag förstår ändå att det är svårt att få ihop det. Det skulle till och med vara bra att ha möten via skype eller något så att alla får lära känna varandra bättre.", "... jag tycker vi är bra på att ta hand om varandra.", "Mer organiserade träffar lite oftare.". Flera medarbetare säger även att de känner sig ensamma.

Ledare

Ledarna anser att gemenskapen är bra mellan de som har arbetat i företaget en längre tid, men att de som är nya inte hunnit komma in ordentligt ännu, vilket de vill förbättra med bl.a. gruppträffar. De tror att sammanhållningen generellt är bra men att medarbetarna kan känna sig ensamma. De strävar mot att förbättra kommunikationen genom fler samtal och ett ökat informationsflöde för att på så sätt upprätthålla och skapa mer gemenskap mellan alla medarbetare.

5.12 Vad gör ni som ledare för gemenskapen i organisationen?

De "fångar upp varandra" och är väldigt personliga med varandra vilket de anser skapar en känsla av gemenskap och sammanhållning samt en känsla av att man kan lita sig mot varandra även i icke arbetsrelaterade frågor. De hoppas att medarbetarna känner att de blir lyssnade på och att det medarbetarna säger tas på allvar samt att eventuella problem försöker lösas. Ledarna anser att medarbetarna behöver ta ansvar och våga komma till dem och säga hur de har det, men att det är ledarnas uppgift att göra sig tillgängliga. De upplever att

medarbetarna vågar komma till dem med åsikter och funderingar men att det kanske finns saker de inte vågar säga. De uppskattar när medarbetarna säger hur de har det så de kan gå dem till mötes.

5.13 Hur ser du på ledarskapet inom organisationen?

Medarbetare

På frågan hur medarbetarna ser på ledarskapet har svaren varit att ledarna är flexibla, bra på att lyssna, tar en på allvar, kunniga på sina kunskapsområden, snälla, familjära, de har en god relation till sina medarbetare och det är lätt att komma till dem med problem. Ledarna upplevs inte som hierarkiskt överordnade men är samtidigt de som styr.

Ledare

En av ledarna uttrycker oro för att hen ställer för höga krav på sina medarbetare, men säger sig samtidigt vara noggrann med att uppmuntra och ge stöd och de verktyg som behövs för att klara uppgiften. Ibland upplever de även att den goda relationen de har till sina medarbetare kan göra att det blir svårare att ställa krav. De anser att för att lyckas och ha ett gott samarbete med de anställda är det viktigt att förstå vad varje enskild medarbetare behöver i form av ledarskap, då alla är så olika. De beskriver att det är ett flexibelt klimat med frihet under ansvar, ledarna inspirerar och uppmuntrar, ger tillräckligt med information, undviker tvetydigheter och är tillgängliga. En av ledarna berättar att hen främst utgår från sin intuition.

5.14 Har du några önskemål vad gäller ledarskapet i organisationen?

Medarbetare

Det finns önskemål om att ledarna skulle vara mer insatta i medarbetarnas arbetssituation och att ledarna skulle ta initiativ och fråga hur de har det, samt att medarbetarna skulle få vara med mer i processen i vad som händer i företaget. Ledarnas ansvarsområden har blivit lite tydligare än tidigare vilket upplevs som positivt men kan ännu förbättras. Det förekommer byten av arbetsuppgifter mellan medarbetare, vilket upplevs som positivt då en blir kunnig på många områden men det skapar även otydlighet.

5.15 Hur upplever du att återkoppling och feedback fungerar i organisationen?

Medarbetare

Medarbetarna anser att återkopplingen är bra och att vissa ledare är särskilt bra på att ge snabb återkoppling på arbetsuppgifter. En medarbetare svarar “De berättar vad man behöver arbeta på... jag känner att jag vet att de tycker att jag gör ett bra jobb...”.

Ledare

En ledare upplever att hen är dålig på att ge återkoppling, hen är bättre på att blicka framåt och gå vidare än att stanna upp, titta tillbaka och reflektera. Ledarna upplever även tidsbrist som en faktor för bristande återkoppling. Ytterligare en aspekt som ledarna nämner är att det är svårt att minnas vilka uppgifter som delats ut och därför även svårt att komma ihåg att återkoppla, ett verktyg för det skulle vara bra.

5.16 Har du några önskemål gällande återkoppling och feedback?

Medarbetare

Flera medarbetare nämner att de tycker att det är viktigt med utvecklingssamtal, de medarbetare som arbetat längre i organisationen har haft medarbetarsamtal men inte de som är nyare.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATS

I kapitel sex diskuterar vi resultatet och kopplar det till tidigare presenterade teorier. Vi gör även en reflektion över arbetet samt uppskattar undersökningens reliabilitet och validitet. Arbetet avslutas med förslag till framtida forskning.

6.1 Diskussion

Då vi i detta kapitel främst kommer att lyfta fram de områden där det finns möjlighet till förbättring, i enlighet med undersökningens syfte, vill vi poängtera är att de flesta medarbetarna i det stora hela är väldigt nöjda på sin arbetsplats.

6.1.1 Kommunikation

Kommunikationskanalerna anses vara många och tydliga riktlinjer för vilka som bör användas beroende av informationsinnehåll saknas. Enligt teorierna bör valet av kanal bero på vad som vill förmedlas. Är det något som är lätt att missförstå är det lämpligt att använda sig av en "rik" kanal och därefter komplettera det i skrift i enlighet med Trappan i figur 4. Vid nyhetskommunikation och uppdateringar i företaget är massutskick i form av t.ex. mejl smidigt och företagets mål och visioner kan bl.a. förmedlas genom policys och budgetar. Flera personer i företaget upplever ensamhet, muntlig kontakt och personliga möten motverkar enligt teorierna känslan av tomhet på arbetsplatsen.

Kommunikationsproblem där sändaren upplever att budskapet inte når fram, kan bero på olika orsaker. Företaget uttrycker att budskapet ibland inte registreras hos mottagaren, ett alternativ är att det skulle kunna röra sig om ett effektivitetsproblem, vilket innebär att informationen från sändaren inte påverkar beteendet hos mottagaren på ett önskvärt sätt. Det kan i sin tur bero på olika saker såsom språkliga och kulturella skillnader, störningar i miljön, kanalproblem, mottagarens attityd och beteende eller meddelandets transportsträcka. Ytterligare en inverkan är att sändaren för det mesta utgår från att det hen säger uttrycker precis det hen menar, vilket inte alltid är sanningen, samt att mottagaren inte gör skillnad på

vad hen hör och vad informatören faktiskt menar. Kommunikationsproblem och missförstånd kan enligt teorierna förebyggas med hjälp av återkoppling genom redogörelse av information, som mottagaren antingen ger självmant eller sändaren ber mottagaren om, “om jag förstår dig rätt så menar du att... stämmer det?”.

Hur mycket information skall medarbetarna ta del i är en fråga en kan ställa sig. Enligt teorierna har den med rätt information större möjlighet att fatta bra beslut och medarbetarna bör ha insikter i bl.a. marknadens konkurrenter, intressenter och samarbetspartners samt ha information om företagets mål, visioner och affärsfilosofi. Medarbetarna vi har intervjuat har varierande kunskap inom dessa områden, varpå vi anser att det finns utrymme för förbättring.

Flera medarbetare önskar mer information och att få ta större del i processerna. Ett förslag från en medarbetare är ett veckobrev som alla får ta del av. Förslaget är i enhetligt med teorierna då nyhetsinformation och uppdateringar inom företaget är bra att förmedla genom massutskick till alla berörda. Ett veckobrev kunde även vara eventuell lösningen på att medarbetarna inte alltid vet vilken ledare som är ansvarig för vad och därför inte veta vem som skall kontaktas. Medarbetares deltagande i processer samt tillräcklig information är något som stöds i tjänande ledarskapsteori där medarbetarnas möjlighet till inflytande och delaktighet vid beslut lyfts fram som något positivt och som ökar engagemanget.

6.1.2 Ledarskap

Från medarbetarnas sida nämns att ledarna är bra på att lyssna vilket enligt teorierna är en grundsten för kommunikativt ledarskap. Ledarna uppfattas inte heller som hierarkiskt överordnade. För att kunna lyssna aktivt är en viktig del att samtalet sker på en nivå där alla känner sig jämlika.

Låg känsla av tillit och samhörighet leder till lägre engagemang för arbetet och organisationen. Medarbetarna önskar lära känna varandra bättre, vilket kan förbättra samhörigheten. Att dagligen träffas finns dock inte som alternativ varför ett ledarskap som främjar engagemang är nödvändigt i ett företag med medarbetare på olika geografiska platser. Ett ledarskap som främjar engagemang fokuserar enligt teorierna på relationen mellan ledare och medarbetare. Ledarskapet i denna organisation är omtyckt bland medarbetarna och

ledarna beskriver själva att de har goda relationer till de anställda samt att upprätthållande av goda relationer är en del i deras arbete för att motivera de anställda. Vi anser att de utifrån teorierna har god anledning att fortsätta med detta. Ledarna har även goda insikter i att flera medarbetare känner sig ensamma på arbetsplatsen och har för avsikt att åtgärda problemet.

De flesta medarbetarna vi intervjuat skattar sitt eget engagemang i arbetet väldigt högt vilket vi tror kan vara sammankopplat med ledarskapet. Ledarna i företaget fokuserar på att motivera, lyssna, ge respons och uppmuntra vilket enligt teorierna anses öka medarbetarnas engagemang. Enligt LMX-teorin är hög kvalitet på relationen mellan ledare och följare receptet på högt medarbetarengagemang, där bl.a inverkan på arbetstid, förtroende och stöd nämns som viktiga faktorer, faktorer som anses vara välfungerande i företaget. Transformativ ledarskapsteori lyfter fram vikten av att utvecklas för att känna engagemang, vilket också ledarna i företaget anser är en viktig aspekt för att motivera sina anställda.

Ledarna motiverar till stor del sina anställda på samma sätt som de själva motiveras. Enligt flera teorier motiveras människor av olika saker beroende på jobb och personlighet. De med högstatusjobb och lågstatusjobb motiveras av olika faktorer. Utifrån det kunde möjligtvis antas att medarbetare som arbetar i ett lager eller med försäljning motiveras av goda arbetsförhållanden och löneförhöjning medan de i ledningen motiveras av framgång. Ledarna säger sig anställa personer med personligheter som inte är helt lika deras egna, vilket enligt teorierna också talar för skillnader i motivationsfaktorer.

Medarbetarna riktar ingen kritik mot återkopplingen vad gäller arbetsuppgifter, tvärtom upplevs den vara snabb och bra. Vad som saknas är medarbetarsamtal och bättre insikt från ledarna kring hur medarbetarna har det på sin arbetsplats. Enligt transformativ ledarskapsteori är den genuina omtanken för varje enskild medarbetares framgång viktig.

En av ledarna säger sig främst följa sin intuition, något som kan kopplas till det autentiska ledarskapet där tyngden ligger i att leda med egna grundvärderingar och övertygelser samt våga gå emot stereotypiska krav. En autentisk ledare anses även vara bl.a positiv, entusiasmerande och inge hopp, kvalitéer som ses i ledarskapet. Den sociala och personliga

kontakten som uppstår med ledare och följare vid autentiskt ledarskap anses skapa positiva känslor av förväntan, trygghet och optimism.

6.2 Analys och slutdiskussion

Syftet med undersökningen är att få insikt i företagets interna kommunikation och ledarskap, för att ta reda på var det behövs extra insatser och vad som redan fungerar bra. Med hjälp av befintliga teorier har vi analyserat den data vi samlat in genom intervjuer med medarbetare och ledare.

Som slutsats kan konstateras att det finns brister i såväl kommunikation som ledarskap. Det finns även en låg känsla av gemenskap. Detta är inte helt förvånande utgående ifrån det teorierna säger oss om samarbete på distans.

Kommunikationen brister främst p.g.a att det är en mängd olika kanaler som används och att det saknas riktlinjer för vilka som skall användas när och till vem. Fördelen är att företaget är litet med få anställda så de har möjlighet att lära känna hur de andra kommunicerar och på så sätt undvika missförstånd. Ledarskapet har ingen särskild stor brist som sticker ut, medarbetarna önskar mer insyn från flera håll, tydlighet kring kanaler, vem som ansvarar för vad, samt utvecklingssamtal. Ledarskapet är i övrigt omtyckt och de har goda relationer till sina anställda. Vad gäller gemenskapen känner sig flera medarbetare ensamma och önskar mer personlig kontakt.

Det kan även konstateras att de personer i företaget som arbetar i nära anslutning till varandra, såsom i samma rum eller samma lokal har ett större informationsutbyte med varandra. Således kan det i enlighet med teorierna konstateras att distans skapar sämre förutsättningar för kommunikation.

Vi anser att företaget har goda förutsättningar för att skapa ett utmärkt samarbete på distans med ett arbetsklimat som främjar god kommunikation och goda relationer som i sin tur skapar ett ökat engagemang. Ledarna har sedan tidigare goda insikter i problem inom

organisationen, en vilja att göra förbättringar och nu även en undersökning och teorier till underlag för förbättring.

6.3 Reliabilitet och validitet

Vi anser att reliabiliteten är relativt hög då vi skulle komma fram till ett liknande resultat om vi gjorde undersökningen igen. Alla respondenter fick samma möjlighet att besvara frågorna som även ställts av öppen karaktär för att påverka resultatet så lite som möjligt. Det som är till nackdel för undersökningens reliabilitet är att vi inte kan avgöra hur bunden undersökningen är till oss som intervjuat när det kommer till tillit mellan intervjuare och respondent samt hur de följdfrågor som ställts för att få ett djup i respondentens svar har påverkat.

Validiteten kan bedömas vara relativt hög då resultatet svarar till det vi ämnade att undersöka samt undersökningens frågeställning och syfte. Vad som är en osäkerhetsfaktor är respondenternas mod att svara helt ärlig då det är få som intervjuats och tillförlitligheten till att vara helt anonym därför inte är absolut. Ytterligare en aspekt är bortfallet av en önskad respondent som vi bedömer kunde varit intressant för undersökningen.

6.4 Förslag till framtida forskning

Som vidare forskning skulle det vara intressant att göra en uppföljning av undersökningen och ta reda på hur företaget använt sig av teorierna och resultatet samt om det lett till någon förändring eller förbättring.

REFERENSER

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3 uppl.). Liber: Malmö.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326.

Blomquist, C., & Röding, P. (2010). *Ledarskap. Personen, reflektionen, samtalet*. Studentlitteratur.

Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Caulat, G. (2012). *Virtual leadership*. Libri Publishing Limited.

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228–1261.

Dimbleby, R., Burton, G., & Sandin, G. (1999). *Kommunikation är mer än ord*. Studentlitteratur.

Erikson, P. (2011). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. Liber.

Fiske, J. (2003). *Kommunikationsteorier*. Uppsala. Almqvist & Wiksell.

Fiske, J. (1998). *Kommunikationsteorier. En introduktion.. Borås: Centraltryckeriet AB Bilder.*

Furnham, A. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.

Heide, M. (2002). *Intranät; en ny arena för kommunikation och lärande.(PhD). Lunds universitet, Lund. Hämtad från <http://lup.lub.lu.se/search/ws/files/4872164/4436101.pdf>*

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Liber,.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2011). *Organisationer och kulturer*. Hämtad från <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=NL2012074929>

Isaacs, W. N., Bohlin, N. H., Brenner, P., Senge, P., & Schein, E. H. (2016, 18 Januari). *Dialogic Leadership - The Systems Thinker*. Hämtad 08 oktober 2019, från <https://thesystemsthinker.com/dialogic-leadership/>

Johansson, C., Heide, M., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:549734>

Johansson, C., & Miller, V. D. (2012). *Kommunikativt ledarskap 2.: Metod och process för utvärdering*. Mittuniversitetet.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011b). *Kommunikativt ledarskap: definition, teori och centrala beteenden*. Mittuniversitetet. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1038859/FULLTEXT01.pdf>

Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890–899.

Lunenburg, F. C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–5.

Magnusson, M., & Forssblad, H. (2009). *Marknadsföring i teori och praktik*. Studentlitteratur.

Meghan Mahoney, L., & Tang, T. (2016). *Strategic Social Media: From Marketing to Social Change*. John Wiley & Sons.

Microsoft Word - Ch 13 Organizational Communication 06.08.02.doc. (u.å.). Hämtad från <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.448.8283&rep=rep1&type=pdf>

Nilsson, B., & Waldemarson, A.-K. (2011). *Kommunikation för ledare*. Studentlitteratur.

Nilsson, B., Waldemarson, A.-K., Dejke, A., & Gunnarsson, S. (2007). *Kommunikation: samspel mellan människor*.

Northouse, P. G. (2015). *BUNDLE: Northouse: Leadership 7e + Northouse: Leadership 7e Interactive Ebook*. SAGE Publications.

Nyberg, R., & Tidström, A. (2012). *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar*. Studentlitteratur.

Olsson, L. (2012). *Leadership and creativity in research: Investigations of leadership and leader--member exchange (LMX) in research groups*.

Olsson, H., & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Liber.

Shields, C. M. (2010a). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational administration quarterly: EAQ*, 46(4), 558–589.

Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. John Wiley & Sons.

Singh, J. (2018). Workplace Friendship to Boost TMX, LMX and Performance. *International Journal of Management Studies*, 5(2(1)), 16.

Statistikcentralen | Begrepp | Mikroföretag (u.å.). Hämtad 06 november 2019, från https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys_sv.html

Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2009). Do Big Five Personality Factors Affect Individual Creativity? the Moderating Role of Extrinsic Motivation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(7), 941–956.

Svenska Akademiens ordbok | SAOB. (u.å.). Hämtad 24 oktober 2019, från <https://www.saob.se/>

Thorsvik, J., & Jacobsen, D. I. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Fagbokforlaget, Bergen.

Trost, J. (1997). Kvalitativa intervjuer. Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:58728>

Velentzas, J., & Broni, G. (2014). Communication cycle: Definition, process, models and examples. *Recent Advances in Financial Planning and Product Development*, 117–131.

Wheelan, S. (2017). *Att skapa effektiva team*. Andra uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959.

BILAGOR

Intervjufrågor medarbetare

1. Hur skulle du beskriva dig själv?
2. Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?
3. Hur upplever du den interna kommunikationen i organisationen?
 - a. -Har du några önskemål vad gäller den interna kommunikationen?
4. Vad använder ni för kommunikationskanaler?
 - a. -Har du några önskemål vad gäller kommunikationskanalerna?
5. Kan du berätta om företagets mål och visioner?
6. Hur skulle du beskriva din egen motivation i arbetet?
 - a. -Vad motiverar dig?
7. Hur upplever du gemenskapen i organisationen?
 - a. -Har du några önskemål vad gäller gemenskapen i organisationen?
8. Hur ser du på ledarskapet inom organisationen?
 - a. -Har du några önskemål vad gäller ledarskapet i organisationen?
9. Hur upplever du att återkoppling och feedback fungerar i organisationen?
 - a. -Har du några önskemål vad gäller återkoppling och feedback i organisationen?

Intervjufrågor ledare

14. Hur skulle du beskriva dig själv?
15. Kan du berätta om dina arbetsuppgifter?

16. Hur upplever du den interna kommunikationen?
-Har du några önskemål vad gäller den interna kommunikationen?

17. Vad använder ni för kommunikationskanaler?
-Hur ser ni på kommunikationskanalernas funktion?

18. Vilka är företagets mål och visioner?

19. Vad motiverar dig som chef?
-Hur motiverar du dina anställda?

20. Hur upplever du gemenskapen i organisationen?
-Vad gör du som ledare för gemenskapen i organisationen?

21. Hur ser du på ditt ledarskap?
-Hur ser du på återkoppling och feedback?