



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA

HT 2009

Sektionen för Management

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

Att kunna tänka på utsidan av inkorgen

Organisationskommunikation

- Emotioner och organisationskultur i e-post

KANDIDATARBETE I PSYKOLOGI

Författare: Camilla Martin och Charlotte Gyllenhammar

Handledare: Erik Lindström

Abstract

E-mail is a non-verbal text based communication tool that today is used widely in organizations and perhaps because of its familiarity seen as just a tool with no complications. Can other ingredients affect the communication except the obvious missing non-verbal cues? The main purpose of this thesis was to examine how leaders experience their communication between the different public administrations, but also to see if the text based communication, in particular e-mail, and was affected by organizational culture and emotions. Both a questionnaire, interviews and document analysis was used at a “Samordningsförbund” where the study was performed. The results indicated in general good communication between the individuals but also that emotions, personality and organizational culture can have an effect on communication and thus should be taken a more serious interest both in the actual “samordningsförbund” and also in further research, particularly e-mail in association with emotions and different personalities.

Nyckelord: emotions, organizational culture, e- mail, non-verbal text based communication, personality

Att kunna tänka på utsidan av inkorgen

Organisationskommunikation

- Emotioner och organisationskultur i e-post

Camilla Martin och Charlotte Gyllenhammar

Inledning

Det finns många barriärer för att kunna få ett fungerande samspel mellan myndigheter, men grunden ligger i kommunikation och förmågan att kunna samspela med andra. Nyckeln till tillfredsställelse i arbetet och för produktivitet är goda relationer mellan organisationens medlemmar och goda relationer är kommunikation (Hård af Segerstad, 2002) men även i en förståelse för sitt eget beteende för att förstå hur andra betar sig.

I dag används många olika kommunikationssätt, elektroniska nätverk, e-post, telefonkonferenser, informella nätverk kanske till och med olika skriftspråk som chatt, där man kan ha en direktkontakt online t.ex. MSN Messenger, Skype ICQ, (I seek you, ”jag söker dig”). Begrepp och språk kan variera men också olika tolkningar, kulturmönster, värderingar, bristande kännedom och okunskap om varandra gör att det lätt kan bli missförstånd. Begreppet emotioner är inte nytt och många har forskat i ämnet, det som är intressant är hur viktigt denna dimension är för textbaserad kommunikation eftersom man i denna kommunikation mister den närhet man brukar ha vid kommunikationen ansikte till ansikte eller via telefon.

Enligt Gärdenfors (1996) har emotioner en viktig social funktion, han menar att eftersom den talar om hur man uppfattar en händelse eller en situation. Även Goleman (2006) skriver att den allra viktigaste komponenten i en grupp är den emotionella intelligensen, social harmoni det vill säga den förmågan som gör att man kommer överens. Om en organisationskultur ska förstås handlar det inte enbart om kulturer, ett företags traditioner, värderingar, människosyn utan även om skillnader mellan individerna i den och att detta innebär skilda regler och normer. Kulturer finns överallt där människan finns och detta innebär att människan, oavsett om den vill eller inte,

ingår och skapar en kultur. En nödvändig socialisering för att kunna fungera i arbetslivet. Olika tolkningar kan då innebära att det kan lättare bli konflikter.

Vi har studerat de senaste tre åren på distans vid managementhögskolan, BTH samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation. Kommunikationens alla former är viktiga för oss alla, men för oss distansstudenter är det framförallt den textbaserade kommunikationen som påverkar. Det ligger därför oss själva väldigt nära, att tolka, förstå och reflektera över hur det skrivna ordet påverkar via datoriserade medier. Att studera kommunikationen föll oss på detta sätt väldigt naturligt eftersom kommunikationen är den som gör att människor samspelar med varandra. Den textbaserade kommunikationen gör att man kan kommunicera utan att tänka på plats, tid eller rum. Det är inte enbart genom att man skriver ner ord på ett papper och sänder iväg utan det gäller att tänka efter hur mottagaren upplever brevet, hur man läser mellan raderna, hur man upplever texten och vilka känslor man upplever. Kommunikation mellan människor är inget nytt. Vi har samtalat med varandra under väldigt lång tid, men eftersom människans artefakter förändras ändras även vårt sätt att kommunicera, hur påverkar det oss? Vilka emotioner upplevs av denna förändring? Genom att få en förståelse för sina egna upplevelser, sina emotioner får man en förståelse för hur man tolkar saker och hur andra upplever och tolkar detta. E-post har funnits i vår omvärld under så pass lång tid nu att finns relativt mycket forskning kring ämnet. Svårigheten blir därför snarare att kunna skapa en översikt och förståelse då det finns en sådan bredd och inbegriper många olika discipliner. Ducheneaut & Watts (2005) identifierade i sin översikt av e-post forskning tre olika huvudinriktningar som forskningen utgått ifrån:

"E-mail as a file cabinet extending human information, processing capabilities, e-mail as a production line and locus of work coordination, and ,finally ,e-mail as a communication genre supporting social and organizational processes."

Enligt dem är svagheten att det finns en dålig interaktion mellan dessa tre olika perspektiv, sorteringsperspektivet, produktionslinjen och stödet för de social och organisatoriska processerna, de isolerar sig från varandra. De förespråkar istället att man inom forskningen kring e-post integrerar de olika nivåerna som dessa perspektiv rör sig på, det individuella, det kommunikativa och det socioorganisatoriska. Genom att studera e-post ur ett emotions-, kommunikations- och kulturperspektiv kan denna studie fylla en

del av det gapet samtidigt som tyngdpunkten på emotioners betydelse innebär ett explorativt angreppssätt.

Samordningsförbund

Riksdagen har fattat beslut om att alla 290 kommuner i Sverige från och med den 1 januari 2004 skall få möjlighet att starta samordningsförbund. Därigenom kan samordningsförbund bildas som kan ta ett gemensamt ansvar för att utveckla verksamheterna. Ett samordningsförbund består av fyra samverkande parter, Försäkringskassan, Länsarbetsnämnd, Landsting och Kommun. Målet med samordningsförbundet är att effektivare utnyttja resurserna och få en förbättrad funktions och arbetsförmåga för den enskilde individen. Genom samlade bedömningar och gemensamma insatser underlättar det för individen att komma tillbaka i arbete. För att en samverkan ska kunna fungera måste myndigheterna samarbeta med varandra. För ledarna i de olika organisationerna har det ändrats att arbeta enbart vertikalt till att även fungera horisontellt mellan andra myndigheter. Det undersökta Samordningsförbundet bildades under 2005 vars medlemmar består av Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Landstinget, och tre kommuner.

Organisationskommunikation

Kommunikation i en organisation är viktig, det nav kring alla organisationsmedlemmar roterar. De flesta tillbringar en stor del utav att kommunicera. Att veta hur och när man ska kommunicera och på vilket sätt är därför högst angeläget för såväl medarbetare som ledare. Simonsson (2008) pekar dock på avsaknaden av kommunikation kring hur den ska fungera, på vilket sätt och även vilket ansvar som alla inblandade parter har. Hon efterlyser därför en metakommunikation där själva kommunikationen och hur den ska ske står i centrum, för att *”klargöra de ofta uttalade och vaga kommunikativa förväntningar”* (Ibid. sid 113).

Kommunikation är en svår process att studera eftersom den ständigt förändras. Det är ett samspel mellan människor och eftersom känslor och olika organisationskulturer är inblandade gör detta att det lätt kan bli missförstådda. Idag ställs andra krav på kommunikation än för en generation eller bara ett årtionde sedan. Kommunikationen måste fungera. Kommunikation idag är ett mycket vidare begrepp än i den förra

generationen. Många anställda måste kunna anpassa sig till att kunna kommunicera med andra medier, med andra medlemmar än i sin egen organisation. Somliga organisationer består av flera generationer, arbetsförhållanden kräver mer flexibilitet. Med förändrade sociala mönster har också arbetsplatserna förändrats. Den måste nu ha en hel rad funktioner för att kunna kommunicera fortare, med fler funktioner och flexibla kommunikationssätt.

Textbaserad kommunikation

I organisationer kommunicerar man över gränserna allt snabbare med hjälp utav databaserade hjälpmedel. På detta sätt vidgas kontaktnätet till andra individer än de i vår fysiska närhet med hjälp utav till exempel textbaserad kommunikation och eftersom det utväxlas olika tecken, är detta därför samma som att utöva en social relation. (Nilsson & Waldemarson, 2007). De digitala kommunikationsredskapen kan användas på samma sätt som när man samtalar med varandra, det kräver att man kan överföra budskap och visar hur duktig man är på kunskap, attityder, samarbete och vilja. I detta sammanhang kan man använda begreppen denotation och konnotation där denotation är den fakta som ordet ger, medan allt annat är konnotation, alltså att det finns fler betydelser utav ordet man skriver. (Barthes 1970; Hospers, 1973, Thelander, 2000). Ord har både likheter och olikheter till andra grupper av tecken. Ordet ”bil” till exempel har likheter med andra ord som beskriver fordon som Volvo, Saab och Fiat men detta skiljer sig från andra liknande ord som till exempel lastbil och buss. Ordet ”bil” kan även ge associationer för läsaren som kan tolka ordet till snabbhet, vräkig eller status. (Thelander, 2000). Även Fiske (2009) anser att det ord man väljer är ofta ett val av konnotation, men att konnotation fungerar på en omedveten nivå som vårt tonfall, hur man talar, konnoterar våra känslor eller värderingar beträffande vad man säger. Både kunskapen och medvetenheten om dessa olikheter ger oss en bättre förståelse och kanske skapar en gemensam grund för kommunikation, den som får e-post har kanske inte förstått eller tolkat detta på samma sätt som den som har sänt det.

Icke verbal kommunikation

Det som kan vara svårt är att upptäcka är det som ligger dolt för oss, våra kläder, vårt utseende eller våra rörelser. Detta är mer hanterbart medan olikheter då inte enbart från andra kulturer utan snarare från de som har identiska generella likheter där man i tron tror att man är lika. Denna likhet till det yttre gör att man kan tro att man samtalar och

sänder ut samma icke verbal kommunikation och att vår grund bygger på samma villkor fast att det rör som om olika kulturer inom en egen kultur. Dessa känslor man sänder ut gör att den andre man samtalar med läser av oss också oavsiktligt för att kunna reagera hur man uppfattar situationen. Emotioner är enligt Gärdenfors (1996) mer grundläggande än intelligens, man kan inte veta hur en hund tänker men man kan se om den är aggressiv eller glad. Det gjordes en forskning utav Echeverri (1999, i Mossberg 2003) i syfte att undersöka hur bemötande med fokus på icke verbal kommunikation och påvisade att ansiktsuttryck, kroppspositioner och intonation hade en mycket framträdande plats.

E-post som kommunikation

Icke verbal kommunikation, att kunna läsa och förstå ansiktsuttryck, emotioner eller kroppspråk. Man ser på ett ansikte om personen säger något som kan uppfattas stötande eller egentligen lite lättfullt då man ser ”glimten” i ögat. Via en fattig icke visuell kanal som e-post, är det svårt att få fram känslor och nyansskillnader som till exempel ironi till mottagaren (Kruger, Epley, Parker & Ng, 2005). Deras studier visade också på att man tenderar att överskatta möjligheten hos mottagaren att uppfatta den avsedda tonen eller känsloläget. Detta kan enligt dem förmodligen förklaras med att man utgår ifrån sig själv när man ”lyssnar” på budskapet man sänder vid e-post och att man därför inte helt kan tänka sig in i att mottagaren inte hör samma sak. Människans bakgrund, sociala roller och de olika positionerna man befinner sig i är en grundläggande påstående orsak till varför det kan vara störning eller oklarheter. Petersson & Sjödin (2001) resonerar om ökningen av den textbaserade kommunikationen kanske kommer att försämra vår tolkningsförmåga allt eftersom man kommer att ha mindre fysisk kontakt med andra individer eller om den kommer att ge en ökning för en förståelse för andra människor istället? Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg (2007) anser däremot att vidsträckta nätverk snarare leder till att man får många lösa förbindelser som binder samman grupper i det sociala rummet.

E-post kan generellt ses som en metod där man skapar, sänder eller lagrar textbaserad kommunikation med digitalt kommunikationssystem. Då den är en rent textbaserad kommunikation innebär det att ingen hjälp eller påverkan fås av tonfall, betoningar eller ansiktsuttryck. Det som också gör den speciell är att den är asynkron, det vill säga att meddelandet skickas och mottagaren svarar när den vill eller kan (Friedman & Curall,

2003). Detta kan innebära en nackdel om sändaren och mottagaren har olika syn på vad som kan förväntas vad det gäller till exempel svarshastighet. Hur lång tid får det ta? Kommunikationen blir ”hängande i luften” eller kanske snarare i ”cyberspace” vilket kan ses som bra eftersom man som sändare har gjort sin del men också som svårt om man anser sig beroende av att mottagarens svar för att komma vidare. Fördelar med e-post är att meddelandet kan lagras och därigenom gås igenom när man önskar och eftersom kommunikationen inte är synkron ges det möjlighet till reflektion innan något skrivs (Ibid.).

Huruvida e-post kan ses som en social eller asocial kommunikation finns det delade meningar om i forskarvärlden. Friedman & Curall (2003) anser att e-post är i synnerhet asocial då man oftast sitter själv och skriver emellanåt, kanske under lång tid vilket enligt dem kan leda till en avtrubning i medvetenheten om mottagarens mänsklighet. De beskriver också vad de anser vara de faktorer som påverkar e-post kommunikationen: minskad feedback, få sociala signaler, längd på e-posten, överdriven uppmärksamhet. E-post betraktas som nämnts tidigare av många forskare som en fattig kanal och därigenom innehåller den få signaler för oss att ta hjälp av vid vår tolkning av budskapet. Men vilka signaler finns det då? Emotiocons eller ”smileysar” är ett sätt men också svarstiden, meddelandets längd, om meddelandet innehåller en hälsning eller inte och hur formellt skrivet det är kan enligt Byron (2008) hjälpa till att bli medveten om känslor.

Emotioner

Känslor är något alla har, i vissa stunder är en del utav dem väldigt framträdande och dessa påverkar vårt tänkande. Oftast förklaras de grundläggande emotionerna som ”the big five” dessa fem dimensionerna är ilska, rädsla, ledsen, avsky och lycka, men att det ska påpekas att det finns fler emotioner i varje del utav dessa dimensioner. (Yiend & Macintosh, 2005). Hertel, Schroer, Batinic & Naumann (2007) är några av de få som har studerat hur våra grundläggande personlighetsdrag påverkar våra val av kommunikationskanaler. Utgångspunkten var en flernivå konceptualisering av femfaktorsmodellen, The big five, där de hänvisar till Costa & Mc-Crae, 1992; Digman, 1990; Goldberg, 1992. Deras hypotes var att extroverta personer skulle ha en starkare preferens för rika kommunikationskanaler som använder synkron kommunikation, det vill säga F2F (engelska face to face, svenska ansikte mot ansikte), jämfört med

introverta personer. Men även att personer med en stark neuroticism det vill säga emotionell instabilitet, skulle föredra asynkrona kommunikationskanaler som e-post eftersom de där kan få en större kontroll av situationen och därigenom kan konflikter eventuellt förhindras. Tilltron till den egna förmågan och graden av social oro tros då också påverka yttringen av generella personlighetsdrag. Studien genomfördes med hjälp av en enkätundersökning och resultatet visade en signifikant korrelation mellan såväl extrovertism som neuroticism och valet av media. Extroverta och individer med låg neuroticism föredrog att kommunicera via rika kanaler som F2F jämfört med introverta och de med hög grad av neuroticism föredrog en fattig kanal som e-post. Situationer som krävde ett stort mått av engagemang och där risken för social oro var stor visade tydligast på ett samband med de olika personlighetsdragen. Slutsatsen blev därför att det kan vara viktigt att känna till hur personlighetsdragen kan påverka oss i våra val av kommunikationskanaler och att man därigenom kanske kan välja olika kanaler för olika personer i olika situationer

State emotion innebär sinnestämning, stämningssläge eller affekter och refererar till hur man känner sig just nu och att detta tillstånd kan förändras varje minut eller dag. Till skillnad mot trait emotion vilket refererar mer till karaktärsdrag, hur personligheten är till exempel att man oroar sig mycket över saker eller att man ser positivt i det mesta. Hur man uppmärksammar och väljer att tolka händelser, ord påverkas av såväl state som trait emotioner (Yiend & Macintosh, 2005). En annan viktig åtskillnad är mellan uttryck av emotioner i sig själv och framkallning utav emotionell material. Uttryck av emotioner är både upplevelser av känslan, känslotillståndet och uttrycket av det upplevelser utav kroppslig förändring och beteende. I motsats till detta är processandet av emotionellt material utan att emotioner faktiskt upplevs. (Ibid.).

Bernstein skrev redan 1989 att lär man sig känna igen de koder och regler som styr dessa beteenden kan man känna igen de varningssignaler som utlöser dessa känslor, förhindra dem eller kanalisera dem till något produktivt ändamål. Han menar att dessa reaktioner sker helt undermedvetet och kallas neural kortslutning, på engelska amygdala-hijack. Bernstein (ibid.) skriver att det är i hjärnbarken som vår mänsklighet sitter där tankar, associationsförmåga, förnuftiga resonemang och logik har sin plats och eftersom människan ibland reagerar irrationellt kan detta innebära problem. Han menar att om vi delar upp människans hjärna enkelt har man den del i hjärnan där man handlar

logiskt och vettigt medan den andre delen av hjärnan handlar man provokativt, inspirerat och känsloladdat för att kunna förstå detta måste man veta hur man upplever dem. Den kognitiva förmågan som styr de val man gör ligger mer i maggropen än i tanken, dessa beteenden är enkla instruktioner för hur man beter sig t.ex. vid fara, ilska, sexualitet eller fruktan. Många psykologer kallar detta undermedveten motivation att reagera på ett sätt man inte trodde, dessa känslor är alltså inte baserade på logik utan på känslor och övertygelser. Dessa mönster är inte logiskt uppbyggda utan de blockerar den logiska delen och detta undermedvetna tankemönster finns hos alla. (Bernstein, 1989). Genom att man är mer rörlig, träffar fler individer lär man sig samtidigt hela tiden nya tolkningar och kan skilja mellan olika aspekter på vår självbild. Genom att man får en bra självkänsla medför samtidigt att man uppfattar och tolkar andra mer positivt.

Känslor är något som finns i oss och som man inte alltid kan styra, man kan handla irrationellt, vara lättretade och agera väldigt känslösamt. Detta är något som inträffar alla oavsett bakgrund, ansvar, ledning, eller position och man kan reagera annorlunda från gång till gång. Goleman skrev sin bok "Emotional Intelligence: Way it can matter more than IQ, the concept of "EI" or "EQ" som blev publicerad 1995 (Albrecht, 2006) och han beskriver områden kring känslans intelligens. Självkännedom där man kan känna igen sina känslor, utveckla en vokabulär för känslor, känna sambandet mellan tankar, känslor och handling. Självkontroll, ha kontroll över sina känslor, förstå konsekvenserna av dem, veta om förnuftet eller känslorna styr ett beslut. Motivation, kunna motivera sig själv, kunna uppbåda sina känslor när man strävar efter ett mål. Empati, kunna uppfatta känslor hos andra, kunna leva sig in i andras människors känslor och tankar samt att se saker och ting ur deras perspektiv. Relationshantering att värdesätta, bygga upp tillit i en relation och även veta när man utan risk kan prata om personliga känslor. (Albrecht, 2006). Detta kan jämföras med en nyare undersökning utav Byron (2008) där Buck (1984) skriver att

"Emotions provide information about others and the environment and play an important role in relationship development and group identity" (Buck, 1984, I Byron, 2008, Sid 309)

Våra föreställningar påverkas utav relationer och hur man då uttrycker sig, känslorna kommunicerar med den information man sänder för att andra ska kunna veta vad man

själv vill. Desto mer samhörighet man har i en relation desto troligare att man uttrycker emotioner, positiva som negativa, vilket är en upplysning till den andre om vilket behov man själv har för stunden. (Clark & Brissette, 2002). Walther et al (1994; Walther & Burgoon, 1992, Byron 2008) skriver att relationer är viktiga över tid och att kommunikationspartner med elektronisk kommunikation tenderar till att använda mer relationsartad kommunikation och bli mer social, kommunicerar mer noggrant desto längre parterna kommunicerar via det elektroniska mediet.

Emotioner i E-post

När man har börjat uppleva en emotion, fungerar systemet inte längre som en forskare som omsorgsfullt väger fakta som talar för och emot en föreställning. I stället handlar den personen som upplever emotionen som en åklagare eller försvarsadvokat som på alla sätt försöker hitta bevis för sin sak. (Clare & Gasper, 2002). Byron (2008) skriver i sin undersökning att e-postsändarens emotioner kan vara en respons till mottagarens uppförande, eftersom humör är förhållandevis stabil inom individer och mindre rimligt att orsakas av andras uppförande. Kan detta snarare handla om kultur, ålder eller i vilken position man innehar, där man från början har fått lära sig till exempel om hur man ska uppföra sig. Man ska kunna hantera emotionsutbrott även i text, att man inte bör handla direkt på en känsla utan bör ”tänka först och handla sedan. Kan det handla om åldern? Gross et al (1997, Byron, 2008) skriver att han och hans kolleger fann att i allmänhet att äldre personer var troligtvis mindre benägna att uttrycka emotioner och att det var mer troligt att de i allmänhet kontrollerade sina emotioner som de upplevde.

Byron (2008) skriver att negativ effekt kan vara mer vanligt om e-post kommer från en högre uppsatt person och menar att dessa personer sänder troligtvis mindre positivt känslomässigt innehåll i e-post. Tidigare forskning (Flett, Blankstein, Piner, & Bator, 1988; Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980, i Byron 2008) har visat att medarbetare sannolikt uttrycker mer negativa emotioner till de i lägre rang i organisationer än till de i högre rang. Gibson & Schroeder (2002, Byron 2008) fann bevis att de med mer makt uttryckte en mer vidare variation av emotioner, vilket inkluderade ilska och andra negativa emotioner men att detta inte implicerar att de med högre status kan göra detta utan rädsla och vedergällning. Detta kan då jämföras med McIlveen & Mark (2005) studie i Sjöqvist doktorsavhandling från 2008, där en dispyt mellan två sekreterare diskuterar genom e-post angående en smörgås.

Människor visar känslor, men inom olika organisationskulturer och subkulturer kan det skilja sig åt även när det gäller tydlighet och betoningar. Det inte är kulturen i sig utan psykiska faktorer samt erfarenheter som avgör känsloupplevelser och att kulturen egentligen bara markerar uttrycket, inte intrycket (Nilsson & Waldemarson, 2007)kulturer skiljer sig alltså åt hur man uppfattar situationer, hur man är som person men även ur kvinnligt och manligt beteende. Synen på manliga och kvinnliga sfärer förändras på grund av den allt snabbare samhällsutvecklingen. Påverkar detta kommunikationen i e-post? Enligt Nilsson & Waldemarson (ibid.) kallar man manligt och kvinnlig kommunikation för abstrakt respektive konkret språkstil. Där abstrakt språk är opersonligt, mer fakta inriktat, fler abstrakta ord, medan det konkreta språket är mer rikt på känslor, bilder, mer personligt samt mer situationsbetingat. Enligt Nilsson & Waldemarson (ibid.) har kvinnor lättare för att och uttryck icke-verbala budskap. Hur påverkar detta när man skriver e-post? Där det icke-verbala budskapet inte finns på samma sätt.

En annan skillnad i kommunikation och beteende är maktskillnad eller olika positioner i organisationer, detta har inte direkt med kön att göra men enligt Nilsson & Waldemarson (2007) tar män större plats i till exempel ett sammanträde, de talar mer, har mindre ögonkontakt, avbryter mer och att beteende är mer typiskt för personer med högre status. Kvinnor och män är även olika när det gäller återkoppling där kvinnor förväntar sig mer återkoppling och få mer stöd samtidigt som de ger mer återkoppling. Männerna håller mer inne sina känslor och reaktioner tills de vet vad de tycker. (ibid.). Även Granér (1994) skriver att män är mer uppgiftsinriktade i arbetslivet medan kvinnor föredrar att inta sociala roller, men att det ska påpekas att kvinnliga och manliga egenskaper återfinns i respektive individ. I en tidigare studie om emotionell kompetens och ledarskap (Cavallo & Brienza, 2001) fanns en viss genusskillnad med kvinnliga chefer att deras anpassningsförmåga var högre på emotionell självmedvetenhet, noggrannhet, utveckla andra, service orientering och kommunikation medan manliga poäng var högre i förändringskatalysatorn.

Tidigare studier om e-post har det påpekats att det är svårt att få fram känslor via e-post (se främst Kruger, Epley, Parker & Ng, 2005) Mäkinen (2002) skriver genom att man missar röststyrka, gester miner mm i e-post har man enligt henne kommit på sätt att

förmedla detta i e-post. Genom att använda smileys, olika ord men även olika visuella bilder vilket enligt henne symboliserar kommunikationen som F2F situation och ersätter bristen på den. I Mäkinens avhandling om e-post (ibid.) sågs även språkliga drag där man kunde avläsa känslor som glada miner, sarkasm med mera, utav förkortningar, akronymer, elliptiska uttryck, prosodiska och paralingvistsiska drag men även smileys.

Mäkinen skriver att med e-post kan man söka och få kontakt med främmande människor på ett mycket lättare sätt, men detta kan vara negativt eftersom inkorgen kan snabbt fyllas, många vill ha snabba svar och vissa människor tycker det är svårt att formulera sig genom skriftlig kommunikation. Andra nackdelar enligt Mäkinen är att man skriver mindre formellt, slarviga språkbruk vilket kan leda till missförstånd, irritation och man måste då sända e-posten mellan varandra flera gånger. Även Sjöqvist forskning från 2005 skriver att fördelar kan vändas till nackdelar och information kan skickas ut fast att andra sätt kan vara lämpligare. Nyare forskning av Sjöqvist (2008) anser att t.ex. den elektroniska kommunikationen kan leda till känslor som är frustrerande, uttråkande och ge upphov till stress, men även att man kanske sänder iväg e-post för fort och att vi inte alltid har tolkat det rätt. Sjöqvist skriver även att e-post är viktig i dagens organisationer men att det finns en risk att man låter e-post styra och skapar på detta sätt en onödig stress. Utvecklingen har skapat en helt ny social miljö, vilket blir att man får omdefiniera innebörden utav identitet, närhet, grupper och att relationer och deras beteende gentemot varandra har förändrats utav den nya tekniken. (Hård av segerstad, 2002). Tekniken ligger till stor del på kreativitet att kunna se saker på annorlunda sätt. känslans intelligens, att kunna tygla sina impulser, skapa fungerande mänskliga relationer, när känslor tar över och styr förnuftet. (Goleman, 2006).

Kultur

En kommunikationssvårighet kan vara att kulturen hindrar förståelsen, det vill säga även om ordet är samma kan det ha en annan innebörd för den andre. (se även tidigare om denotation och konnotation) Försäkringskassans mål är till exempel att en individ skall bli arbetsför, medan arbetsmarknadsmyndighetens mål är att individen skall bli anställningsbar. Orden har även ett kulturellt bärande, det är inte enbart kulturen i sig som är viktig utan hur man förmedlar sin kultur. Dahlgren (2000) skriver att det man tolkar utgår från etablerade betydelser som cirkulerar i kulturer och han menar att

tolkningen är kärnan till kommunikation genom att människor tolkar varandra och att dessa företeelser blir att man förstår varandra.

I dag är kultur inom företag eller organisationer ett vanligt begrepp som används av olika individer vid olika tillfällen med olika innebörd och det är därför svårt att sätta en rak och tydlig definition på begreppet. Skiljaktigheten kan enligt Alvesson (2002) bero på avsikt och utgångspunkt men han betonar i sin definiering speciellt innebörd och symbolik i kombination med värderingar och föreställningar. Svårigheten pekar på ett enkelt sätt på mångfacetteringen och djupet i begreppet. Det yttre organisationsklimatet som stämning och umgängeston det vill säga den sociala och emotionella atmosfären, är ett uttryck för den mer djupgående organisationskulturen och det är ofta den man egentligen beskriver när man pratar om hur det är på arbetsplatser. Organisationskultur däremot handlar om vilka uppfattningar, förväntningar, idéer, värden, attityder och beteende som delas av medlemmar och anställda. Men hur hänger dessa begrepp ihop? Ett enkelt sätt att beskriva det är att ur organisationskulturen skapas klimatet. Ur ett socialantropologiskt perspektiv blir innebörden av organisationskultur de gemensamma värden och sentenser som påverkar vårt sätt att agera (Eisele, 2000b).

Man kommunicerar och interagerar med sin omgivning utifrån de sätt som man lärt sig att accepterbara där, det är ett sätt att skapa ordning, kunna hantera våra liv och de val man tvingas göra. Scheins (1985) definition är en av de mest använda och innebär att ett mönster av relativt grundläggande antaganden skapas och utvecklas inom en grupp samtidigt som det sker en extern anpassning och integrering. Detta fungerar så bra att det blir det sättet som lärs ut till nya medlemmar att uppfatta, handla, tänka och känna. Här betraktas kulturen i en organisation som inte något fast utan att den förändras i takt med att man interagerar såväl internt som externt, lär sig, socialiseras i sitt beteende och uppfattningar (Jacobsen & Thorsvik, 2006).

Denna syn delas av Johansson (2005) som använder uttrycket ”kulturskapande” (sid 90) för att förtydliga det rörliga och föränderliga i kulturbegreppet. Individerna, med sina olika värderingar, som ingår i organisationen, företaget eller gruppen är därmed med, kontinuerligt skapar och utvecklar den gemensamma kulturen. När man söker en definition till begreppet värdering finner man olika men ändå närbesläktade förklaringar. I Nationalencyklopedin är definitionen ” handlingen att sätta ett (positivt

eller negativt) värde på något eller resultatet av att utföra en sådan handling. Resultatet har i allmänhet formen av ett omdöme, en åsikt eller en uppfattning”. Våra värderingar är alltså fundamentära för våra handlingar. De styr oss såväl hemma som på jobbet mer eller mindre medvetet. Vad som också är utmärkande för värderingar är att de är förhållandevis fasta ur ett tidsperspektiv (Eisele, 2000b). Hur påverkingsbar är då en värdering? Att enas kring sådana dolda värderingar är betydligt svårare än att enas kring andra mer öppna värderingar som till exempel frihet (Ibid.) Men man ska vara medveten om att de dolda värderingarna, som ofta kan vara omedvetna och påverkar oss i lika hög grad som de synliga som man diskuterar öppet.

Våra värderingar är något som man utvecklar och lär sig under tiden när man påverkas av omgivningen, dess normer och värderingar, en socialisationsprocess (Ibid.). Man påverkar med andra ord varandra samtidigt som man låter sig påverkas och allt detta sker mer eller mindre medvetet när man skapar sina egna rangordningar. Denna kunskap är viktig att ta med sig in i ett organisationsperspektiv, att man har alla olika värderingar som man dessutom rangordnar olika. Oavsett så är det viktigt att inte fokusera enbart på de företagen utan att just se att kulturen är väsentlig inom alla företag och att man inte kan ta den för given eftersom den är föränderlig.

Inom företaget kan det även finnas olika kulturer, subkulturer där inte alla är medlemmar utan där specifika grupper har sina egna värderingar och normer som kanske inte alls överensstämmer med företagets officiella gemensamma kultur. Subkulturer kan förekomma överallt i en organisation och uppstå till exempel på grund av att avdelningar ligger på olika orter, geografisk subgrupp, eller existera på ett visst ställe i organisationen, hierarkisk subgrupp (Johansson, 2005). Johansson (Ibid.) beskriver att de hierarkiska subgrupperna är betydligt mer svåridentifierade men samtidigt att olikheterna inom dem är en vanlig orsak till svårigheter inom organisationen om man till exempel tror att ”alla chefer pratar samma språk” (sid 89). Själva orden i sig är också en källa till svårigheter då man kanske inte riktigt förstår varandra. Orden har alltså även ett kulturellt bärande, det är inte enbart kulturen i sig som är viktig utan hur man förmedlar sin kultur. Dahlgren (2000) skriver att det man tolkar utgår från etablerade betydelser som cirkulerar i vår kultur och han menar att tolkningen är på så sätt kärnan till kommunikation genom att människor tolkar varandra och att dessa företeelser blir att man förstår varandra. Människor visar känslor, men

inom olika kulturer och subkulturer kan det skilja sig åt även när det gäller tydlighet och betoningar. Det inte är kulturen i sig utan psykiska faktorer samt erfarenheter som avgör känsloupplevelser och att kulturen egentligen bara markerar uttrycket, inte intrycket (Nilsson & Waldemarson 2007) Granér(1994) skriver att i den icke verbala kommunikationen uttrycker man sig i olika former men som är universella, medan andra kan vara kulturbundna där gester kan betyda olika. Han menar att kroppskontakt och beröring kan skiljas åt mellan företag och arbetsplatser, där vissa är frikostiga med kramar, en klapp på axeln medan andra organisationer ser det som en otillåten intimitet.

Syfte

Huvudsyftet med denna studie är att undersöka hur cheferna upplever kommunikationen mellan de olika myndigheterna. Ett delsyfte var att undersöka om det fanns en påverkan utav emotioner och kultur i textbaserade kommunikationen.

Frågeställningar

- Hur fungerar kommunikationen via e-post samt hur inverkar organisationskulturen på detta?
- Påverkas kommunikationen utav emotioner och kultur.
- Hur ser kommunikationen ut via e-post?

Avgränsningar

Det finns många olika slags kommunikationssätt som chefer kan använda sig av. Vi valde att koncentrera oss på verbal (F2F, telefon) och textbaserad kommunikation (e-post) inom kommunikationsområdet Norra Västmanlands Samordningsförbund och har därför begränsat oss till att enbart redogöra för dem. Följaktligen har vi inte undersökt andra samordningsförbund.

Metod

Deltagare

I studien ingick sex personer i ledande roller inom olika offentliga myndigheter. De intervjuade är chefer med ansvar för organisationer inom Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Landstinget, och tre kommuner. Bland deltagarna fanns det fyra kvinnor och två män. De intervjuade är mellan 36 år och 65 år. Samtliga intervjuade ingår i samverkansgruppen sidan om sina ordinarie arbetsuppgifter. Denna medverkan innebär att ledarna ska vara stödjande för varandra, informera samt att förbättra en samverkan mellan myndigheterna när det gäller arbetet med sjukskrivna och arbetslösa, aktörernas insatser är alltså beroende av varandra för en väl fungerande rehabilitering.

Urvalet av intervjupersoner gjordes av samverkansförbundet Trelleborg utifrån kriterierna att samverkansgruppen ska ha fungerat under en längre tid och ha haft samverkan mellan de olika myndigheterna. Samverkansförbundet Trelleborg kontaktade själv det samverkansförbund de ansåg var lämplig och gav oss kontakt med den *gatekeeper* som skulle hjälpa till med en första kontakt med de ledare vilka deltog i undersökningen. En gatekeeper är den person som så att säga låser upp dörrarna och vägleder en in i företaget, något som Cohen beskriver "*Acces might be gained through gatekeeper, that is, those who control access*" (2007, s 123) Från det utvalda samverkansförbundet erhöll vi 5 namn på ledare och de 5 plus "gatekeepern" har deltagit i studien. Gatekeepern arbetar som sammanhållande för samordningsförbundet i fråga.

Datainsamling

Isaacs (1993, Bengtsson 2000) skriver att kommunikationen är svårt ämne att forska om eftersom den finns inbäddad i mänsklig aktivitet. Eftersom vi ville fånga detta forskningsfält kombinerade vi denna undersökning med två olika metoder, intervjuer, och enkäter. Arvidson (2000) beskriver detta som ett sätt att utnyttja olika metoder i tur och ordning alltså en metodtriangulering. Det finns flera olika typer av triangulering men gemensamt för de alla är att mer än ett sätt används i forskningen (Langemar, 2008).

Datainsamlingen gjordes med hjälp av en enkät via e-post. Komplettering med två telefonintervjuer gjordes efter att enkätsvaren inkommit. Lantz (2007) skriver att eftersom en enkät bäst lämpar sig när man söker kunskap om begrepp har vi använt oss av ett formulär. Valet att använda en e-postenkät motiveras av att de frågor som ställdes kunde uppfattas som personliga och det då kunde vara en fördel att ge de intervjuade möjligheten att tänka över sina svar i lugn och ro (Langemar, 2008). Eftersom studien till stor del behandlar textbaserad kommunikation var det också rimligt att studien använde sig av den tekniken, dock kompletterades den med öppna intervjuer som vi nämnt tidigare, trianguleringen skedde i syfte att öka förståelsen.

E-postenkäten bestod av ett frågeformulär som innehöll slutna frågor med svarsalternativ samt även öppna frågor. Avsikten var att formulera korta öppna och slutna frågor som inte skulle medföra tolkningssvårigheter. Två pilotundersökningar genomfördes för att kontrollera såväl frågorna som det tekniska om formuläret fungerade. Pilotundersökningen visade på att frågorna var förståeliga samt att instruktionerna om hur man öppnade formuläret fungerade tillfredställande.

Enkäten bestod av 17 semistrukturerade frågor som formulerades i samråd med handledaren. Den första delen av formuläret var en inledning i vad ledarna själva anser om hur de ser på kommunikation, vad en ledare behöver för kunskap när kommunikation baseras på text samt hur de vet att mottagaren har förstått innebörden utav e-posten. Den andra delen utav formuläret handlade om relationer, hur ledarnas relation var till varandra. Den tredje delen handlade om deras egna upplevelser kring tankar och känslor utav e-post. Den fjärde och sista delen handlade om kommunikationen mellan ledarna om missförstånd, konfliktlösningar och hur kommunikationen har fungerat som helhet.

Deltagarna informerades om studien och att de skulle bli kontaktade av de som utförde studien av gatekeepern på det samordningsförbund som är intervjuat. Ett par dagar senare skickades e-post (Bilaga I) ut till deltagarna där det beskrevs syftet med intervjun, studien i sin helhet och en presentation av den som sände enkäten. Den innehöll hur många frågor som skulle besvaras och att frågorna skulle sändas ut som ett formulär via deltagarnas e-post inom ett par dagar. (Bilaga II) Det beskrevs även att studien var frivillig och rätten att när som helst, utan att uppge orsak avbryta medverkan, alla svar

behandlas konfidentiellt och att i studiens presentation är alla anonyma inför varandra. allt enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska råd för humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

Alla besvarade enkätfrågorna, det vill säga inget bortfall förekom men vi fick skicka ut en påminnelse för att uppnå detta.

För att fördjupa undersökningens resultat intervjuades två utvalda personer från den tidigare intervjuade gruppen om deras kommunikation för att på detta sätt ytterligare ge ett sammanhang och förtydligande till den tidigare enkätundersökningen, ett selektivturval. Bekvämlighetsurvalet beror på den tidsbrist som upplevdes fanns hos deltagarna och därför tillfrågades enbart två personer som hade varit mest kommunikativa i enkäten om de hade möjlighet att medverka vid en telefonintervju. Syfte var att få en fördjupad förståelse av ett fenomen därför valdes en öppen intervjuform där ett mindre antal personer deltog. Telefonintervjun genomfördes via ett konferensverktyg, Marratech. Därifrån ringdes den intervjuade upp och i och med detta kunde båda delta i intervjun, en datainsamlartriangulering (Langemar, 2008).

Analys

Initialt genomfördes en genomgång av de dokument som har funnits på det studerade samordningsförbundets hemsida (www.samordningnv.se) som förtydligar samordnarens roll och för att få ett begrepp över vad ett samordningsförbund står för. Avsikten har inte varit att göra en analys utan mer som förförståelse och komplement till intervjuerna och enkäterna. Analysen med e-postenkäten som redan var transkriberad då den var skriftlig, sammanställdes därför enbart till ett dokument. Utifrån den tidigare besvarade enkäten hade vi två öppna intervjuerna där båda antecknade och dessa anteckningar renskrevs, var och en för sig innan de sammanfördes till ett gemensamt dokument . Analysen påbörjades genom att båda läste igenom allt materialet var för sig flera gånger och identifierade teman. Dessa teman förändrades under proceduren men för varje genomgång blev de tydligare. Efter diskussion och en jämförelse enades det slutligen kring fem teman. Att arbeta på detta sätt med en forskartriangulering innebär att data förankras vilket enligt Langemar (2008) är det första steget av två för att kunna särskåda resultatets empiriska förankring där det andra steget är den kvalitativa generaliserbarheten.

Resultat

Kommunikation

De två första åren var kommunikationen mer spänd enligt en ledare och det fanns en diskussion om vem som hade kontrollen. Enligt ledaren var detta så pass komplicerat och jobbigt att det togs in en konsult för att hjälpa dem med gruppdynamiken. Det gjordes bland annat Myer-Briggs Type indicate test där deras personligheter kom fram. En av ledarna sa ”att de var alla primadonnor” och menade att därför var det inte så konstigt med deras behov, De var alla extroverta och ville stå i centrum. Efter detta ansåg ledaren att de kunde se sig själva, vara mer avslappnat och tydligare i kommunikationen. Deltagarna upplever att de har idag en god kommunikation mellan varandra, Men att de inte kommunicerar så ofta mer än vid de träffar som är planerade under året samt information via e-post. Någon officiell kommunikationspolicy har de inte och de har inte pratat om det. Kommunikationen mellan myndigheterna även om den är god kan lätt missuppfattas enligt deltagarna genom att man inte har den riktiga kunskapen om varandra men att det finns en viss respekt inför varandras regler, även om några tycker sig se en svaghet i kommunikationen.

”personer inte försöker att förstå utan gömmer sig bakom ”sitt” regelverket”

Deltagarna ansåg annars att deras styrka i kommunikationen var det engagemang de gav varandra, att de såg varandra som resurser, men att detta inte alltid hade fungerat eftersom gruppen hade haft en hög omsättning utav personal och att detta sågs som negativt i utvecklingen av kommunikationen och att de tillfällena gruppen träffades är utmärkt till att lära känna varandra mer. En ledare poängterade dock att det är viktigt ha kul också, att det är viktigt för kommunikationen och att detta även märktes i kommunikationen eftersom den blev mer personlig efter träffarna.

Val av olika kanaler för kommunikation

De kanaler som användes av deltagarna var i huvudsak e-post, F2F och telefon. Mycket utav den e-post som cirkulerade mellan ledarna uppgavs vara meddelande mer utav informativt innehåll om vad de hade kommit fram till vid deras F2F möten. Enligt en

ledare så hade videokonferens provats vid något tillfälle i början av deras samarbete men att det hade runnit ut i sanden mycket på grund av de tekniska svårigheterna som hade förekommit. Videokonferens hade också prövats vid något mindre möte då inte alla deltagarna varit inblandade och det hade fungerat bättre men fortfarande tillfredsställande vare sig tekniskt eller som ersättning för F2F.

”inte samma sak som att träffas, tekniken krånglade och det blev bara struligt med lång väntan.”

E-post som kommunikationskanal

Samtliga deltagare såg positivt på textbaserad kommunikation, de ansåg att det är ett snabbt och effektivt sätt att kommunicera på och att det är ett underlättande verktyg för kommunikationen. En av ledarna menade att det var ett superbra instrument och att de inte hade klarat sig utan detta verktyg i arbetet. Vid frågan om vilka kunskaper en ledare behöver för att kunna kommunicera via e-post svarade deltagarna att ett tydligt språk, skriftfärdighet och att det ska vara enkelt och lättförståeligt. Styrkan med e-post är enligt dem att man kan förmedla den när man har tid att skriva, men kan då riskera att bli missförstådd om man inte är tydlig. En av ledarna påpekade att

”I textbaserad information behöver man vara övertydligt ibland för att alla ska förstå innebörden av meddelandet.”

Känslor vid kommunikation via e-post

Deltagarna upplevde positiva känslor som glädje och tillfredsställelse när de via e-post fick en bekräftelse på sitt arbete och sin yrkesroll via feedback i meddelanden och snabba svar. Men också en allmän glädje genom själva kontakten i sig då den upplevdes indikera att ett bra samarbete fanns mellan de inblandade individerna eller myndigheterna. Deltagarna tyckte inte att de hade en e-post kultur men vid frågan när en återkoppling skulle ske visade sig att en av ledarna tyckte att inom tre dagar var det brukligt att svara annars skulle man återkomma att man inte kunde ge ett svar inom den tiden, ledaren påpekade också att detta var sedvanligt i statliga organisationer. Hur man ska veta att mottagaren har fått e-posten eller om mottagaren förstått innebörden ansåg flertalet var ett problem och uppgav att kvittens på att mottagaren har fått e-posten kunde krävas men om mottagaren verkligen hade förstått innebörden var svårare att kontrollera. En av ledarna poängterade att man inte heller kan veta om man nått fram

med budskapet och man inte får någon återkoppling. Risken är också att ett skriftligt meddelande förblir obesvarad om man inte har tid att svara på en gång.

”Jag kan välja att be om återkoppling för att säkerställa att den information jag vill förmedla nått fram till mottagaren.”

”Att mottagaren förstått finns det inte alltid bevis för”

De negativa upplevelserna med e-post som deltagarna uppgav var att kravet på snabbt svar kan skapa irritation och en sak som även upplevdes problematisk av flera av deltagarna var att man i en textbaserad kommunikation, som e-post, missade nyanser. De negativa känslor som upplevdes mest av deltagarna utav e-post var ord som, irritation, ilska och bli arg. En ledare ansåg att man inte kan ta tillbaka ett ord man har skrivit på samma sätt som man kan i det muntliga och att man inte har samma koll på hur e-posten sprids. En annan faktor som deltagarna upplevde som negativt i e-post var att mycket oviktig information som klassades som spam, det tog energi och onödig plats. En av ledarna poängterade att

”Spam reagerar man negativt på, tar upp onödig tid och fyller snabbt mailburken och måste rensas ofta, irriterande.”

En del av kommunikationen via e-post rör minnesanteckningar från deras möten men även beslutsunderlag till styrelsen arbetas och det kunde då bli en dialog via e-post om något missuppfattats. Deltagarna har också e-postkommunikation när de förbereder underlaget till styrelsen kring projektansökningar. I början var det mer känsligt enligt deltagarna, när det kanske rörde ett eget projekt men nu är det mera samarbete redan i idéfasen. Deltagarna menar att ofta har man redan pratat mycket med varandra att man vågar ta de svåra diskussionerna och det *”fungerar bra, förvånansvärt”* enligt en av ledarna.

Samtliga deltagare uppgav att det var sällan som de fått känslan av att de blivit missuppfattade när de kommunicerat via e-post. Ibland förkom det olika diskussioner om känsliga ämnen till exempel om gränsdragningar men om *”tonen hårdnade”* så sker detta snarare F2F än via e-post. Feedback ansågs viktigt, via e-post syntes den mest som avslutning på brev *” tack för ett gott möte”, ” Ha en fortsatt bra dag”* men den graden av användning varierade mellan deltagarna och hur mycket de kände varandra.

Personlig feedback förekom men då oftare F2F. Det som påpekades från en ledare var att män upplevdes vara mer raka i kommunikationen än kvinnor och att detta upplevdes även i e-posten där kvinnor mer kunde snurra in sig istället för att vara raka och tydliga.

Ledaren upplevde mer positiva känslor utav feedback från en man än från en kvinna eftersom ledaren menade att kvinnor mer skrev det hela tiden, medan en man var mer återhållsam och när en feedback väl kom, kändes den mer äkta. På frågan om hur man kunde förbättra kommunikationen mellan myndigheterna och om det fanns egna idéer svarade några av deltagarna att mer gemensamma aktiviteter vid personliga träffar utanför myndighetsutövning samt att bibehålla kontinuerliga möten, att mötena kunde cirkulera så att man kan mötas på respektive myndighet, öppna möten och att ha respekt inför varandras regelverk. En ledare menade att det skulle det vara bra med flera dagar men att det faktiskt räcker med denna enda dag riktigt långt. Ledaren är inte säker på att flera egentligen skulle bli så positivt eftersom det är svårt att få ihop dagar som passar alla, tiden räcker inte riktigt till men tillägger att det fanns en svag tendens att kommunikationen hade förändrats över åren efter dessa träffar. Ett exempel på detta var att efter ett av gruppens möten hade en mer personlig kommunikation skett via e-post och de hade givit varandra tips *"Det finns ett bra ställe i Italien..."*. Vid frågan om vilket kommunikationssätt de skulle använda sig av vid en konflikt, e-post, telefon eller ansikte mot ansikte, uppgav alla deltagare att de skulle använda sig av ansikte mot ansikte.

Kultur

Vid frågan om olika organisationskulturer märks i de olika myndigheterna vid samarbetet svarade deltagarna, att de olika organisationerna är olika och att vissa myndigheter är centrala och präglade av de förändringar som sker snabbt där och enligt deltagarna finns det olika kulturer inom de parter som ingår i det gemensamma samordningsförbundet. En ledare poängterade att

"... man pratar på ett visst sätt. Ordet rehab betyder en sak i en organisation och en annan sak i en annan organisation."

Även skillnader i regelverk och hur de var styrda/arbetade på olika sätt kunde antydas. Då en del av medlemmarna har bytts ut under den tid som samarbetet har skett har de

nya erbjudits en halvintroduktionsdag innehållande regler, lagar, roller etcetera en allmän information om det mesta, beroende på erfarenhet, bakgrund och naturligtvis eget önskemål. Om kommunikationen skulle kunna fungera bra var det nödvändigt att ha mer än bara arbetet gemensamt. Det ansågs viktigt att träffas ansikte mot ansikte för att kunna skapa en egen kultur med egna normer. En av ledarna uppgav att man måste kunna våga bryta sina egna ramar vilket leder till en bättre samverkan men tillade att de hade skapat sin egen kultur inom gruppen, att de hade ett eget språk, där de stod för något speciellt i innehåll och mening, att man måste sätta en ny kultur och att det är skillnad om man hade kommit från samma organisation där ”kulturen suttit i väggarna”. Ledaren menar att de hade medvetet försökt att arbeta utifrån ett individ/samhällsperspektiv och inte företräda sin egen myndighet utan skapa en miljö där de litade på varandra och där de kände att de kunde prata med varandra och tillade ”att sätta en kultur, det är viktigt!”

Sammanfattning

Ledarna upplever att de idag har en god kommunikation mellan varandra. De kanaler som användes var i huvudsak e-post, F2F och telefon. Samtliga såg positivt på textbaserad kommunikation. De negativa upplevelserna med e-post var att kravet på snabba svar, mindre formellt, slarviga språkbruk, spam och missade nyanser. De positiva upplevelserna med e-post var bekräftelse på sitt arbete, sin yrkesroll och snabbt svar. Men också en allmän glädje genom själva kontakten i sig då den upplevdes indikera att ett bra samarbete fanns mellan de inblandade individerna eller myndigheterna. Om kommunikationen skulle kunna fungera bra var det nödvändigt att ha mer än bara arbetet gemensamt. Deltagarnas olika organisationskulturer påverkade kommunikationen och det fanns ingen kommunikationspolicy.

Diskussion

I undersökningen studerades en samordningsgrupp och deras kommunikation. Gruppen bestod av individer i chefsbefattning i respektive organisation men de ingick också parallellt i en gemensam samordningsgrupp tillsammans med en anställd samordningsledare. Studiens syfte var att ge ledarnas egen uppfattning om sin kommunikation och på detta sätt kunna få en bättre bild av emotioner och kulturers

betydelse för kommunikation och då specifikt vid användandet av e-post. Tre frågeställningar valdes ut för att kunna nå syftet.

- Hur fungerar kommunikationen via e-post samt hur inverkar organisationskulturen på detta?
- Påverkas kommunikationen utav emotioner och kultur.
- Hur ser kommunikationen ut via e-post?

Eftersom deltagarna i studien inte har samma fysiska arbetsplats sköts en stor del av kommunikationen genom e-post och telefon. De faktorer som syntes påverka kommunikationen vid undersökningen var i huvudsak olika kanaler att kommunicera, kultur och emotion.

Att textbaserad kommunikation delvis skiljer sig från verbal kommunikation är inte förvånande. I en verbal kommunikation får man information från flera håll. Det skickas såväl medvetna som omedvetna budskap mellan parterna. Genom klädval, ansiktsuttryck, röstlägen, betoningar, skickas och tas emot budskap kontinuerligt. Men även om valet är medvetet kanske inte mottagaren uppfattar det på det sätt som sändaren avsåg. Sändaren kanske även skickade ett omedvetet budskap, man tänkte inte på att man rynkade pannan medan man funderade. Mottagaren däremot uppmärksammade det omedelbart och tolkade det som tveksamhet.

I samordningsgruppen uppgav alla deltagarna att de hade en god kommunikation. Deltagarna använde alla olika kanaler beroende på syftet och de flesta uppgav även att e-post användes mer vid information än vid kommunikation. Anledningen uppgavs vara att det var lättare att använda telefon eller direkta möten om det var något mera känsligt som behövdes diskuteras. Valet av kommunikationskanal kan påverkas utav de traits individer har (Hertel et al, 2007). Studien visade att extroverta föredrog att kommunicera ansikte mot ansikte vilket indikerar att personlighetsdragen har en påverkan vilket vi återkommer till längre fram i diskussionen. Även de direkta mötena som kunde ske ett par gånger per år ansågs vara till stor nytta för gruppens kommunikation genom att det personliga mötet skapade en bättre förståelse och kontakt inom gruppen. Detta skulle kunna tolkas som om det fysiska mötet är en grundförutsättning för en god kommunikation och att sedan möten via telefon kommer

därefter och sist kommunikation via e-post. Nästan som en slags hierarkisk skala där traditionellt sett fattiga kanaler som e-post ligger lägst.

Flera forskare delar synen om icke verbal kommunikations fattigdom och därigenom dess svårigheter (Kruger, Epley, Parker & Ng, 2005, Friedman & Curall, 2003, Nilsson & Waldemarson, 2007). Men är det verkligen så lätt, att det beror på kommunikationskanalen hur kommunikationen fungerar? Undersökningen visade att deltagarna var nöjda med sin kommunikation och att det berodde till viss del på att de träffades och eller pratade i telefon. Men samtidigt hade de en stor del kommunikation via e-post. De skickade feedback till varandra om något blev fel i ett utkast och de kommunicerade kring det underlag som skulle gå vidare till deras styrelse att ta ställning till. Kan det vara så att e-post blivit en så pass naturlig del i vår vardag att vi knappt tänker på hur mycket vi kommunicerar via den? En av deltagarna uppgav att det skulle vara svårt att klara sig utan e-post och faktumet att de hade haft en stor omsättning på personal talar kanske för att även kommunikation via e-post kan fungera tillfredsställande.

Givetvis har kommunikation via e-post sina nackdelar som vi tidigare nämnt men om dessa inte enbart beror på själva mediet så måste det vara andra faktorer som påverkar. I studien var deltagarna från olika organisationer vilket de själva uppgav påverkade deras kommunikation, regelverken skilde sig åt och olika ord kunde ha olika innebörd beroende på organisation. Enligt Johansson(2008) kan ord i sig användas för att tydliggöra kulturen vilket stämmer med de olika organisationernas hantering av specifika nyckelbegrepp. Orden symboliserar den egna organisationen och är en markering om vilken kultur som man tillhör. I samordningsgruppen ska representanterna för dessa olika kulturer samsas och ingå i en egen kultur, här blir huvudkulturen en subkultur.

Vid analysen framkom det att subkulturerna hade identifierats deltagarna men att det fanns skillnad i hur viktigt det ansågs vara att arbeta aktivt med deras gemensamma kultur i samordningsförbundet. Frågan är då om man enbart har valt att konstatera skilljaktigheter eller om man har valt att diskutera dem eller snarare haft en dialog kring dem. För här handlar det inte om att skapa en gemensam kultur där alla ska använda till exempel samma ord men däremot skapa en förståelse för skillnaderna och hur man ska

hantera dem. En uppfattning var att inom samordningsförbundet arbetade man aktivt med att skapa en egen kultur för att överbrygga eventuella kommunikationssvårigheter.

En annan faktor som på ett enkelt sätt visade på kulturskillnader är när alla i studien ansåg att e-post var ett snabbt och effektivt sätt att kommunicera men att det samtidigt inte fanns någon gemensam kommunikationspolicy. Man hade heller inte diskuterat hur man såg på eller skulle använda sig av e-post. En av ledarna ansåg att man kunde förvänta sig svar på e-post inom tre dagar och det berodde på att det var enligt det satliga regelverket. Men om nu det finns inblandade aktörer från andra organisationer än statliga kan kanske missförstånd uppstå när ena parten anser tre dagar vara rimligt och den andra en dag.

Kultur ses av flera forskare (Schein, Johansson, Jacobsen och Thorsvik, Eisele) som något icke konstant utan att det lever och förändras i takt med de individerna som ingår i den förändras och socialiseras. Det är viktigt att inte dra slutsatsen att om kulturen lever har den ett eget liv, utan den lever på grund och av de levande individer som ingår. Individerna som ingår är både män och kvinnor och är dessutom olika i sina synsätt, känslomönster och erfarenheter och kan därför göra olika tolkningar och slutsatser. Om man är medveten om dessa skillnader behöver det inte påverka kommunikationen negativt men svårigheten är kanske snarare att man inte alltid är medveten om olikheterna. Det som är naturligt för en person förmodar man kanske är lika naturligt för någon annan.

En studie (Kruger et al, 2005) visar på en omedveten uppfattning att överskatta sin egen förmåga att kunna överföra ett budskap och dess innehåll på det sätt som sändaren själv avsåg. Forskarna menade att det berodde på att deltagarna utgick i för hög grad från sin egen uppfattning. Även om deltagarna var medvetna om svårigheten att förmedla en känsla i ett budskap så utgick de i för hög grad från sina egna känslor när de gjorde bedömningen. Att själv vara medveten om att man dels kan tolka saker olika och att vår förmåga att vidarebefordra budskap på ett avsett sätt kanske inte är så stor som man tror, torde då vara en viktig del i en god kommunikation. Man påverkas av såväl states som traits det vill säga såväl de känslor som färger en just nu, kanske på grund av att man sovit dåligt känner sig irriterad. Men också personlighet som är att man har en preferens att se saker positivt, uppskatta social interaktion och kommunikation. Även förmågan

att hantera känslor är viktigt för att undvika förhastade slutsatser om ett budskap. Om man då utgår från sig själv borde det vara avgörande vilken syn man har på själva tolkningen av budskap. I samordningsgruppen ansåg någon att det var viktigt att ha kul tillsammans. Någon annan betonade vikten av att ha ett positivt förhållningssätt till såväl arbetet som gruppen för att ha en god kommunikation och därigenom nå ett bättre resultat.

Kan det ha med åldern att göra? Gross et al (1997, Byron, 2008) fann att i allmänhet äldre personer var troligtvis mindre benägna att uttrycka emotioner och samtliga medlemmar i gruppen låg snarare likvärdiga i åldern än åtskilda? Alla i gruppen är dessutom ledare i högre positioner och en negativ effekt kan vara mer vanligt, om e-post kommer från en högre uppsatt person (Byron, 2007). Fanns det därför avsaknad av upplevda positiva emotioner eftersom chefer enligt Byron inte delger dessa till varandra lika ofta?

Inom samordningsförbundet fanns det en konflikt i början av deras samarbete och de valde därför att ta in en konsult. Som tidigare nämnts gjorde konsulten bland annat ett Myers Briggs Type Indicator test där det bland annat framkom att de var alla var "primadonnor", extroverta och ville stå i centrum. Extrovertism är ett av de traits som ingår i "the Big 5" och innebär en mer öppen personlighet som välkomnar social interaktivitet. En sådan mer generellt positiv inställning till samarbete och kommunikation kan givetvis ha haft en påverkan på att kommunikationen har fungerat så pass bra som den verkar ha gjort trots de tidigare nämnda svårigheterna med att komma från olika organisationskulturer. Kan det vara som Goleman (2006) uttrycker det, att det handlar om självkänedom, att cheferna känner igen sina egna känslor i varandra och på detta sätt även nu förstå dem.

En av cheferna uppgav att det upplevdes mer positivt om man fick feedback från en manlig medarbetare eftersom de inte gav feedback så ofta, detta är som Nilsson & Waldemarson (2007) skriver att männen håller mer inne sina känslor och reaktioner tills de vet vad de tycker. I den studerade gruppen kan det även påpekas att det finns en sammansättning utav båda könen vilket kan innebära att gruppens sammansättning utav kvinnliga och manliga egenskaper kompletterar varandra eftersom man blandar det

abstrakta språket med den konkreta språkstilen uppstår en homogenitet och att detta kan leda till mer samhörighet.

Clark & Brissette (2002) skriver att desto mer samhörighet vi har i en relation desto troligare att vi uttrycker emotioner, positiva som negativa. I studien hade medlemmarna varit aktiv i fyra år och uttrycker själva att en samhörighetskänsla har uppstått vilket kanske också givetvis kan ha påverkat medlemmarnas egna positiva inställning och därigenom den goda kommunikation de har. Men detta motsätter samhörighetskänslan eftersom Walther et al (1994; Walther & Burgoon, 1992, Byron 2008) menar att relationer är viktiga över tid och blir mer social, då kommunikationen sker mer noggrant desto längre parterna kommunicerar via det elektroniska mediet. Eftersom medlemmarna har haft en hel del omsättning utav personal, kan detta snarare hänga ihop med att en subkultur har skapats i samordningsförbundet och i kulturen handlar det om deras öppna personlighet ”så gör vi hos oss”, välkomnar social interaktivitet i denna grupp.

Tidigare forskning påpekar att de positiva effekterna med e-post kan bli negativa effekter. Vi håller med Sjöqvist(2005, 2008) och Mäkinen (2002) och menar att e-post kan som de beskriver även ge negativa effekter. Fördelar kan vändas till nackdelar och kan leda till känslor som är frustrerande, uttråkande och ge upphov till stress. Mindre formellt, slarviga språkbruk kan leda till missförstånd och irritation, vilket även framkom utav resultatet, där deltagarna påpekade emotioner som ilska och irritation. Vi vill snarare lyft fram att personlighetsdragen kan spela roll i hur man uppfattar och tolkar andra samt att vidsträckta nätverk som e-post snarare kan leda till en ökning för en förståelse för andra människor.

Tillförlitlighet

Denna kvalitativa studie har, menar vi präglats av en öppenhet och ödmjukhet genom sin empiristyrning och induktiva metod. Ingen direkt förförståelse eller erfarenhet från den typen av organisation fanns innan studien genomfördes förutom vårt intresse för ämnet i sig och de kunskaper vi har inhämtat genom tidigare erfarenheter. Därför valdes metodiken att först inhämta svaren från enkäten, utforska bakgrund, ha kompletterande öppna intervjuer som lotsade oss fram till forskningsfrågorna.

Enligt Langemar (2008) är det väsentligt att tillåta dessa förändringar och komplement som innebär ett parallellt arbete. Att urvalet snarast är att betrakta som ett slags bekvämlighetsurval då vi inte själva valde deltagarna i sig kan ses som mindre trovärdigt men samtidigt valdes inga individer ut ifrån gruppen utan alla deltog. Däremot är det svårt att säga om det faktum att det genomfördes öppna intervjuer med enbart två av deltagarna har påverkat resultatet. Anledningen till valet av antal berodde på vår uppfattning att respondenterna hade en stor arbetsbelastning och att det var viktigt att det fanns tid för intervjuerna. Frågorna i enkäten hade också kunnat ha varit tydligare även om en pilotundersökning genomfördes och även valet av en e-post enkät kan diskuteras. Om studien innehållit flera samordningsförbund skulle också validiteten kunnat öka.

Den kontinuerliga triangulering som skett och som till viss del beror på det faktum att vi är två författare har genom hela processen varit en viktig del för validiteten. Det som dock kan ha haft en negativ inverkan är om vi påverkat varandra i för hög grad? När man arbetar i en process är det svårt att låta sig påverkas ”lagom mycket”.

Meningsfullhet och användbarhet är två faktorer som också är viktiga för ett gott resultat (Langemar, 2008). Syftet kan anses vara uppfyllt och därigenom har studien en meningsfullhet men som vi nämnt tidigare är det svårt att säga om rikedom var tillräcklig.

Användbarheten anser vi vara god då andra samordningsförbund som ska startas upp kan få god insikt i olika faktorer som kan påverka kommunikationen. Även för andra grupperingar eller rent allmänt på individnivå kan det finnas möjligheter till lärdomar eller insikter. I våra artikelsökningar fann vi mycket material om e-post i allmänhet men inte mycket om e-post i förhållande till emotioner och kultur. Därför kan det även där finnas en användbarhet för studien.

Sammanfattning

Studien visar på att kommunikationen upplevs som god inom det studerade förbundet. E-post som verktyg är mångfacetterat och används på olika sätt inom förbundet. Därför kan det kräva uppmärksamhet för att kunna nyttjas på bästa sätt. Såväl de olika kulturerna som existerar hos deltagarna ordinarie organisation som emotioner, via individerna själva, har en påverkan på kommunikationen och därför skulle en tydligare

dialog där ämnena lyftes fram kunna ha en positiv påverkan. Rent konkret kan kanske kommunikationspolicy vara en del av resultatet från en sådan dialog tillsammans med en större förståelse för hur olika personligheter påverkar kommunikation. En explorativ studie som denna innebär att nya lager upptäcks och skalas av vilket ständigt leder till nya vinklar och behov. Processen är bitvis betungande men samtidigt nödvändig då den leder vidare som all forskning bör. När en studie har en bredd som denna haft uppstår det alltid behov för fördjupningar. En intressant utveckling av studien hade varit att bredda den genom ett större urval i och med att detta enbart speglar ett samordningsförbunds uppfattning. Men även som nämnts tidigare så kan andra uppstartande samordningsförbund ha nytta av studien redan i dag. Att istället för att bredda den smalna av och specifikt inrikta sig på e-post och sambandet mellan emotioner är en annan inriktning för fortsatt forskning. Detta är speciellt motiverat då sådan forskning saknades till stor del då mycket fokus legat på den rent tekniska aspekten av verktyget e-post.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2007). *Gränslöst arbete*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London,GBR: Sage Publication Ltd. [Elektronisk version]. Hämtad från:<http://site.ebrary.com/lib/bthbib/Doc?id=10076742&ppg=10>
- Albrecht, K. (2006). *Social intelligence, the new science of success*. San Francisco: Jossey-Bass
- Arvidson, P. (2000) *Måste vi läsa metod?* I G. Jarlbro (red.), *Vilken metod är bäst, ingen eller alla*. (12-31). Lund: Studentlitteratur
- Bengtsson, C. (2000) *Hur hittar man en bra väg?* I G. Jarlbro (red.), *Vilken metod är bäst, ingen eller alla*. (33-54). Lund: Studentlitteratur
- Bernstein, A., J. (1989) *Dinosauriehjärnor - hur man handskas med alla dessa omöjliga människor på jobbet*. Kristianstad: Boktryckeri AB
- Brisette, I. & Clark, M. S. (2002). Relationsföreställningar och emotioner In N., H.,Fridja, A., S., Manstead, & S.Bem, (Eds.). *Emotioner och övertygelser, hur känslor påverkar våra tankar*. (283-312) Lund: Studentlitteratur
- Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and misscommunication of emotion by e-mail. [Elektronisk version]. *Academy of Management Review*, 33 (2), 309-327.
- Cavallo, K. & Brienza, D. (2001) Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study. [Elektronisk version]. Hämtad 2009-12-16 http://www.eiconsortium.org/pdf/jj_ei_study.pdf.
- Clore, G. L. & Gasper, K. (2002) Att känna är att tro: Om affektiv inverkan på övertygelser. In N., H.,Fridja, A., S., Manstead, & S.Bem, (Eds.). *Emotioner och övertygelser, hur känslor påverkar våra tankar*. (21-65) Lund: Studentlitteratur

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Storbritannien: Taylor & Francis Ltd.
- Dahlgren, P. (2000). Vad säger medierna och vad betyder de? I G. Jarlbro (red.), *Vilken metod är bäst, ingen eller alla. (75-101)*. Lund: Studentlitteratur
- Ducheneaut, N. & Watts, L., A. (2005). In Search of Coherence: A Review of E-Mail Research. [Elektronisk version]. *Human-Computer Interaction*, 20, 11-48.
- Eisele, P. (2006b). *Arbetets socialpsykologi*. Lund: ANSUZ Bokförlag
- Fiske, J. (2009). *Kommunikations teorier, en introduktion*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Friedman, R., A. & Curall, S., C. (2003). Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication. [Elektronisk version]. *Human -Computer Interaction*, 20 (1-2), 11-48.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence, the new science of human*. London: Arrow Books
- Granèr, R. (1994) *Personalgruppens psykologi*. Danmark: Scangraphic???
- Gärdenfors, P. (1996). *Fängslande information*. Stockholm: Natur och Kultur
- Hertel, G., Schroer, J., Batinic, B. & Naumann, S. (2007). Do Shy People Prefer to Send E-mail? : Personality Effects on Media Preferences in Threatening and Non-Threatening Situations.
SocialPsychology, 39(4),231–243. doi: 10.1027/1864-9335.39.4.231
- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information, en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2006). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, C. (2005). Struktur, kultur och kommunikation. I Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. *Kommunikation & Organisation* (ss. 77-95). Malmö: Liber

Kruger, J., Epley, N., Parker, J. & Ng, Z-W. (2005). Egocentrism Over E-mail: Can we communicate as Well as We Think? [Elektronisk version]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 925-936. doi: 10.1037/0022-3514.89.6.925

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod - att låta en värld öppna sig*. Stockholm:Liber.

Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur

Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser från OK till Wow*. Lund: Studentlitteratur.

Mäkinen, A. (2002). *Mellan tal och skrift- svenska i e-postmeddelanden*. Pro Gradu avhandling, Jyväskylä Universitet, Institutionen för språk/svenska språket. [Elektronisk version]. Hämtad 2010-01-04, från <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11328/annemaki.pdf?sequence=1>

Nilsson, B., & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation: Samspel mellan människor* (2.Uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Norra Västmanlands samordningsförbund. (2006) Wells., J. Norra Västmanland. [Elektronisk version]. hämtad 2010-01-22 från URL <http://www.samordningnv.se/index.shtml>

Petersson, S. & Sjödin, L. (2001). *Tänk om, att arbeta med social kompetens i skolan*. (2.Uppl.). Lund: Studentlitteratur

Schein, E., H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco och London: Jossey- Bass

Simonsson, C. (2008). Ledarskap och kommunikation: Chefen som informations-spridare kontra meningsskapare. I Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. *Kommunikation & Organisation* (ss.97-115). Malmö: Liber.

Sjöqvist, E. (2008). *Electronic Mail and its Possible Negative Aspects in Organizational Contexts*. Doktorsavhandling, Stockholms Universitet, Institutionen Kungliga Tekniska Högskolan. ISBN: 978-91-7155-578-6. [Elektronisk version]. Hämtad 2010-01-04 från

Gotlands Högskola <http://www.hgo.se/~evas/>

Thelander, Å. (2000). Säger en bild mer än tusen ord? I G. Jarlbro (red.), *Vilken metod är bäst, ingen eller alla.* (140-159). Lund:Studentlitteratur

Yiend, J.. & Macintosh, B. (2005). Cognition and emotion. In N. Braisby & A. Gellatly (reds.), *Cognitive Psychology* (463-506). Oxford: Oxford University Press

Bilaga I

Hej!

Mitt namn är Camilla Martin och är student vid managementhögskolan, BTH samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation. Denna termin ska jag göra mitt examensarbete om kommunikation med inriktning på psykologi och gör

detta på uppdrag av Samordningsförbundet Trelleborg. Studiens syfte är att undersöka hur kommunikation fungerar mellan myndigheterna. Din medverkan är värdefull för mig och Studien är värdefull då den kan bidra till att belysa hur kommunikationen mellan myndigheterna har varit och är nu.

Min studie innefattar ca 20 frågor som kommer att skickas ut via e-post, inom några dagar och som ni kan svara på när ni har tid, dock senast till den 20 nov.

Deltagandet i studien är frivilligt och ni har rätt att när som helst, utan att uppge orsak, avbryta Din medverkan. Allt material behandlas konfidentiellt och i studiens presentation är ni anonyma inför varandra.

Om Ni har några frågor angående studien så kontakta mig på något av nedanstående sätt:

Camilla Martin

Mobil: xxx- xxx xx xx

E-post: camilla.martin@telia.com

Bilaga II

Hej!

Här kommer frågeformuläret om intervjuerna angående kommunikation. Det är viktigt att ni sparar formuläret innan ni börjar skriva i det. Spara formuläret med t.ex. ditt namn. Man måste även aktivera Active X kontroll, för att kunna använda detta formulär (annars tror datorn att det är ett virus) detta finns överst i dokumentet när det har öppnats.

När du känner att formuläret är klart skickar du det tillbaka till mig.

Finns det några problem med formuläret, kontakta då mig.

vänligen

Camilla Martin

E-post: Camilla.martin@telia.com

Mobil: xxx-xxx xxxx

1. Hur ser du på textbaserad kommunikation? Snabb och effektiv.
2. Vad tycker du att en ledare behöver för kunskaper för att kunna kommunicera via e-post?
3. Hur vet du att mottagaren har fått e-posten och hur vet du att individen har förstått innebörden?
4. Har kommunikationen hjälpt till med att förmedla erfarenhet mellan myndigheter
Ja Nej Någon gång
5. Hur tycker du din relation till de andra ledarna är? Ange ditt svar på en skala 1-5 där 1 är inte alls bra relation och 5 är mycket bra relation
6. Har du skickat e-post som du har ångrat?
Ja Nej Någon gång
7. Vid ett Ja svar eller svar någon gång, beskriv gärna varför du ångrade det?
8. Har du reagerat negativt på e-post?
Aldrig Sällan Ofta
9. Har du reagerat positivt på e-post?
Aldrig Sällan Ofta
10. Försök att beskriva vad det var som gjorde att du fick dessa känslor och vilken känsla
11. Har du mött på missförstånd i kommunikationen mellan myndigheterna? Ge gärna ett exempel!
12. Vilka styrkor och svagheter har du märkt i kommunikationen?
13. Om det uppstår konflikt hur löser man den?
Via e-post Via telefon Via ansikte till ansikte
14. I vilket utav alternativen föredrar du att lösa en konflikt?
Via e-post Via telefon Via ansikte till ansikte

15. När du kommunicerar via e-post har du någon gång en känsla att du har blivit missuppfattad?

Aldrig

Sällan

Ofta

16. Kvinna eller man

17. Ålder