



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA
Sektionen för Management

VT 2009

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Kommunikation om kommunikation

– medarbetares upplevelse av vad som påverkar
kommunikationen mellan dem och deras chef

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

Författare: Emma Olsson & Ida Persson
Handledare: Heléne Ivarsson

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för Management

Arbetets art: Fördjupningskurs, pedagogik, 15 hp

Titel: Kommunikation om kommunikation –
medarbetares upplevelser av vad som påverkar kommunikationen mellan
dem och deras chef

Författare: Emma Olsson & Ida Persson

Handledare: Heléne Ivarsson

Abstrakt

Vårt syfte med studien var att söka förståelse för medarbetares upplevelser av vad som påverkar den verbala kommunikationen, och leder till dialog samt missförstånd, mellan dem och deras chefer. Studien har en hermeneutiskt tolkande ansats. Vi samlade in datamaterialet med hjälp av halvstrukturerade intervjuer. Informanterna arbetar på olika avdelningar inom samma förvaltning.

Resultatet har tolkats med hjälp av teorierna om deliberativa samtal och dialogkompetens. Vi har även använt Illeris teori om lärande. I resultatet presenteras faktorer som påverkar kommunikationen mellan medarbetare och chef. Dessa är: mentala och fysiska avstånd, arbetsbelastning och stress, förmågan att lyssna, förmågan att förstå samtalspartens upplevelser, förmågan att anpassa sig till situationen samt förmågan att kunna uttrycka sig tydligt verbalt.

Nyckelord: deliberativa samtal, dialog, dialogkompetens, lärande, medarbetare och chefer, missförstånd, verbal kommunikation

Blekinge Institute of Technology

Section of Management

Course: Pedagogy, Research Methodology, 15 ECTS

Title: Communication about communication –
co-workers experiences of what affects the communication between them and
their manager

Author: Emma Olsson & Ida Persson

Tutor: Heléne Ivarsson

Abstract

Our study aimed at gaining insight of co-workers experiences of different factors that affects the verbal communication and leads to dialogue and misunderstanding between co-workers and their managers. The empirical material was gained from semi-structured interviews with co-workers at various departments within the same organization. We used a hermeneutic interpretive approach and our data was analyzed concerning different factors affecting communication.

The result has been interpreted using the theories of deliberative conversations and dialogue competence. We have also used Illeris theory of learning. The result shows a number of factors that affects communication between co-workers and managers. These are: mental and physical distance, workload and stress, ability to listen, ability to understand other people's experiences, ability to adapt to a situation and ability to verbally express themselves clearly.

Keywords: co-workers and managers, deliberative conversations, dialogue, dialogue competence, interaction, learning, misunderstandings, verbal communication

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Begreppsutredning	3
1.2 Verbal kommunikation	4
1.3 Problemformulering	6
1.4 Tidigare forskning	6
1.4.1 Kommunikation mellan medarbetare och chef	6
1.4.2 Kommunikation inom ett arbetslag	6
1.4.3 Social kompetens	7
1.4.4 Sammanfattning	7
1.5 Syfte	8
2. Teoretiska perspektiv	8
2.1 Deliberativa samtal	8
2.2 Dialogkompetens	8
2.3 Lärande genom dialog	9
3. Metod	9
3.1 Hermeneutik	9
3.2 Pedagogik som vetenskap	11
3.3 Urval	11
3.4 Datainsamling	11
3.5 Etik	12
3.6 Analys	12
3.7 Validitet	13
3.8 Reliabilitet	13
3.9 Metoddiskussion	14
4. Resultat	14
4.1 Faktorer som påverkar kommunikationen	15
4.1.1 Mentala och fysiska avstånd	15
4.1.2 Arbetsbelastning och stress	16
4.1.3 Förmågan att kunna lyssna	16
4.1.4 Förmågan att förstå samtalspartens upplevelser	17
4.1.5 Förmågan att anpassa sig till situationen	17
4.1.6 Förmågan att uttrycka sig tydligt	18
4.2 Resultatsammanfattning	18
5. Tolkning	19
5.1 Dialog	19
5.1.1 Dialog och lärande	20
5.2 Missförstånd	20
5.2.1 Missförstånd och lärande	21
6. Diskussion	22
6.1 Våra slutsatser	24
6.2 Förslag till fortsatt forskning	24
Referenser	25

Bilaga 1.....	27
Bilaga 2.....	28

1. Inledning

Ämnesområdet för denna uppsats är kommunikation och lärande mellan medarbetare och deras chefer. Anledningen till valet av område är vårt gemensamma intresse i ämnet kommunikation. Det finns kontexter som alla människor befinner sig i dagligen där förhållandet mellan två samtalsparter inte är jämlikt. Ofta finns det en som är överordnad och en som är underordnad. I denna studie har vi valt att undersöka medarbetarnas upplevelser av vad som påverkar den verbala kommunikationen mellan medarbetare och chef samt hur det kan leda till lärande.

Vår kunskapssyn är social konstruktivistisk då vi menar att människor konstruerar kunskap genom samspel med omvärlden. Omvärlden består bland annat av de relationer människan skapar med andra människor, grupper, språk och samhället. Social konstruktivismen menar att människor genom dialog utformar ett gemensamt vetande (Stensmo, 2007). Vi menar att dialogen är ett verktyg för att skapa en ömsesidig förståelse mellan individer. Detta eftersom dialogen ger ett samspel och växelspel mellan individernas olika åsikter och synsätt.

1.1 Begreppsutredning

Eftersom många av de begrepp som vi använder i studien är komplexa och kan ha olika innebörder i olika kontexter så har vi valt att presentera vår definition av dessa begrepp.

Kommunikation: Med begreppet kommunikationen avser vi det som ett redskap vilket människan använder för att göra sig förstådd bland andra. Det är överföring av information mellan två eller flera parter. Det kan handla om både verbal och ickeverbal kommunikation (Hård af Segerstad, 2002). Denna studie handlar om den verbala kommunikationen.

Dialog: I vår uppsats använder vi begreppet dialog då vi menar en god kommunikation mellan två eller flera parter. Den goda kommunikationen, eller dialogen, kännetecknas av individernas meningsskapande. Det handlar inte om att övertala någon utan om att lyssna på varandra och tillsammans utveckla tankar (Granberg, 2004). Vi menar att om kraven för en dialog uppfylls så finns det ett deliberativt samtal och dialogkompetens.

Deliberativt samtal: Med detta begrepp avser vi Englund's (2000; 2007) teori där deliberativt samtal kännetecknas av samtalsparternas ömsesidiga respekt för varandra trots att deras olika synsätt kan ställas mot varandra (se kap 2.1). När målet med dialogen är att komma fram till gemensamma överenskommelser så är det, enligt oss, ett deliberativt samtal.

Dialogkompetens: När vi använder oss av begreppet dialogkompetens avser vi Wilhelmsons och Döös (2005) teori om hur individen ska bete sig för att uppnå en dialog (se kap 2.2). Vi menar att dialogkompetens går steget längre än deliberativt samtal, eftersom det innebär att individerna ansvarar för sin egen och den andres delaktighet i samtalet.

Social kompetens: Vi ser social kompetens som en viktig del i en dialog. Förmågan att kunna mötas på en gemensam nivå minskar risken för problem. Att kunna göra det är, enligt oss och enligt Jonasson (2000), en del av att vara socialt kompetent (se kap 1.5.3).

1.2 Verbal kommunikation

Enligt Hård af Segerstad (2002) är kommunikation människans vanligaste, viktigaste och äldsta beteende. Han menar vidare att kommunikation ger möjlighet till samarbete inom organisationer, familjen och det kulturella livet. Den för det sociala livet framåt och leder till samordning och organisering. Begreppet kommunikation härstammar, enligt Hård af Segerstad, från latin och betyder "göra gemensam". Att komma fram till något gemensamt genom samtal är, enligt oss, precis det som kommunikation borde leda till. När en chef och en medarbetare talar med varandra blir det extra viktigt att de tillsammans kommer fram till lösningar, vilket innebär att de gör något gemensamt. Det är viktigt eftersom medarbetaren kan hamna i underläge när han eller hon pratar med sin chef.

Nilsson och Waldemarsson (2007) menar att människor kommunicerar med varandra utifrån den sociala roll de har, och det är viktigt att parterna är överens om vilken relation de har till varandra om de vill uppnå en god kommunikation. En medarbetare som går in i ett samtal med sin chef vet med all förmodan att chefen är just chef. Alltså vet medarbetaren vilken social roll chefen spelar i denna kontext och kommunicerar utifrån det. Detta kan tyckas vara en kontrast till "göra gemensam", men vi anser att tydliga roller mellan individerna kan leda till just det Nilsson och Waldemarsson säger, eftersom rollerna kan väga upp viktiga delar i dialogen då de antagligen har olika argument som kan läggas fram och samspela med varandra. Men olika roller kan även leda till störningar i kommunikationen. Backlund (2006) menar att den vanligaste störningen i dialoger är att individerna har olika begreppsvärld och alltså talar olika språk. Vi menar att störningarna även skulle kunna vara medarbetarnas och chefernas sociala roller i kommunikationen, eftersom risken finns att de skapar förutfattade meningar om varandra och missförstånd uppstår.

Hanson (2007) anser kommunikationen påverkas av hur något sägs och av vem som säger det. Detta går att relatera till Nilsson och Waldemarssons (2007) resonemang om roller, eftersom samtalspartens sociala roll färgar den andre partens uppfattning. Om medarbetaren uttrycker sig på ett sätt som chefen inte uppskattar eller är van vid så kan orden få en helt annan betydelse. Nilsson och Waldemarsson menar därför att kommunikation är en social process där de olika parterna påverkar det som uttrycks och uppfattas. Genom denna sociala process kan parterna påverka varandra och utveckla tankar. Hur kommunikationen mellan chef och medarbetare fungerar påverkas alltså av individerna själva. Utfallet beror på hur skickliga kommunikatörer de är. Denna kompetens utvecklas ju mer medarbetaren och chefen kommunicerar med varandra.

Nilsson och Waldemarsson (2007) menar att talandet och lyssnandet är två grundläggande aspekter i kommunikation. De menar att det handlar om att kunna uttrycka sig så att den andra parten förstår, men även om att kunna lyssna väl på vad den andra säger. Att lyssna väl handlar om att verkligen förstå den andre parten menar. Nilsson och Waldemarsson menar vidare att brister i lyssnandet är en vanlig orsak till missförstånd. Därför ser vi lyssnandet som extra viktigt för att få fungerande kommunikation och en dialog. Som en paradox till detta anser Hanson (2007) att människor lägger mer tid på att lära sig tala än att lyssna. Han menar att när människor samtalar så tänker de mer på vad de själva ska svara än på vad den andra faktiskt säger. Hanson menar vidare att lyssnandet har tre krav. Det första är *villighet att lyssna* och det handlar om att ha tid och att lyssna koncentrerat, men även att vara öppen för kommunikation. "Att ge sig tid att lyssna – det är början på ett gott kommunikatörskap" (Hanson, 2007, s. 45). Hansons andra krav är *intresse* för den andre parten i samtalet och det tredje är *nollställdhet*. Vi menar att i en arbetsplatskontext behöver alltså chefen och medarbetaren visa intresse för varandras idéer och argument för att det ska bli en dialog samt

att parterna går in i samtalet utan förutfattade meningar. Jarlén (1997) menar att grunden i människors kommunikation handlar om förståelse och ömsesidighet. Vilket vi kan relatera detta till Hansons resonemang om lyssnande då förståelse kan uppstå vid lyssnande. Jarlén anser vidare att alla samtalsparter måste lära sig att förstå vad den andra parten menar och samtidigt kunna uttrycka det som den själva menar. Vi anser att lärandet sker i dialogen, genom samspelet som finns mellan individerna. ”Att arbeta med sin kommunikationsförmåga är att utveckla en central social kompetens!” (Jarlén, 1997, s. 37). Jarlén anser även att social kompetens gör det möjligt för människor att leva tillsammans. Detta relaterar vi till vår studie då vi ser social kompetens som en viktig del i dialogen.

Enligt Nilsson och Waldemarsson (2007) så tänker samtalsparter sällan på hur den andre uppfattar saker och ting eftersom vi lyssnar in enligt vår egen upplevelsevärld. Ord kan ha olika innebörder för olika individer vid olika tillfällen, och det kan hända att vi lyssnar mer på det som ordagrant sägs än på vad den andre parten egentligen menar. Nilsson och Waldemarsson anser därför att människor måste ”eka” mer. Med det menas att samtalsparterna borde kontrollera att den andre har förstått och att de själva har förstått vad som sagts.

Dixon (1996) menar att dialogen stärker relationen mellan individerna och tillsammans kan individerna hjälpas åt att förstå omvärlden. Dialogen ska innehålla tillit och respekt för de andra, även om man inte alltid håller med. Hon menar vidare att dialogen handlar om att vara öppen för att se världen genom andras ögon och inte vara fördomsfull. Det är omöjligt att förutse hur en dialog ska sluta. Hade man kunnat göra det så hade det inte varit någon mening att påbörja den. Vi menar att lärande kan ske i samband med dialog eftersom individerna delar med sig av sina egna tankar. För att en dialog ska kunna finnas i en organisation så måste det finnas ett öppet klimat där individerna respekteras och information kan delas, och att alla har lika stor möjlighet att ifrågasätta andras idéer. (Dixon, 1996).

Kommunikation kan delas in i en modell med kategorierna symmetri och asymmetri, respektive samarbete och konkurrens. Symmetri och asymmetri handlar om hur mycket tid varje person talar. Är båda parter lika aktiva i samtalet så är det symmetriskt, annars är den asymmetrisk. Samarbete och konkurrens handlar om hur mycket parterna samarbetar eller konkurrerar med varandra i samtalet (se Figur 1) (Linell, 1996).

	Symmetri	Asymmetri
Samarbete	1	2
Konkurrens	3	4

Figur 1 ”Talutrymme respektive samarbete-konkurrens” (Granberg, 2004, s.196; Linell, 1996, s.258).

För en produktiv och fungerande dialog krävs att båda parterna får komma till tals. Om chefen tar för mycket plats och blir den dominanta då parten i samtalet hamnar medarbetaren i underläge. Medarbetaren protesterar genom passivitet. I detta asymmetriska och konkurrenspräglade samtal (se ruta 4 i Figur 1) tappar chefen dialogens samspel. Kombinationen asymmetri och samarbete (se ruta 2 i Figur 1) handlar om ansvar, kompetens och status. Är chefen den som inleder samtalet med sina frågor och medarbetaren underordnar

sig så finns inget större utrymme för den underordnades argument. Chefen har då redan satt gränser för vad samtalet ska handla om och kan med hjälp av denna status leda samtalet dit han/hon vill. Samtal som har symmetri och konkurrens (se ruta 3 i Figur 1) leder ofta till konflikt då alla parter får lika mycket tid, men de arbetar mot olika mål. Om chef och medarbetare vägrar acceptera den andres argument kan alltså konflikter uppstå. Men om det finns lika mycket utrymme för bådars argument och om dessutom samarbetet (se ruta 1 i Figur 1) finns så ligger samtalet på en mer vänskaplig nivå (Linell, 1996). Vi menar att kombinationen symmetri och samarbete leder till deliberativt samtal som i sin tur kan leda till lärande. Lärandet sker eftersom båda parterna får vara aktiva och lyssnar på den andres argument.

1.3 Problemformulering

Eftersom medarbetare och chefer befinner sig på olika positioner inom organisationen så har de olika begreppsvärldar, vilket kan leda till att de är på olika nivåer i sina samtal. Därför syftar vi med denna studie att söka förståelse för vad som påverkar kommunikationen mellan medarbetare och chef. Mer kunskap om vad som påverkar kommunikationen kan användas för att synliggöra ett eventuellt lärande hos individerna, som kan underlätta kommunikationen mellan medarbetarna och cheferna.

1.4 Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning om kommunikation på arbetsplatser och om socialkompetens. Mycket av det vi har hittat handlar om skolkontexter och har större fokus på lärande än på kommunikation.

1.4.1 Kommunikation mellan chef och medarbetare

Simonssons (2002) avhandling visar kommunikation mellan medarbetare och chef, på Volvo Personvagnar, ur ett sociologiskt perspektiv. Tyngdpunkten ligger i den verbala kommunikationen i det vardagliga arbetslivet. ”Avhandlingens övergripande syfte är att skapa en ökad kunskap om kommunikation mellan chef och medarbetare i en organisation med moderna ledarskapsambitioner” (Simonsson, 2002, s. 31). Resultatet visar att det under företagsmöten förekom en envägskommunikation från chefen. De få spår av tvåvägskommunikation, eller dialog, som uppstod var väldigt ytliga då medarbetarnas kommentarer mest handlade om gensvar på det som chefen hade sagt. Simonsson anser sig därför kunna urskilja en hierarkisk struktur i mötena. Cheferna arbetar som spridare av information som inte sätts in i ett bra sammanhang. Avhandlingen tar upp ett antal faktorer som kan bli hinder för en dialog; kultur och makt, struktur, resurser, kompetens och kunskaper, mötesform. En annan viktig del av resultatet är att varken medarbetarna eller cheferna reflekterar särskilt mycket över sitt eget ansvar i kommunikationen. Kommunikation ses mest som en teknisk överföring av information. Däremot anser både medarbetare och chefer att kommunikationen är mycket viktig för företaget.

1.4.2 Kommunikation inom ett arbetslag

Lindqvists (2007) D-uppsats handlar om hur personalgrupper använder sig själva som en resurs vid elevvårdsträffar. Vid dessa träffar diskuteras elever som på något sätt berörde personalen och deras dagliga verksamhet. Metoder, arbetsätt, förhållningssätt och organisationen diskuterades också. I personalgrupperna ingår lärare, förskolelärare, fritidspedagoger och pedagogiska assistenter. Genom hela studien har samtalet varit en central del. ”Studiens övergripande syfte är att synliggöra den eventuella process som sker i elevvårdsarbetet i en skola. Ett ytterligare syfte är att beskriva och tolka deltagarnas utsagor om elevvårdsträffarna” (Lindqvist, 2007, s.16). I undersökningen deltog 13 personer

fördelade på två arbetslag. I resultatet framgår att deltagarna anser att tid är en viktig resurs och att det finns ett behov, från deltagarnas sida, av mer tid för reflektion, samtal och arbetsuppgifter. Det framgår även att deltagarna tycker att det är mycket viktigt att arbetslaget har en social funktion och att de känner sig som ”en i gänget”. Svaren tyder på att elevvårdsträffarna behöver ha en tydlig struktur, mål som är tydligt formulerade och lösningsinriktade samt ett öppet samtalsklimat. Vidare visar resultatet att om det finns trygghet i personalgruppen så kan personalen fatta obehagliga och svåra beslut.

1.4.3 Social kompetens

Jonassons (2000) studie syftade till att reda ut begreppet social kompetens eftersom hon ansåg att dåvarande definitioner var otydliga. Resultatet visar fyra olika sätt att se på social kompetens. Det första är social kompetens som en form av förmåga hos individerna som endast beror på inre egenskaper. Förmågan handlar bland annat om att:

- kunna, eller lära sig, att reflektera kring sin egen individ
- kunna kommunicera med andra individer
- kunna anpassa sig efter en uppgift, situation eller ett sammanhang
- kunna få, ha eller skapa förståelse med andra individer.

Det andra är social kompetens som en beskrivning på individens sätt att bete sig med betoning på att:

- vara anpassningsbar i alla situationer
- ha en social ”bollkänsla”
- ha en positiv och aktiv livsinställning
- ha respekt för sig själv och andra, samt för andras olikheter
- hantera gruppsamvaro på ett ”rätt” sätt.

Det tredje är ett sätt att beskriva hur individer interagerar. Det fjärde är ett samlande begrepp för mänskligt samspel. Jonasson anser att det kan beskrivas som en process. ”Som en kontinuerlig förmåga hos individen att utvärdera och utveckla sig själv i relation till, och i bemötandet med, andra individer och situationer på ett, för den sociala samvarons skull, befrämjande sätt” (s. 38). Ett övergripande resultat är således att social kompetens kan tränas upp och utvecklas av individerna.

1.4.4 Sammanfattning

Simonssons (2002) avhandling kan vid en första anblick verka ligga väldigt nära vår egen undersökning, men där ses problemet ur ett sociologiskt perspektiv. Till skillnad från oss ser hon kommunikationen från både medarbetarnas och chefernas perspektiv. Att använda de båda perspektiven ger å ena sidan en helhet, men i vårt fall blir det mer djup i medarbetarnas upplevelser. I resultatet framgår att cheferna fungerar som informationsspridare vilket gör att det till största del handlar om envägskommunikation. Cheferna är dåliga på att sätta in informationen i den kontext den tillhör.

Lindqvist (2007) använder sig av teorin om deliberativt samtal och deliberativ demokrati, samt kommunikativt handlande och rationalitet. Hon använder således några av de teorier vi använder i vår studie, men i en annan kontext. Vidare lägger hon inte någon större vikt i vem som är chef och vem som är medarbetare.

Jonassons (2000) studie visar att social kompetens handlar om att kunna kommunicera med andra individer i ett samspel, oavsett kontext. De definitioner som Jonasson tar upp i sitt resultat handlar om mänskligt samspel, och vi ser det som en viktig del i att kunna föra en dialog.

1.5 Syfte

Syftet är att söka förståelse för medarbetares upplevelser av vad som påverkar den verbala kommunikationen, och leder till dialog samt missförstånd, mellan dem och deras chefer. Syftet är även att, med hjälp av medarbetarnas upplevelser, tolka hur lärande kan uppstå genom dialoger och genom missförstånd.

2. Teoretiska perspektiv

Två av teorierna för uppsatsen är Englunds (2000; 2007) bidrag till deliberativa samtal samt Wilhelmsons och Döös (2005) teori om dialogkompetens. Båda teorierna förespråkar vikten av att samtalsparterna ska acceptera den andra partens åsikter och samtidigt komma med egna åsikter. Vidare framhäver författarna vikten av att lyssna på varandra och att samtalsparterna möts på en jämlik nivå i kommunikationen. Båda perspektiven handlar även om att alla har rätt till en åsikt då parterna ska acceptera varandras argument. Men vi ser en skillnad mellan perspektiven eftersom dialogkompetensen talar mer för individens eget ansvar i samtalet, medan det deliberativa samtalet talar för alla parter ansvar. Vi ser det deliberativa samtalet och dialogkompetens som pedagogiska hjälpmedel för parterna, eftersom målen med dem är att lära sig lyssna och utveckla ny kunskap om andra och sig själv. För att kunna analysera om ett eventuellt lärande kan uppstå genom dialoger och genom missförstånd så har vi även använt Illeris (2007) teori om lärandets olika dimensioner.

2.1 Deliberativa samtal

Ett deliberativt samtal kännetecknas av ömsesidig respekt och tolerans hos de båda samtalsparterna trots att olika synsätt kan ställas mot varandra. De ska ge utrymme åt varandras argument och lära sig att lyssna på den andre. Målet med samtalen är att åtminstone komma fram till tillfälliga överenskommelser (Englund, 2000). Teorin om deliberativa samtal har enligt Englund (2007) rötter i den deliberativa demokratin. Englund menar vidare att den deliberativa demokratin sedan har vidareutvecklats av Habermas som arbetade fram en teori om kommunikativt handlande vilket syftar till störningsfri kommunikation (Granberg, 2004). Habermas (1996) menar att dialog är en förutsättning om man vill nå samförstånd mellan två eller flera personer. Samförstånd står för ett gemensamt vetande som är accepterat av båda parter till följd av giltighetsspråket. Genom att parterna via förhandlingar utvecklar sina olika syner på diskussionsobjektet så uppnår de kommunikativt handlande. I kommunikativt handlande är den inbördes förståelsen viktigare än subjektets egen framgång. Det handlar om att genomföra en handling och förstå situationen. Jonsson & Rooth (2003) anser att ett av målen med deliberativa samtal är att lyfta fram samtalets betydelse för alla inblandade parter, vilket är den demokratiska aspekten i dessa samtal. Genom deliberativa samtal finns möjligheten att öka förståelsen för oss själv och andra, samt utveckla förmågan att utbyta och ta till sig kunskap, handlingsnormer och värden från den andres idéer.

2.2 Dialogkompetens

Dialogkompetens handlar om att parterna ska kunna argumentera för sin egen sak och samtidigt vara öppen för den andres åsikter. Det handlar också om att kunna vara kritisk mot både sina egna och den andra partens argument. Individerna ska ha distans och närhet till sig själv och andra (Granberg, 2004; Wilhelmson & Döös, 2005). Närhet till det egna perspektivet innebär att man öppet bidrar med sina egna erfarenheter. Närhet till andras perspektiv innebär att man försöker se diskussionsämnet från någon annans synvinkel. Distans till det egna perspektivet innebär att man kritiskt granskar och ifrågasätter det som man själv anser vara sanning och är beredd att förändra sin egen uppfattning. Distans till

andras perspektiv innebär att man lyssnar med integritet, förhåller sig självständigt och ställer frågor som leder till ett djupare samtal i ämnet (Wilhelmson & Döös, 2005).

2.3 Lärande genom dialog

Illeris (2007) menar att lärande består av tre dimensioner: samspel, innehåll samt drivkraft. Lärprocessen kan domineras av en av dessa dimensioner men alla tre innefattas alltid. Innehållsdimensionen handlar om vad individen vet, kan och förstår. Illeris använder nyckelord som förståelse, kunskap samt färdigheter för att beskriva denna dimension. Innehållsdimensionen står för att skapa sammanhang och mening för den lärande. Här ingår även att öva våra förhållningssätt för att göra det möjligt för individen att handla korrekt och lämpligt i olika situationer. Detta sker på individnivå. Drivkraftsdimensionen innefattar motivation, känslor och vilja. Dessa fungerar som drivkraft för lärande. Det kan handla om nyfikenhet, osäkerhet eller behov som inte är tillfredställda. Alltså något som driver individen till att vilja lära sig. Samspelsdimensionen fokuserar på individens samspel med både den materiella och sociala omgivningen. Illeris använder nyckelord som kommunikation, handling och samarbete för att beskriva denna dimension. Förhållandet till omgivningen är viktigt eftersom allt lärande är bundet till situationen. Med detta menar Illeris att kontexten som individen befinner sig i är en del av lärandet.

Vi menar att individen samspelar med omgivningen genom olika former av kommunikation. Granberg (2004) menar att den verbala kommunikationen är den viktigaste och mest betydelsefulla formen av kommunikation och att den kan delas in i undergrupper. Granberg delar in verbal kommunikation i *dialog*, *diskussion* och *debatt*. Han menar dock att dialogen är särskilt viktig för lärande eftersom processen som pågår under dialogen skapar mening. ”Det viktiga är att öka förståelsen genom att göra den enskildes kompetens tillgänglig för övriga och att gemensamt utveckla tankar kring den kollektiva kompetensen” (s. 192). Med dialogen som verktyg kan den samlade kompetensen bli tillgänglig för alla och individerna skapar då ett kollektivt lärande (Granberg, 2004). När chefen och medarbetaren för en dialog med varandra så samspelar de i sin kommunikation. Vi menar att drivkraftsdimensionen finns i viljan att föra dialogen framåt, och innehållsdimensionen i båda parternas meningsskapande. Vi menar därför att alla tre dimensionerna finns där, men samspelsdimensionen är mer övervägande då dialogen handlar om ett samspel mellan individerna.

3. Metod

I detta kapitel presenterar vi den valda forskningsansatsen för studien samt ger argument som styrker denna ansats som lämplig. Vi visar även hur vi kopplar vår studie till ett vetenskapligt perspektiv och hur urvalsprocessen och datainsamlingen har gått till. Därefter presenterar vi våra etiska ställningstaganden och sedan förklarar vi hur vår analys av det insamlade datamaterialet har gått till. Efter det lägger vi fram studiens validitet och reliabilitet och avslutar med en metoddiskussion. Enligt Åsberg (2001) så handlar metod om tillvägagångssättet att komma fram till något. I detta fall är intervjuer tillvägagångssättet för att svara på uppsatsens syfte.

3.1 Hermeneutik

Uppsatsen har en hermeneutisk tolkande ansats då vi vill komma åt varje medarbetares upplevelse och uppfattning av kommunikationen mellan dem och deras chef. För att förstå människor och fenomen försöker hermeneutisk forskning förstå handlingar och fenomen var för sig som egna helheter samt i förhållande till omgivningen. Till skillnad från ett positivistiskt synsätt så är verkligheten subjektiv istället för objektiv. Den hermeneutiska

tolkningsprocessen innehåller en växling mellan delarna och helheten (Ödman, 2007). I tolkningen och analysen söker forskaren sammanhang och förståelse för individens kontext (Ödman, 2007; Cohen, Manion & Morrison, 2007). Vi ser kommunikationen som en helhet där två aspekter är dialog och missförstånd. Enligt vår förförståelse påverkas aspekterna av ett flertal olika faktorer, vilket leder till att kommunikationen påverkas som helhet. Vi ser den sociala kompetensen genom dialogen eftersom människor som är socialt kompetenta kan föra dialoger. En dialog kan även leda till lärande. Lärande kan även ske vid missförstånd, de gånger missförstånden upptäcks, förutsatt att individerna är socialt kompetenta och kan ta sig ur missförståndet och in i en dialog igen. Då kan individerna lära sig hur de ska göra nästa gång.

I hermeneutiska vetenskaper så måste man se studieobjektet i dess kontext (Ödman, 2004). I vår undersökning försöker vi se medarbetarnas upplevelser utifrån vilken yrkesroll de har på sin sektion. De olika sektionerna sköter olika ärenden, vilket påverkar hur kommunikationen till klienterna blir. Det påverkar i sin tur kommunikationen inom arbetsgrupperna, inklusive chefen. ”Den hermeneutiska cirkeln – och spiralen – bygger på tanken att varje företeelse endast kan förstås i sitt meningssammanhang, i sin kontext” (Ödman 2004, s. 80). När en text tolkas hermeneutiskt använder forskaren både ett inomtextligt och ett utomtextligt moment. Det handlar alltså om att tolka texten utifrån det som faktiskt står där, men också om att se det som inte står skrivet svart på vitt. Eftersom vi var med under intervjuerna kan vi tolka resultatet utifrån vad informanterna menade med det de sa, istället för att bara läsa det transkriberade materialet.

En hermeneutisk process består av fyra huvudmoment. Den första är *tolkning* som innebär att individen tydliggör och presenterar, för sig själv och andra, sin förståelse. *Förståelse* är den insikt vi får när vi har fått kunskap och löst ett problem. Det tredje huvudmomentet är *förförståelse* som innefattar tidigare erfarenheter och lärdomar men även känslor och upplevelser. Detta gör att förförståelsen aldrig kan vara neutral utan har alltid en riktning därför kan den både vara en tillgång och ett hinder för oss när försöker förstå ett tolkningsobjekt. ”Tolkningar innehåller mycket ofta *förklaringar* eller bygger på dem. Det sammanhänger med att vi måste förklara för att förstå, och omvänt: för att kunna förklara något måste vi ha förstått det vi förklara” (Ödman, 2004, s. 75). Den första *tolkningen* finns i vår problemformulering som är utgångspunkten för undersökningen och en gemensam grund för oss och läsaren. En del av *förståelsen* kom under intervjuerna och resterande under bearbetningen av det insamlade materialet. Vår *förförståelse* grundar sig i våra egna erfarenheter från bland annat högskolevärlden där missförstånd har uppstått mellan oss och lärare, men också från erfarenheter i yrkeslivet. Enligt vår förförståelse uppstår missförstånd oftare mellan chefer och medarbetare, än mellan medarbetarna själva på grund av att de inte befinner sig på en gemensam nivå i samtalen. *Förklaringarna* fann vi i litteratur och i tidigare forskning inom området kommunikation och det påverkade vår problemformulering. Det insamlade materialet får sin mening när den relateras till teoretiska perspektiv och kunskaper, tolkarens erfarenheter och även i relation till tolkningar som växt fram (Ödman, 2004).

Enligt Bjereld, Demker och Hinnfors (2007) är ett tydligt vetenskapligt problem ett verktyg som hjälper forskaren att begränsa sig under forskningens gång. Bjereld, Demker och Hinnfors menar vidare att det vetenskapliga problemet lämnar plats åt forskarens egna tankar och upplevelser av världen. Vår problemformulering rymmer vårt eget intresseområde och de tankar vi har haft kring fenomenet kommunikation.

Strange menar, enligt Bjereld, Demker och Hinnfors (2007), att ett vetenskapligt problem ska söka förklara "[...] något som inte kan lättvindigt kan förklaras av sunda förnuftet" (s.26). Detta stämmer överens med vår problemformulering eftersom det kan vara svårt att förklara vad som påverkar kommunikationen och lärandet mellan medarbetare och chef. För att finna en förklaring krävs en empirisk undersökning och insamling av data. Vi måste alltså ut i verkligheten för att inhämta kunskap om hur situationen mellan medarbetare och chef ser ut. Materialet behöver vi sedan bearbeta och slutligen tolka med hjälp vetenskapliga teorier. Vi anser att kommunikation och lärande är komplexa processer som kräver en vetenskaplig undersökning.

3.2 Pedagogik som vetenskap

Vi ser den pedagogiska kopplingen i vår studie genom miljöpedagogiken eftersom den handlar om att individen och kontexten samspelar med varandra. "Det mest centrala i miljöpedagogiken är att inte se individen som något för sig och omgivningen som något annat" (Granberg, 2004 s. 61). Även Illeris (2007) menar att individerna lär sig med hjälp av omgivningen. Granberg anser att lärandet alltid är kopplat till kontexten där individen ingår. Lärande kan ske både medvetet och omedvetet, därför anser vi, precis som Granberg, att omgivningen har en stor betydelse för lärande hos varje individ. Vidare menar Granberg (2004 s.89) att "Konstruerandet av kunskap är en ständigt pågående process, vilket innebär att kunskapen är föränderlig." På en arbetsplats lär sig medarbetarna och chefen av varandra. Men vi menar att om detta ska kunna ske krävs deliberativa samtal och dialogkompetens.

3.3 Urval

Chefshierarkin på förvaltningen där intervjun genomfördes ser ut på följande sätt: Några av informanterna ser kommunchefen och nämnden som chefer. Under dem finns högsta chefen, som är chef över hela förvaltningen. Därefter finns det tre chefer som har ansvar för varsin sektion. Under dem finns det en arbetsledare på varje avdelning.

Informanterna är medarbetare på olika sektioner inom samma förvaltning. De har varit anställda från två månader till 27 år. Genom ett telefonsamtal till förvaltningschefen blev det möjligt att få fram en kontaktlista över de olika sektionscheferna. Vi fick även förvaltningschefens godkännande att genomföra intervjuerna bland de anställda. Sektionscheferna kontaktades via telefon, och de fick uppdraget att välja ut de medarbetare de ansåg ha tid över för vår undersökning. Några av sektionscheferna valde att skicka ut mail till alla sina anställda, medan vissa valde ut fem anställda. Detta betyder att urvalet har skett utom vår kontroll. Vägen genom cheferna valdes för att inte störa i det fortgående arbetet på förvaltningen, och för att medarbetarna skulle känna att deltagandet i uppsatsen var godkänt av deras respektive chefer.

Medarbetarna har sedan själva fått kontakta oss via mail och telefon för att boka in tider. 15 intervjuer genomfördes men det blev slutligen 14 stycken på grund av ett bortfall. Bortfallet berodde på tekniska problem med diktafonen.

3.4 Datainsamling

Det empiriska materialet är insamlat med halvstrukturerade intervjuer där det insamlade materialet har varit kvalitativ. Till halvstrukturerade intervjuer (se Bilaga 2) formuleras frågorna så att de fångar intervjupersonens upplevelser eller uppfattningar av begrepp eller fenomen som är bestämda i förväg. Ett exempel på en av våra intervjufrågor är: "Berätta om hur den verbala kommunikationen mellan dig och dina olika chefer fungerar?". Intervjuarens

teoretiska utgångspunkt och förförståelse avgör vad som är viktigt att undersöka (Lantz, 2007). Med hjälp av teorierna om deliberativa samtal och dialogkompetens kunde vi utforma våra intervjufrågor kring kommunikation, förståelse och orsaker till missförstånd.

Intervjuerna genomförde vi med diktafon, vilket underlättade analysen och bearbetningen av resultatet. Med hjälp av diktafonen ville vi fånga upp fenomen som kanske inte verkat så betydelsefulla under intervjun, men som under senare granskning kunde komma att bli intressant. Det var viktigt för oss att försöka få fram delarna i medarbetarnas berättelser som påverkade helheten, alltså kommunikationen med chefen.

Efter varje intervju transkriberade vi materialet för att informanterna skulle få möjlighet att ändra eller lägga till kommentarer. Ingen av informanterna hörde av sig om ändringar.

3.5 Etik

Informanterna fick före intervjun ett mail (se Bilaga 1) med information om hur vi skulle genomföra intervjuerna och våra etiska ställningstaganden. De fick även veta att intervjuerna skulle spelas in med en diktafon. Vid varje möte med en ny informant kontrollerade vi att de hade läst igenom informationsbrevet och de fick en chans att läsa det igen. För säkerhets skull fick informanten återigen höra de fyra punkterna som Vetenskapsrådet (2002) har fastställt;

- Deltagandet våra i intervjuer var frivilligt och informanterna kunde när som helst avbryta deras medverkan.
- Det insamlade materialet behandlas konfidentiellt, vilket innebär att vi och vår handledare är de enda som kan ta del av det.
- Informanten hade gett sitt samtycke till att delta i undersökningen.
- De uppgifter som samlats in kommer endast att nyttjas i vetenskapliga avsikter.

3.6 Analys

Resultatet presenteras utifrån de faktorer som vi fann när datamaterialet bearbetades. För att skydda informanternas och chefernas identiteter har vi valt att inte skriva ut några namn. När medarbetarna har nämnt namnen på deras olika chefer har vi bytt ut dem mot deras befattning. Detta har även gjorts när vi ansåg att det behövde förtydligas vilken chef som medarbetaren syftade till i sina svar.

Till vår analys har mjukvaran Atlas ti 6.0 använts för att få struktur i arbetet och för att lättare se sammanhang i texter och ljudfiler. Efter varje genomförd intervju har ljudfilerna från diktafonerna transkriberats till textdokument. Först och främst för att informanterna skulle få en chans att godkänna det de sagt under intervjuerna, men även till fördel för arbetets analys. En transkribering gav oss möjligheten till en djupgående genomgång av intervjuerna eftersom vi då grundligt lyssnade igenom ljudfilerna. Hermeneutiken har präglat vår analys eftersom resultatet bygger på delar och helheter.

Wolcott (2009) anser, precis som Cohen, Manion och Morrison (2007), att första steget efter datainsamlingen är att organisera upp materialet i kategorier. Wolcott menar även att de första kategorierna ska vara breda. De mer noggranna kategorierna görs istället senare i processen. Cohen, Manion och Morrison menar att det är forskningens syfte, det insamlade datamaterialet samt metoden som påverkar hur analysen läggs upp.

Från början arbetade vi utifrån två huvuddelar: missförstånd och social kompetens. Vi fann att social kompetens är en del av dialog vilket gjorde att vi valde att använda dialog som en huvuddel istället. Efter hand som materialet bearbetades fann vi flera faktorer som, enligt

medarbetarnas upplevelser, påverkade kommunikationen. Dessa är mentala och fysiska avstånd, hög arbetsbelastning och stress, förmågan att verkligen lyssna, förmågan att förstå samtalspartnerns upplevelser, förmågan att anpassa sig till situationen samt förmågan att kunna uttrycka sig. Faktorerna organiserade vi utifrån syftet vilket innebär att alla relateras till dialog, missförstånd samt lärande. Sedan relaterade vi faktorerna till teorierna om deliberativt samtal, dialogkompetens och lärande.

3.7 Validitet

Bjereld, Demker och Hinnfors (2007) menar att validitet betyder ”i vilken utsträckning vi verkligen undersöker det vi avser att undersöka” (s. 108). Som forskare är vi en del av den värld vi forskar om och därför kan vi inte vara helt objektiva, andra människors perspektiv är lika giltiga som våra egna. Forskarens uppgift är därför att synliggöra detta. Inre validitet försöker se ifall det insamlade materialet kan svara på undersökningens syfte. Med det menas om forskaren har använt sina teoretiska referensramar och tekniker så att andra forskare inom samma vetenskapsgren kan förstå det och jämföra det med studier med liknande frågeställningar och syften (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Vårt syfte var att söka förståelse för vad som påverkar kommunikationen och leder till dialog, missförstånd samt lärande mellan medarbetare och chef. För att kunna svara på vårt syfte valde vi att intervjua medarbetare. Frågorna som vi ställde handlade om kommunikation och missförstånd. Vi tolkade sedan materialet med hjälp av teorierna om deliberativt samtal och dialogkompetens. Utöver detta så har vi använt oss av Illeris teori för att se kopplingar till lärandet.

Intervjuerna genomfördes på medarbetarnas arbetsplats vilket gjorde att de var på ”hemmaplan” och kunde då ge oss avslappnade svar. Eftersom informanterna inte hade fått se frågorna i förväg så hade de inte möjlighet att fundera över sina svar innan frågorna ställdes. Om de hade fått se frågorna tidigare finns risken att de hade givit oss svar som skulle låta bra istället för det som de verkligen upplever. När vi hade genomfört intervjuerna fick informanterna möjligheten att läsa dem efter transkribering.

3.8 Reliabilitet

Reliabilitet handlar hur väl undersökningen har genomförts i relation till vad forskaren har avsett att mäta (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Eftersom vår studie grundar sig på kvalitativa data så blir det omöjligt för en annan forskare att få fram exakt samma resultat som oss. Detta beror på att kontexten är föränderlig och det är den som präglar resultatet. Eftersom vi samlade in vårt datamaterial genom intervjuer så skulle svaren på frågorna bli annorlunda om en annan forskare hade genomfört intervjuerna. Detta kan bland annat bero på personkemi, kontexten, deltagarnas ärlighet och mycket mera. Resultatet kan bli annorlunda beroende på vilken forskningsansats, vilka teorier och vilken analysmetod man väljer att använda sig av. Reliabiliteten påverkas istället av hur väl forskaren har använt och presenterat sitt material (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002).

Cohen, Manion och Morrison (2007) menar vidare att det kan vara en fördel när två forskare medverkar vid intervjutillfället eftersom de kan observera olika fenomen. Under intervjuerna uppmärksammade vi olika fenomen och fick olika tankar och funderingar kring det som vi hade upplevt under intervjuerna. Detta innebär att vi fick ut mer av intervjuerna än om bara en av oss hade varit närvarande. Vi anser därför att vår studies reliabilitet stärks då vi hela tiden var två personer.

3.9 Metoddiskussion

Eftersom denna studie är kvalitativ så är det svårt för oss att göra några generaliseringar. Om studien skulle genomföras av en annan forskare innebär det att resultatet skulle bli annorlunda. Detta eftersom forskarens förförståelse påverkar hur intervjufrågorna formuleras och hur resultatet tolkas. Även informantens sinnestämning och kontexten påverkar hur intervjuens utgång blir.

När intervjuer genomförs är det viktigt att intervjuaren bygger upp en bra stämning så att informanten känner sig trygg och kan berätta om sina känslor och upplevelser (Kvale, 1997). Kvale menar även att frågorna bör vara korta, lätta att förstå och ”befriade från akademisk jargong” (s. 122). Eftersom alla intervjuer genomfördes på informanternas arbetsplats befann sig informanten i en miljö som de känner sig trygga i. Detta kan ha bidragit till att de flesta informanterna var väldigt lätta att prata med och gav bra och utförliga svar på våra frågor. Ett fåtal av informanterna gav korta och mindre utförliga svar på våra frågor. Detta kan bero på att de tyckte att det var jobbigt att vi var två som kom dit för att intervjua dem.

Frågorna (se Bilaga 2) 1, 2 och 4 ställdes eftersom vår förförståelse var att anställningstiden, individernas ålder och hur ofta medarbetarna träffar sina chefer påverkar om det uppstår missförstånd eller en dialog mellan dem och deras chefer. Fråga 3 ställdes då vi ville veta hur chefshierarkin ser ut. Frågorna 5-8 handlar om medarbetarnas upplevelser av kommunikationen mellan dem och deras chefer samt mellan dem och deras kollegor. Dessa frågor ställdes då vi ville se om kommunikationen skilde sig beroende på vilken av cheferna de samtalande med. Vi ville även veta om de upplevde någon skillnad i kommunikationen när de samtalar med sina chefer och när de samtalar med sina kollegor. Frågorna 9-12 handlar om medarbetarnas upplevelser av missförstånd.

Under första intervjun märkte vi att informanten hade svårt att förstå vad som menades med fråga 9, därför valde vi att formulera om den frågan. Frågan löd från början: ”Hur skulle du definiera missförstånd?”, men ändrades till: ”Vad är missförstånd för dig?”. Under resterande intervjuer tyckte vi att den nya formuleringen fungerade bra eftersom informanterna förstod vad vi menade.

Vi anser att det hade varit svårare att komma nära individernas erfarenheter och tankar om vi hade gjort en observation. Det hade även varit svårt för medarbetarna och cheferna att agera som de brukar göra. Kanske hade de blivit nervösa eller osäkra, och på så sätt hade vi inte fått den rätta bilden av hur det fungerar på arbetsplatsen. Vidare så är kommunikation ett komplext ämne som hade varit svårt att observera. Om vi hade gjort en enkät hade det funnits en stor risk att informanterna hade svarat kortfattat eller inte förstått våra frågor. Under intervjun fanns det utrymme för informanterna att fråga oss om de inte förstod frågorna och vi kunde även be dem utveckla sina svar.

4. Resultat

I detta avsnitt presenterar vi vårt resultat om medarbetarnas upplevelser av vad som påverkar kommunikationen mellan dem och deras chefer. Vi har valt att kalla intervjupersonerna för Informant 1-14. Eftersom många faktorer kan leda till både dialog och missförstånd så har vi valt att kategorisera resultatet efter faktorerna.

4.1 Faktorer som påverkar kommunikationen

Ur vårt datamaterial fann vi faktorer som påverkar kommunikationen. Dessa är: mentala och fysiska avstånd, arbetsbelastning och stress, förmågan att lyssna, förmågan att förstå samtalspartnerns upplevelser, förmågan att anpassa sig till situationen samt förmågan att uttrycka sig. Kommunikation är en central del på arbetsplatsen eftersom medarbetarna kommunicerar med klienter, med varandra och med sina chefer. Vi fann även att missförstånd inte alltid behöver vara något allvarligt. "[...] missförstånd får man ju räkna med, det handlar bara om att man rättar till det så fort man förstår att det har blivit fel någonstans" (Informant 3).

4.1.1 Mentala och fysiska avstånd

Medarbetarna upplever att kommunikationen mellan dem och kollegorna, samt mellan dem och cheferna påverkas av hur ofta de träffar varandra. Om de träffas ofta så blir kommunikationen mer öppen. Detta är en av orsakerna till att kommunikationen mellan medarbetarna och mellan medarbetare och chef ser olika ut. När medarbetarna ska prata med någon av sina chefer är kommunikationen inte lika självklar och därför behöver de tänka mer på vad de ska säga och hur det ska sägas.

Arbetskamraterna träffar man ju hela tiden, dagligen, men cheferna träffar man en gång i veckan eller en gång varannan vecka. Så är det... det blir naturligt att det inte blir samma möte riktigt.
(Informant 3)

När medarbetarna arbetar nära varandra är det en förutsättning att kommunikationen mellan dem fungerar. Kommunikationen blir därför intensiv mellan dem. Det leder även till att kommunikationen mellan medarbetarna blir mer öppen. Arbetsledaren kan i vissa fall vara närvarande och räknas som en del av personalgruppen, och den öppenhet som finns.

[...] eftersom att vi jobbar med så svåra saker så är det oerhört viktigt att man har en grupp som har öppet klimat och där man kan prata med varandra. Det är jätteviktigt. Och det känner jag att vi har i vår grupp. [...] jag tycker det är en god kontakt i min grupp. Eftersom man sitter med så komplicerade ärenden så måste man kunna samarbeta, man har inget val. Man måste samarbeta med gruppen. Vi jobbar ju alltid två och två i ärendena.
(Informant 6)

Enligt medarbetarnas upplevelser kan missförstånd med arbetsledaren uppstå när de mer sällan. Men eftersom arbetsledaren är den chef som de träffar oftast blir det i genomsnitt fler missförstånd mellan dem än med de högre cheferna (se citat från Informant 1). Oftast träffar medarbetarna de högre cheferna vid formella möten. Då finns det tydliga ramar för vad mötet ska handla om, och därför uppstår missförstånd inte lika lätt (se citat från Informant 12).

[...] procentuellt så måste det ju vara med min [Arbetsledare]. [...] eftersom det är henne jag träffar mer ofta och har alla dom här diskussioner med då.
(Informant 1)

[...] jag har så sällan kommunikation med [Sektionschefen] och [Förvaltningschefen]. Så att när det ska ske någon sån kommunikation så är det liksom ganska tydligt vad det ska innehålla, vad... vad man ska prata om.
(Informant 12)

Medarbetarna upplever att det fysiska avståndet till högsta chefen, och i vissa fall även sektionschefen, påverkar kommunikationen. Medarbetarna behöver ta mer sats när de ska prata med den högsta chefen till skillnad från när de pratar med sin arbetsledare på grund av de fysiska, men även de mentala avstånden. Chefens tillgänglighet är viktig för medarbetarna. Steget till att kontakta sektionschefen är, för medarbetarna, inte lika stort i de fall där de sitter i samma byggnad. Att sektionschefen finns nära ses då som en fördel.

Ja skulle jag vilja så skulle jag kunna prata med honom så men jag får nog ta lite sats innan (skrattar). Alltså det sker ju inte självklart så... att han är bland oss. Han är på andra ställen.
(Informant 5)

Han är så långt utanför, kan man väl säga. Han är inte här i huset. Det finns inte den här tillgängligheten. Det tror jag är oerhört viktigt när man jobbar i en sådan här förvaltning. Att det finns tillgängligt i jobbet.
(Informant 6)

Medarbetarna upplever att det oftast finns en vilja till dialog från både deras och chefens sida. Men även om viljan till dialog finns så kan det ändå uppstå missförstånd.

4.1.2 Arbetsbelastning och stress

Saknas tid för kommunikation eller om arbetsbelastningen är hög ökar risken att det uppstår förvirring då till exempel namn och ärenden blandas ihop.

[Arbetsledaren] har ju jättestort ansvar och är insatt i alla våra ärenden och kan ha blandat ihop två ärenden och tror att jag pratar om något annat ärende, och då kan det ju bli väldigt missförstånd... men det upptäcker ju jag för jag har ju mer koll på det jag vill ha fram, så det brukar man ju reda ut.
(Informant 14)

Medarbetarna upplever att det kunde uppstå missförstånd när det var stressigt. I dessa fall kunde de själva bli den som fick reda ut problemen som uppkommit till följd av missförstånden. Men de såg inte detta som något allvarligt då de förstod att cheferna hade hög arbetsbelastning.

4.1.3 Förmågan att lyssna

När individens uppfattning är för snabb och denne tror sig veta vad den andra parten ska säga så lyssnar den inte på vad som faktiskt sägs. Då kan det uppstå problem i kommunikationen. Problem kan även uppstå när chefen inte lyssnar på medarbetaren utan istället bara framför sina egna tankar under samtalet. Medarbetarna anser därför är det viktigt att man jobbar med att förbättra lyssnandet på arbetsplatsen.

Ibland så kan [Sektionschefen] tänka en annan tanke och... då spelar det ingen roll vad jag säger egentligen. För då har han redan satt sin första tanke och då är det den som gäller. Så han har gått in i en tankefälla och jag kommer inte åt honom för att diskutera vidare. Då kan det bli en tvärnit.
(Informant 7)

Medarbetarna menar att missförstånd kan undvikas genom att parterna lyssnar på vad den andre säger. De menar också att det handlar om att själv ta sitt ansvar och vara tydlig i sin verbala kommunikation.

4.1.4 Förmågan att förstå samtalspartens upplevelser

Medarbetarna upplever att problem kan uppstå i kommunikationen när cheferna arbetar långt ifrån klienterna. Cheferna förstår då inte ärendena, och de problem som kan uppstå, på samma sätt. Därför är det lättare för cheferna att vara rationella i sitt tänkande. "[...] jag kanske bara vill ha bekräftat i... 'Jag förstår att det är jobbigt. Jag förstår vad du möter'. Fast där känner jag ibland att [Arbetsledaren] inte har den förmågan alltid" (informant 6). När medarbetaren vill bli stöttade i sitt arbete ser cheferna ärendet ur ett praktiskt och ekonomiskt perspektiv. Det handlar även om hur cheferna väljer att uttrycka sig. Medarbetarna menar att det kan räcka med att få bekräftelse på att det de arbetar med kan vara jobbigt och påfrestande mentalt. Men de upplever också att det kan vara viktigt att chefen ser saker ur ett annat perspektiv, som det ekonomiska, för verksamhetens bästa.

4.1.5 Förmågan att anpassa sig till situationen

Relationen mellan medarbetarna, samt relationen mellan medarbetare och chef, påverkar kommunikationen. Medarbetarna upplever att kommunikationen påverkas av relationen mellan parterna. Är relationen mellan parterna bra så finns det en tillit och ett förtroende mellan dem vilket även gör att det finns en bra och öppen dialog. Även individernas personlighet kan påverka hur kommunikationen blir. När medarbetare och chefer med helt olika personligheter samtalar kan det uppstå problem i kommunikationen till följd av olikheterna. Om chefen är för bestämd i sina egna åsikter och bortser från medarbetarnas åsikter så brister kommunikationen (se citat från Informant 2). Samma sak kan hända om chefen har för många idéer och visioner (se citat från Informant 3). Konsekvensen som blir när en chef har mycket integritet är att det uppstår distans till medarbetarna. En annan faktor som påverkar hur kommunikationen fungerar är då det har hänt något privat mellan medarbetare och chef som sedan finns med i bakgrunden under arbetstid. Motsättningarna färgar av sig på arbetet.

[Sektionschefen] känner jag ju inte lika väl så med honom blir det väl mer... ja, inte enkelriktad det ska jag inte säga, men han är lite som person att han vill ha det här... han vill ha sitt sagt så... och så ska man lyssna på det ungefär (skrattar).
(Informant 2)

[Sektionschefen] är ganska så mycket på, han ska göra mycket grejer och vill mycket grejer och har otroligt mycket idéer och tankar. Och ibland så hinner nog inte jag med riktigt i det här i hans tempo.
(Informant 3)

Genom god personkemi uppstår förtroende och tillit mellan medarbetarna. Detta gäller även mellan medarbetare och chef. Oftast väljer medarbetarna att prata med varandra när det gäller privata angelägenheter. De gånger som medarbetarna väljer att prata med arbetsledaren är när det privata påverkar arbetsituationen.

Så att för mig är det nog viktigt lite det här med att om jag ska prata privata saker så måste jag nog känna att det finns en bra personkemi då, att det finns någon slags tillit och förtroende i det.
(Informant 1)

När medarbetaren är fackligt aktiv och representerar alla arbetstagare förändras rollerna och därmed även kommunikationen mellan chefen och medarbetaren. De kan då bli motparter i fackliga konflikter. Rollerna hamnar på en jämnare nivå i denna situation.

4.1.6 Förmågan att uttrycka sig tydligt

Medarbetarna upplever att det uppstår problem i kommunikationen när parterna uttrycker sig otydligt. Det kan även uppstå problem om parterna tolkar informationen olika. Om kommunikationen är klar och tydlig uppstår sällan missförstånd. Därför underlättar det att stämma av vad som har sagts efter ett samtal. Genom chefens respons kan medarbetaren märka om denne har förstått.

Ja, att vi stämmer av. Sen ibland, visst det händer att vi missförstår varandra. Eeh... och då... ja då får vi rätta till det efteråt. Det brukar inte vara så hemskt allvarligt.
(Informant 13)

Missförstånd kan uppstå när individerna tar förgivet att samtalsparten förstår vad de menar eller när de antar att någon annan ska ta tag i en uppgift utan att bestämma vem som ska göra det. I dessa fall har det funnits en oklarhet i kommunikationen.

4.2 Resultatsammanfattning

- Mentala och fysiska avstånd påverkar kommunikationen eftersom det handlar om hur tillgängliga chefen och medarbetarna är. Fysiska avstånd kan orsaka mentala avstånd.
- Mentala avstånd påverkar relationen mellan individerna som i sin tur påverkar hur kommunikationen blir. En nära relation gör att kommunikationen blir mer öppen.
- Hög arbetsbelastning kan leda till att det inte finns tillräckligt med tid för att kommunicera med arbetskamraterna, inklusive chef.
- Förmågan att verkligen lyssna påverkar kommunikationen. Om samtalsparterna lyssnar noggrant på varandra går budskapet fram och då uppstår en dialog.
- Chefernas avstånd till klienterna kan leda till en bristande kommunikation mellan medarbetarna och chefen. Detta eftersom chefen då missförstår medarbetarens upplevelser av ärendet.
- Individernas förmåga att anpassa sig till situationen påverkar kommunikationen. Om individerna behärskar denna förmåga leder det till en öppen dialog mellan parterna.

- Förmågan att kunna uttrycka sig tydligt har betydelse för hur kommunikationen blir. Genom samtalspartens respons märks om denne har förstått innebörden av budskapet.

Resultatet visar alltså att det finns olika faktorer som påverkar kommunikationen och leder till dialog och missförstånd. Genom att tolka resultatet har vi kommit fram till att lärande kan uppstå till följd av dialog och missförstånd.

5. Tolkning

I detta avsnitt kommer vi att tolka hur faktorerna från resultatet leder till missförstånd samt till dialog, och hur de i sin tur kan leda till lärande. Detta gör vi med hjälp av teorierna som presenterats tidigare.

5.1 Dialog

När individer litar på varandra, och har förtroende för varandra, blir kommunikationen mer öppen. Detta leder i sin tur till ett deliberativt samtal eftersom det finns en ömsesidig respekt och även samförstånd mellan parterna (Englund, 2000; Englund, 2007). Om de dessutom tar ansvar för sig själva och för varandra i dialogen så finns dialogkompetens (Wilhelmson & Döös, 2005). Utifrån resultatet kan vi se att mentala och fysiska avståndet mellan individerna har betydelse för hur öppen kommunikationen är.

När medarbetaren och chefen kommunicerar på en gemensam nivå finns utrymme för bådas argument. De behöver inte hålla med varandra men det blir ändå ett deliberativt samtal eftersom målet är att komma fram till tillfälliga lösningar. Enligt Nilsson och Waldemarsson (2007) är det viktigt att parterna är överens om vilken roll de har till varandra om de vill uppnå en god kommunikation. Eftersom chefen alltid är chef så anpassar sig medarbetarna till den situationen på ett annat sätt än om de samtalar med sina medarbetare. Vi kan även se att förtroendet och tilliten avgör vilka som individen väljer att prata med om mer personliga angelägenheter. Detta är även viktigt när det gäller chefens tilltro till sina medarbetare, att de sköter sina arbetsuppgifter. Det finns alltså en form av trygghet på arbetsplatsen. Vi menar precis som Lindqvist (2007) att tryggheten möjliggör utveckling för individerna och arbetsgruppen.

Medarbetarna måste samarbeta i många situationer på sin arbetsplats. Därför måste alla vara delaktiga. Arbetar de i par så måste de kunna samarbeta även i sin kommunikation. Alltså måste de lämnas utrymme för alla till att lyssna och tala. Det är den viktigaste delen i dialogkompetens. Men de behöver även vara kritiska mot det de själva säger och det den andra parten säger. Alltså finns det plats för ifrågasättande som leder till ett djupare samtal. Detta eftersom de jobbar med klienter och medarbetarnas beslut påverkar klienten. De behöver också kunna lyssna på vad den andre parten säger. I detta kan vi se närhet och distans till argumenten. De gånger ena parten har bestämt sig för en sak och det inte går att ändra finns inte utrymme för andras argument. När de dessutom inte ifrågasätter sina egna argument så försvinner dialogkompetensen (Wilhelmson & Döös, 2005).

Jonasson (2000) påvisade att social kompetens bland annat handlar om att vara anpassningsbar i alla situationer. Vårt resultat visar att chefens sociala kompetens gör att denne kan kommunicera med sina medarbetare på en likvärdig nivå, alltså ett deliberativt samtal (Englund, 2000; Englund 2007). Samtidigt blir samtalet symmetriskt och samarbetspräglat då det lämnas lika mycket utrymme åt alla parter (Linell, 1996).

Förmågan att uttrycka sig tydligt är en viktig del för att skapa samspel i en dialog. Att kunna göra sig förstådd är, som tidigare nämnts, en social kompetens eftersom det handlar om att kunna anpassa sig till situationen och mötas på en gemensam nivå (Jonasson, 2000). För att parterna ska kunna mötas krävs att de är tydliga i sin kommunikation och förklarar vad de menar så att den andra parten förstår. Då skapas samförstånd mellan parterna, vilket leder till ett deliberativt samtal (Englund, 2000). Vi kan se att de olika yrkesrollerna inte behöver ha någon större betydelse för hur tydlig kommunikationen mellan dem blir, om individerna är socialt kompetenta.

5.1.1 Dialog och lärande

Vi menar att när det finns en dialog mellan individer kan det leda till lärande eftersom lärande sker i samspel med kontexten (Illeris, 2007). Samspelet mellan chefen och medarbetaren gör att det blir en dialog istället för informationsutbyte. Dixon (1996) menar att dialogen stärker relationen mellan individerna. Vårt resultat visar att det finns en vilja att föra en dialog. För att en dialog ska kunna finnas inom en organisation så måste det finnas ett öppet klimat där individerna respekteras och information kan delas, och att alla har lika stor möjlighet att ifrågasätta andras idéer. Utan detta klimat skulle inte de anställda se möjligheten med att föra en dialog. Att föra en dialog handlar om att kunna vara öppen för att se världen genom andras ögon och inte vara fördomsfull. Hade man kunnat förutse hur en dialog skulle sluta så hade det varit onödigt påbörja den (Dixon, 1996). Vi menar att det i så fall inte hade kunnat ske ett lärande i samband med dialogen. Det är även i dialogen som drivkraftsdimensionen finns eftersom det är där motivationen, viljan och känslorna finns. Innehållsdimensionen finns i individernas förmåga att uttrycka sig tydligt (Illeris, 2007). Tydligheten bidrar till att skapa sammanhang för individen. När individer tolkar ett ord eller ett budskap olika försvinner den ursprungliga meningen som det innehöll.

Simonsson (2002) synliggjorde ett antal hinder för dialogen och några av dessa kan vi se i vår studie, som exempelvis företagets resurser. Med resurser menar vi att det inte alltid finns tillräckligt med tid för att kunna föra en dialog. Medarbetarna har även påpekat att det inte pratas om, och arbetas tillräckligt med kommunikation på arbetsplatsen. Det finns alltså inte tillräckligt med kunskap om kommunikation hos alla. Vi menar att den bristande dialogen kan leda till ett bristande lärande eftersom dialogen ger förutsättningar för lärande. Vi kan även se hinder för dialogen i de fall då medarbetarna menar att samtalen mellan dem och deras chefer präglas av personliga motsättningar. Det blir ett samtal med symmetri och konkurrens (Linell, 1996). Linell kallar detta samtal för dialog men vi anser att parterna i så fall ska låta den andre parten delta i samtalet. Resultatet visar även att kommunikation är något personalen jobbar väldigt mycket med i samband med sina klienter och på så vis tränar de sin kommunikationsförmåga dagligen.

5.2 Missförstånd

Vårt resultat visade att när arbetsbelastningen är hög så finns det inte tillräckligt med tid att kommunicera med varandra. Lindqvists (2007) undersökning visade att medarbetarna efterfrågade mer tid för att kunna kommunicera med varandra och även för att reflektera. Detta framgår även av Simonssons (2002) studie där hon även menar att kommunikationen påverkas när kunskap och kompetens brister. Vi menar att det då kan leda till missförstånd. Detta visar på behovet av att utveckla kommunikationen inom förvaltningen.

Hanson (2007) menar att början på ett gott kommunikatörskap är att individerna tar sig tid att verkligen lyssna. Ur resultatet framgår bland annat det att individens snabba uppfattning kan orsaka missförstånd. Det sker eftersom individen då inte lyssnar på det som sägs. Detta kan

relateras till Hansons krav som handlar om *villighet att lyssna*, som handlar om att individerna ska vara öppna för kommunikation och tar sig tid att lyssna. Enligt Linells (1996) kommunikationsmodell kan det vara kombinationen samarbete och asymmetri. Då styr den ene parten samtalet och den underordnade partens argument inte får något utrymme. Vårt resultat visar även att avståndet mellan chef och klienter kan orsaka problem i kommunikationen mellan medarbetarna och chefen. Anledningen till problemen är att parterna ser på ärendet från olika perspektiv. Detta styrks av Backlund (2006) menar att kommunikationen påverkas av individernas sociala roller. Kommunikationen påverkas även av språket som parterna använder sig av.

Medarbetarna uttryckte att missförstånd uppstod när kommunikationen var otydlig från båda eller ena parten. Det kan bero på att parterna saknar självkritik till det de säger. Ett deliberativt samtal innehåller ett kritiskt granskande av andras och sina egna argument (Englund, 2000). Vi anser att risken för missförstånd minskar om detta tillämpas. Tydlighet blir även en viktig del i ett deliberativt samtal eftersom målet med samtalet är att komma fram till en överenskommelse. För en överenskommelse krävs det att båda parterna är tydliga med vad de menar och förstår vad den andre menar. Medarbetarna menade att stress är en faktor som påverkar hur tydliga cheferna är i det de säger och hur de uppfattar det medarbetarna säger. De menade att det ibland sakades tid för samtal, och därför blev det missförstånd. Resultatet visade även att missförstånd kunde undvikas i de fall då medarbetaren och chefen sammanfattade det som sagts. Då fick båda parter möjlighet att förklara hur de uppfattat samtalet och det fanns tillfälle att rätta till de otydligheter som uppstått. Att ”eka” mer i kommunikationen bidrar, enligt Nilsson och Waldermarsson (2007), till att missförstånd kan undvikas. Att vara tydlig i sin kommunikation är en del av att vara socialt kompetent eftersom det handlar om att kunna göra sig förstådd och förstå andra (Jarlén, 1997; Jonasson, 2000).

Vårt resultat visade att när alla tar förgivet att någon annan ska utföra vissa uppgifter så finns det inget samförstånd, vilket är ett gemensamt vetande som ska vara accepterat av båda parterna. Dialog är enligt Habermas (1996) en förutsättning för samförstånd. Finns det samförstånd så finns det alltså en dialog. Det gör i sin tur att det är ett deliberativt samtal. Vissa personligheter fungerar mindre bra ihop och det blir då svårare för individerna att skapa samförstånd. Detta kan i sin tur leda till att det oftare uppstår missförstånd mellan parterna.

5.2.1 Missförstånd och lärande

Vi menar att även om det uppstår missförstånd i ett samtal så kan det leda till ett lärande. Förutsättningen för att ett lärande ska ske är att missförståndet upptäcks. Blir parterna medvetna om vad som inte fungerade i samtalet så kan de försöka undvika det nästa gång de samtalar. Om parterna är socialt kompetenta så kan leda tillbaka samtalet till en dialog genom att anpassa sig och sitt språk till situationen (Jarlén, 1997; Jonasson, 2000). Lärandet sker om parterna har en vilja att lösa problemet, försöker skapa mening och samspekar med varandra (Illeris, 2007). Vi menar att den sociala kompetensen är något som hela tiden utvecklas genom träning och erfarenheter hos individen.

Ett hinder för lärandet är när individerna saknar den tid som behövs för att uppnå god kommunikation. Detta påverkar samspelet mellan individerna. För att lärande ska ske krävs det att individerna samspekar med varandra och med kontexten. När samspelet mellan individerna fungerar dåligt påverkas deras drivkraft, vilja och motivation, till att utveckla samtalet och därmed lärandet. Om parterna kan uttrycka sig väl så att båda förstår påverkas individernas drivkraft till att lära sig. Det är även viktigt för båda parterna att de tycker att dialogen är viktig, att den har en mening (Illeris, 2007).

6. Diskussion

Vår studie visar att det är flera faktorer som påverkar kommunikationen mellan medarbetaren och chefen. Det finns faktorer som leder in samtalet på en deliberativ nivå och skulle kunna bidra till lärande. För att ett samtal ska drivas framåt, mot en deliberativ nivå, krävs intresse och nyfikenhet. Det måste finnas utrymme för båda parternas åsikter och även en ömsesidig respekt och tolerans mellan parterna. Även om man har skilda åsikter så måste man kunna komma fram till en temporär lösning som fungerar för båda parter. I deliberativa samtal är det en tillgång att det finns olika åsikter. Med dialogen som verktyg kan individerna hjälpas åt att förstå omvärlden (Dixon, 1996). Alltså är det viktigt att alla parter uttrycker sina åsikter.

Vår föreställning innan vi inledde undersökningen var att missförstånd mellan chef och medarbetare var något negativt. Men vår bild har förändrats då vi kan se att missförstånd kan leda till lärande. Förutsättningen är att missförstånden upptäcks och åtgärdas.

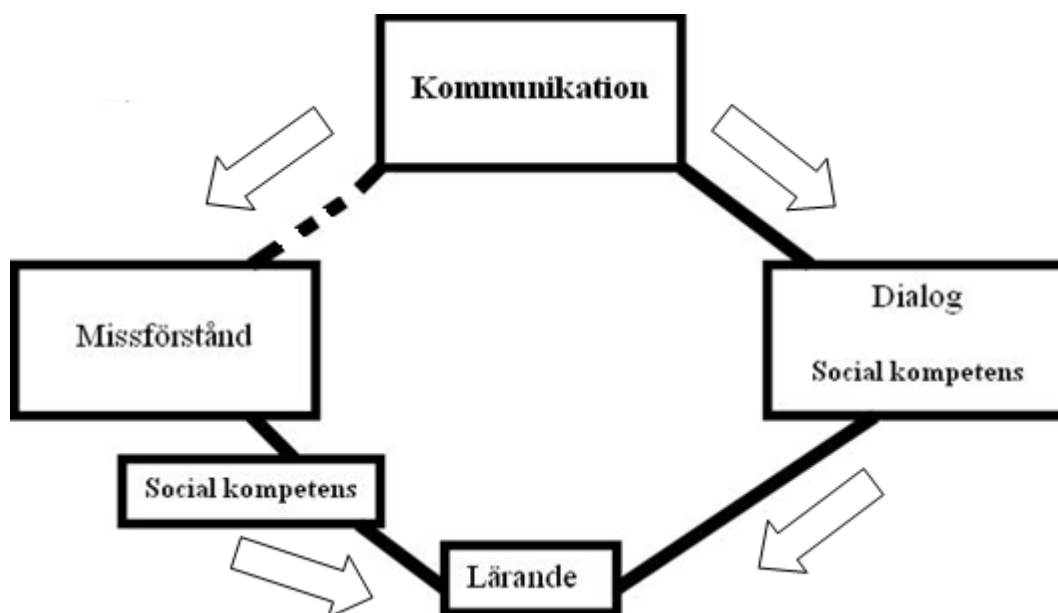
Medarbetarna upplevde att avståndet till cheferna påverkade kommunikationen då den blev mer enkelriktad. Detta ledde dock inte till fler missförstånd, vilket vi trodde, då möten med sektionschefen och högsta chefen har en tydligare struktur. Vi trodde att missförstånd skulle uppstå eftersom kommunikationen inte sker lika ofta när det finns ett avstånd och att den hierarkiska nivåskillnaden då skulle ha betydelse. Missförstånden kunde ibland vara fler mellan medarbetarna själva än mellan medarbetare och chefen. Detta beror på att det oftast förekommer mer kommunikation mellan medarbetarna. När medarbetarna arbetar nära varandra är det viktigt att kommunikationen mellan dem fungerar och att de kan samarbeta med varandra. Kommunikationen blir då mer intensiv mellan parterna. Detta gäller även när arbetsledaren arbetar nära medarbetarna.

Vi menar att det i vissa yrken är viktigare, än i andra, att individen är socialt kompetent. Medarbetare som arbetar nära klienter behöver kunna anpassa sig för att finna en gemensam grund, och vara tydlig i kommunikationen, med klienten. Individens personlighet och förmåga att anpassa sig till olika situationer påverkar kommunikationen med andra individer. När individer med helt olika personligheter samtalar kan missförstånd uppstå till följd av olikheterna. Individernas sociala kompetens får då en större betydelse.

Hansons (2007) första krav på lyssnande innebär att parterna måste vara villiga att lyssna på varandra. Vi menar att om viljan att lyssna på andra finns så kan det uppstå en dialog mellan parterna. Stress och arbetsbelastningen kan, enligt medarbetarna, påverka kommunikationen mellan dem och deras chefer då till exempel ärenden kan blandas ihop. Vi menar att när det finns tid för kommunikation och parterna är öppna för den ökar möjligheten för att en dialog kan uppstå. När det finns tid för kommunikation, och parterna inte känner sig stressade, så finns det även möjlighet för att grundligare samtala kring det aktuella ämnet. Vi menar att det i sin tur även leder till att parterna kan lyssna mer koncentrerat på det som den andra parten har att säga. Det andra kravet är, enligt Hanson, att det finns ett intresse för vad den andra parten har att säga. När medarbetarna söker upp sina chefer är det oftast för att de behöver hjälp i ett ärende. Vi menar att när parterna arbetar mot samma mål så finns ett gemensamt intresse att utfallet ska bli så bra som möjligt. Då finns även ett intresse av att höra på den andra partens argument. Hanson menar att grunden i ett gott kommunikatorskap är lyssnandet. I vårt resultat framgår att när parterna går in i samtalet med förutfattade meningar drar de för snabba slutsatser eftersom de tror sig veta vad den andra parten ska säga. Hansons tredje krav för lyssnandet är att individerna är nollställda när samtalet påbörjas. Att lyssna på vad den andra parten säger är en del i deliberativa samtal och i dialogkompetens. Detta eftersom båda innefattar respekt för varandra. I de fall då medarbetarna och cheferna inte lyssnar ordentligt

på varandra tas vissa saker förgivet. Lyssnande är en central del i deliberativa samtal, samt i dialogkompetens, vilket betyder att dessa inte finns i de här situationerna. Samma sak gäller i de fall då det inte lämnas utrymme åt medarbetarens argument eftersom chefen tar för mycket plats i kommunikationen. Vi menar, att om medarbetaren då låter chefen få igenom sina idéer utan att tänka kritiskt kring dem så finns inte heller det deliberativa samtalet eller dialogkompetensen. Enligt Linell (1996) formas då en asymmetriskt och konkurrenspräglad dialog. Men vi menar att när det inte finns ett deliberativt samtal eller en dialogkompetens så finns det inte heller någon dialog. Ett deliberativt samtal kräver ömsesidig respekt mellan parterna och det finns i den tillit som medarbetarna känner till varandra och cheferna (Englund, 2000; Englund, 2007; Wilhelmson & Döös, 2005).

Som vi tidigare sagt så ser vi kommunikation som den övergripande helheten eftersom det handlar om att göra något gemensamt (Hård af Segerstad, 2002). När individer samspelar så kan det uppstå missförstånd, men det kan även bli en dialog om det finns en ömsesidig tillit och respekt mellan parterna. Det handlar även om att tillsammans hjälpas åt att förstå omvärlden (Dixon, 1996). Ett deliberativt samtal finns när parterna respekterar varandras åsikter och det ges utrymme för alla parter att bidra med sina egna åsikter. Det är genom ett deliberativt samtal som möjligheten att öka förståelsen för andra och för sig själv finns. Även möjligheten att utbyta och ta till sig andra individers värden, handlingsnormer och kunskap finns i ett deliberativt samtal. Målet med ett deliberativt samtal är att finna tillfälliga lösningar (Englund, 2000; Roth, 2003). Dialogkompetens finns när parterna tar ansvar för sin egen och andras delaktighet i dialogen. Det handlar även om att vara kritisk till sina egna och andras argument samt att kunna framföra sina egna åsikter och samtidigt vara öppen för andras åsikter (Wilhelmson & Döös, 2005). Genom dialog, deliberativt samtal samt dialogkompetens kan lärande uppstå eftersom det handlar om att lyssna aktivt på vad andra har att säga. Andras argument kan påverka individen och utveckla dennes kunskaper i ämnet. För att ett lärande ska ske är det viktigt att parterna samspelar med varandra och med kontexten. Även individens drivkraft och dialogens innehåll påverkar om det sker ett lärande (Illeris, 2007) (se Figur 2).



Figur 2 Kommunikation och lärande (Emma Olsson och Ida Persson).

För att missförstånden ska leda till lärande krävs att missförstånden upptäcks. Är parterna socialt kompetenta så att de kan anpassa sitt språk och sig själva till kontexten och därmed leda tillbaka kommunikationen till en dialog. Vi ser inte missförstånd och dialog som två motsatser till varandra. Vi menar istället att när missförstånd uppstår så finns det ingen dialog. Men missförstånd som upptäcks kan, med hjälp av individernas sociala kompetens, leda till en dialog (se Figur 2). Då krävs det att man möts på en gemensam nivå.

6.1 Våra slutsatser

- Deliberativa samtal handlar både om ett kritiskt granskande av den andre samtalsparten och av sig själv. Vi menar att denna självkritik kan leda till färre missförstånd eftersom individerna kan reflektera över vad de har sagt och hur det har uppfattats.
- Det som påverkar kommunikationen är hur ofta individerna träffas, var chefen finns och hur tillgänglig chefen är.
- Social kompetens är viktigare i yrken inom socialt arbete eftersom de måste förmedla beslut med mera och klienterna måste förstå vad dessa innebär.
- Ökad kunskap om, och ökad användning av deliberativt samtal och dialogkompetens leder till färre missförstånd i kommunikationen mellan individer.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom kommunikation mellan människor ständigt pågår så anser vi att det är ett viktigt ämne. Därför menar vi att mer forskning kring detta ämne behövs. Ett annat perspektiv som skulle kunna användas är att undersöka ämnet utifrån chefernas upplevelser av kommunikationen. Då skapas en större helhetsbild av området, som kan visa om cheferna upplever samma saker som medarbetarna.

Referenser

Backlund, B. (2006). *Inte bara ord. En bok om talad kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2007). *Varför vetenskap?* Lund: Studentlitteratur.

Cohen, L., Manion L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge.

Englund, T. (2000). *Deliberativa samtal som värdegrund – historiska perspektiv och aktuella förutsättningar*. Stockholm: Skolverket.

Englund, T. (red). (2007). *Utbildning som kommunikation. Deliberativa samtal som möjlighet*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.

Granberg, O. (2004). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Habermas, J. (1996). *Kommunikativt handlande: Texter språk, rationalitet och samhälle*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos.

Hanson, H-I. (2007). *12 principer för kommunikation*. Malmö: Liber.

Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tänka tala och förstå*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Illeris, K. (2007). *Lärande*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Jarlén, L (1997). ”Vägar till social kompetens”.

Jonasson, D. (2000). *Social kompetens är ett riktigt flumbegrepp. Det kan betyda nästan vad som helst – eller?: en fenomenografiskt inspirerad intervju- och litteraturstudie av uppfattningar om social kompetens*. Uppsala: Pedagogiska institutionen – Uppsala Universitet.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, A. (2007). *Intervju - metodik*. Lund: Studentlitteratur.

Linell, P. (1996). *Approaching Dialogue. Talk and interaction in dialogical perspectives*. Linköping: Linköpings universitet.

Nilsson, B. & Waldemarsson, A. (2007). *Kommunikation – Samspel mellan människor*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Jonsson, B. & Rooth, K. (2003). *Demokrati och lärande. Om valfrihet, gemenskap och övervägande i skola och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen - Lunds Universitet.

Stensmo, C. (2007). *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur.

Wilhelmson, L. & M, Döös (2005). *Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet*. 2:a upplagan. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Wolcott, H. F. (2009). *Writing up Qualitative research*. 3:e upplagan. London: Sage Publications, Inc.

Åsberg, R. (2001). *Det finns inga kvalitativa metoder - och inga kvantitativa heller för den delen. Det kvalitativa-kvantitativa argumentets missvisande retorik*. Göteborgs Universitet. Pedagogisk forskning i Sverige, Årg 6, Nr 4 s.270-292.

Ödman, P-J. (2004). Hermeneutik och forskningspraktik. I B. Gustavsson (red.) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse och vetande: Hermeneutik i praktik*. 2:a upplagan. Stockholm: Norstedts Akademiska förlag.

Elektroniska referenser

Dixon, N. (1996). *Perspectives on dialogue. Making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, NC: Center for creative Leadership. Tillgänglig: Ebrary. [2009-05-05].

Lindqvist, G. (2007). *Arbetslaget som resurs? En aktionsstudie i två arbetslag där samtalet står i fokus*. Tillgänglig: <<http://dalea.du.se/theses/archive/36e68675-43d7-40f2-9985-ed2e4c295d4e/dfa966fa-684c-4a6f-80ee-6d07833e5202.pdf>> [2009-05-05].

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

Tillgänglig: <<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>> [2009-04-19].

Bilder

Figur 1. *Talutrymme respektive samarbete-konkurrens*. Illustrerad av Emma Olsson efter bild i Granberg (2004) s. 196 och i Linell (1996) s. 258.

Figur 2. *Kommunikation och lärande*. Illustrerad av Emma Olsson och Ida Persson.

Bilaga 1.

Informationsbrev till informanterna.

Hejsan!

Vi är två studenter från Blekinge Tekniska Högskola som ska skriva vår C-uppsats nu. Den kommer att handla om individers erfarenheter av kommunikation på arbetsplatsen. Datainsamlingen kommer att ske med hjälp av intervjuer som kommer att ta ca 1 timme. Genomförandet av intervjuerna kommer att ske under vecka 15 och 16. Ni har själv möjlighet att ge förslag på tider som passar er, gärna flera alternativ. Intervjuerna kommer att spelas in med hjälp av en diktafon. Materialet kommer att behandlas konfidentiellt, vilket innebär att den enda, förutom oss, som kommer ta del av materialet är vår handledare. Ni kommer även att få möjlighet att läsa intervjun när vi har skrivit ut dem. Deltagande i intervjuerna är frivilligt och Ni kan när som helst välja att avbryta Er medverkan.

Tack på förhand!

Ida Persson & Emma Olsson
Blekinge Tekniska Högskola
Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation.

Bilaga 2.

Intervjufrågor

1. Hur länge har du jobbat här?
2. Hur gammal är du? (möjlig orsak till missförstånd)
3. Hur många chefer har du över dig? Hur ser den hierarkin ut?
4. Hur ofta träffar du respektive chef? Är det under formella eller informella förhållanden?
5. Kan du beskriva kommunikationen mellan dig och närmsta din chef? (dialog och delaktighet/enkelriktad kommunikation)
6. Berätta om hur den verbala kommunikationen mellan dig och dina olika chefer fungerar? Vad pratar ni om? (privat/yrkesrelaterat). Är det skillnad mellan olika chefer?
7. Kan du beskriva kommunikationen mellan dig och dina andra kollegor (inte chefen)?
8. Upplever du att det är en skillnad i kommunikationen med din chef respektive dina andra kollegor? Vad pratar ni om? (privat/yrkesrelaterat).
9. Hur skulle du definiera ”missförstånd”?
10. Upplever du att din chef förstår vad du menar när du pratar med honom/henne? På vilket sätt yttrar sig det (vad får du för respons)?
11. Upplever du att det kan bli missförstånd mellan dig och din chef? Hur ofta?
12. Blir det lättare missförstånd mellan dig och en specifik chef? Vad beror det på?
13. Vad tror du är orsaken till missförstånden?