



**BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA** VT 2014  
**Institutionen för industriell ekonomi**  
*Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation*

VERBAL KOMMUNIKATION OCH LÄRANDE PÅ  
ARBETSPLATSEN

---

KANDIDATARBETE I PEDAGOGIK

---

Författare: Talia Astifan  
Handledare: Thomas Hansson

**Blekinge Tekniska Högskola**  
Institutionen för industriell ekonomi

**Arbetets art:** Kandidatarbete i pedagogik, 15 hp

**Titel:** Verbal kommunikation och lärande på arbetsplatsen

**Författare:** Talia Astifan

**Handledare:** Thomas Hansson

**Datum:** 2014-01-31

### **Abstrakt**

Syftet med denna undersökning är att söka förstå chefens och medarbetarens upplevelser av faktorer som påverkar den verbala kommunikationen mellan parterna samt att synliggöra om dessa faktorer kan skapa förutsättningar för lärande. Jag har använt en hermeneutisk tolkande ansats. Intervjuerna gjordes på två avdelningar i samma organisation. Jag har tolkat resultatet med hjälp av Illeris' teori om lärande samt med hjälp av teorier om dialog och dialogkompetens. Resultatet visar att faktorer såsom tillgänglighet, tydlighet, lyhördhet, ansvar, socialt samspel och öppenhet i kommunikation är några av dessa faktorer som enligt informanterna påverkar kommunikationen på arbetsplatsen. Tolkningen av resultatet visat att faktorer ger förutsättningar för lärande.

**Nyckelord:** dialog, dialogkompetens, kommunikation, lärande, medarbetare och chef, verbal kommunikation.

**Blekinge Institute of Technology**  
School of Management

**Course:** Bachelor's Thesis in Education, 15 hp

**Title:** Verbal communication and learning in the workplace

**Author:** Talia Astifan

**Tutor:** Thomas Hansson

**Date:** 2014-01-28

### **Abstract**

The purpose of this study is to understand managers' and employees' perceptions of factors that affect verbal communication between the parties and to make visible if these factors create conditions for learning. I use a hermeneutic interpretive approach. The interviews were done in two departments within the same organization. I have interpreted the results using Illeris theory of learning and using the theories of dialogue and dialogue skills. The results show that accessibility, transparency, responsiveness, accountability, social interaction and openness in communication are among the factors that, according to the informants, affect communication in the workplace. Moreover, my interpretation of the results shows that the factors also provide opportunities for learning.

**Keywords:** Communication, dialogue, dialogue skills, employee and manager, learning, verbal communication

## INNEHÅLL

Inledning.....	6
Problemformulering, syfte och frågeställning .....	8
Tidigare forskning .....	8
Teoretisk utgångspunkt .....	9
Metod .....	11
Forskningsansats.....	11
Metod för att samla in data .....	12
Metod för att analysera data.....	13
Tolkning av resultat .....	14
Etiska principer .....	14
Validitet.....	14
Reliabilitet.....	15
Resultat .....	15
Faktorer som påverkar kommunikationen på arbetsplatsen.....	15
Att vara tillgänglig.....	15
Att vara tydlig .....	16
Att vara lyhörd .....	16
Att ta ansvar .....	17
Socialt samspel .....	17
Öppenhet i kommunikationen .....	18
Resultatsammanfattning.....	19
Tolkning.....	19
Att vara tillgänglig är en form av kommunikation .....	19
Att vara tydlig i sin kommunikation leder till dialog.....	19

Att vara lyhörd ger förutsättningar till en dialog.....	20
Att ta ansvar leder till en fungerande kommunikation .....	20
Socialt samspel är en förutsättning för kommunikationen .....	21
Öppenhet i kommunikationen främjar kommunikationen .....	21
Diskussion.....	22
Förslag till framtida forskning.....	24
Referenser.....	25
Elektroniska referenser.....	26
Bilaga A.....	27
Bilaga B.....	28
Bilaga C.....	29

## Inledning

Genom att ta hänsyn till kontexten vid kommunikation kan vi undvika missförstånd, misstolkning, oriktiga slutsatser samt missbedömning av situationen. Kommunikation innebär utbyte av information, känsla, tankar, reaktion och bekräftelse. Genom att kommunicera visar människor hur de upplever och reagerar i umgänget med andra individer. Dessutom handlar kommunikation om att sända ett budskap, vilket tolkas av andra som förhoppningsvis uppfattar och tolkar betydelsen rätt. Därför är det viktigt att budskapet i kommunikationen ges samma innebörd av både sändare och mottagare (Nilsson & Waldemarsson, 2007). Englund (2007) menar att kommunikation är ett redskap för att skapa gemenskap, ordning, sociala relationer, och etablera samarbete. Att kommunicera innebär att skapa deltagande. Genom att kommunicera skapar vi mening och stärker relationer mellan människor.

Sättet som chefen och medarbetarna kommunicerar med varandra på gör att det uppstår förutsättningar för dialog och lärande. Eftersom det är svårt att skilja mellan kommunikation och dialog presenterar jag definitioner av begreppen. *Kommunikation* definieras enligt Hård af Segerstad (2002) som ett redskap, som människan använder för att relatera till varandra. Det betyder överförning av information mellan två eller flera individer. Kommunikation kan ske verbalt eller icke-verbalt. Att kommunicera innebär enligt Gustavsson (1996) att överskrida begränsningar i tid och rum. *Dialog* betyder enligt Granberg (2009) samtal mellan två eller flera individer, ”en process med syfte att skapa mening. Det som skiljer dialog från kommunikation är enligt Gustavsson (1996) att vid en dialogisk utväxling måste parterna vara närvarande. Ett möte ansikte mot ansikte är en förutsättning för att en dialog ska ske.

I en annan definition av kommunikation menar Hård af Segerstad (2002) att begreppet betyder ”göra gemensam”. Kommunikation handlar om att vi kommunicerar på många olika sätt, genom blickar, ljud, gester, hur individer utväxlar information, byter erfarenheter med varandra.

Att söka och komma fram till en gemensam vettig lösning när ett samtal förs mellan chef och medarbetare är kommunikation, eftersom det handlar om ömsesidighet. Eftersom chefen har en maktposition där medarbetarna kan känna sig underlägsna, kan det vara extra viktigt att chef och medarbetare gemensamt kommer fram till en lösning. Det är genom kommunikation som vi skapar kunskaper, delar erfarenheter och färdigheter som förändrar våra sätt att kommunicera. Vi har en förmåga att ta till oss och dela med oss information till vår omgivning. Det är genom hur vi använder oss av och hanterar information, som vi kunnat skapa och utveckla olika system. Precis som Hård af Segerstad (2002), uttryckte det enligt nedan citat.

Tack vare vår förmåga att utväxla information med vår omgivning har vi människor kunnat skapa och utveckla de komplexa och omfattande system för samarbete som vi kallar sociala organisationer som vidare har präglat alla aspekter av människors liv, det kulturella livet, det sociala livet, familjelivet (s. 28).

Detta betyder att vi har en förmåga att utbyta information med varandra genom att använda vårt språk. Det är genom hur vi människor överför och använder oss av information samt delar med omgivningen som vi har kunnat utveckla och bygga ett samhälle som präglas av komplexa system, socialt liv, kultur och familjeliv (Hård af Segerstad, 2002).

Även Nilsson och Waldemarsson (2007) anser att kommunikation är en process mellan två

eller flera personer. Genom att skicka budskap sker ett utbyte av information, tankar, olika uppfattningar och tolkningar. Alltså är det ett socialt samspel som sker mellan individer i en kontext. Detta samspel kan antingen stötas bort eller skapa närhet till varandra. Dessutom menar författarna att vi kommunicerar utifrån de sociala roller vi har. För att uppnå en god effektiv kommunikation måste vi vara medvetna om vilken relation vi har till varandra. Genom att definiera relationen kan vi bestämma vilka skyldigheter och rättigheter som ska gälla i olika kontexter, situationer och tidpunkter. Det är viktigt att vara lyhörd och bekräfta relationen till varandra innan man börjar samtala. Annars missar vi något viktigt som hänt den andre. Författarna hävdar även att människor i maktposition tar relationen till sina medarbetare för given – med negativa effekter och följder på relationen och budskapen. Parterna måste uppmärksamma och bekräfta förändringar av relationen.

Vidare menar Nilsson och Valdemarsson (2007), att det finns flera viktiga kommunikationsfaktorer som leder till missförstånd. Bland annat gäller det syftet med samspelet och dess roller i olika situationer. Många situationer är bestämda i förväg av de sociala och kulturella faktorer som vi har lärt oss. Varje kommunikationssituation handlar om hur vi uppfattar och tolkar varandra. Hur vi människor uppfattar andra beror på deras sätt att kommunicera men också hur vi ser på andra. Ett exempel på hur en effektiv god kommunikation skapas, är när medarbetaren kommunicerar med sin chef, som har en högre position. Då måste medarbetaren utgå från att det just en chef han/hon kommunicerar med. Här utgår kommunikationen från den sociala roll och situation som medarbetaren befinner sig i.

Nilsson och Valdemarsson (2007) menar att de grundläggande aspekterna på kommunikation, är att lyssna och att tala. De menar att lyssnande är en viktig egenskap i kommunikation, det krävs konst och färdigheter för att människor ska vara bra lyssnare. Vi människor är dåliga på att lyssna på varandra, trots att kommunikation kräver att vi ska vara en bra lyssnare. Däremot att tala är att kunna uttrycka sig så att den andra parten förstår vad som sägs. Vidare menar författarna att brister i lyssnande vid kommunikation med varandra är en vanlig orsak till missförstånd, därför anses lyssnande som en viktig aspekt i kommunikationen.

Säljö (2005) betonar att kommunikation och språk är en grundförutsättning för människans lärande. Vi kommunicerar med varandra och utvecklar kunskaper och insikter. Kommunikation är att utföra språkhandlingar. Vi utvecklar sociokulturella redskap och använder dem för att diskutera, lösa och strukturera problem. Vårt viktigaste redskap är ”språket”. Vygotskij (Säljö, *ibid.*, s. 81) poängterar ”språkets centrala ställning genom att referera till det som redskapens redskap”. Vygotskij (1999) betonar att kommunikation är en viktig komponent vid lärande och det är ett centralt medel i människors utveckling. Dialog och samspel mellan människor är avgörande för människors utveckling och lärande. Vidare menar Vygotskij, att när en dialog sker mellan två individer eller fler i en grupp, som mellan chef och medarbetare, är det genom att lyssna och få möjlighet att delta i kommunikationen som är avgörande för en kommunikationsutveckling.

Säljö (2005) anser att människan är en social varelse som lär sig kontinuerligt och i olika sammanhang. Därför anser jag lärande som en del av kommunikationen. Eftersom hur chefen och medarbetarna samspekar med varandra påverkar även kommunikationen och lärande mellan dem. En förutsättning för hur olika individer lär sig är att hänsyn tas till omgivning, kultur och de resurser som människan är omgiven av. I Säljö (2000) tar Vygotskij upp betydelsen av hur information sker mellan avsändaren och mottagaren, samt hur samspelet fungerar dem emellan vid inkodning och avkodning. Säljö (2000) syftar på att

kommunikationen som sker mellan avsändaren och mottagaren beror tydligen på hur budskapet skickas med hjälp av de redskap som används, som till exempel språk, textmeddelade eller en annan form av överföringsredskap, och hur detta budskap tolkas eller uppfattas av mottagaren.

## **Problemformulering, syfte och frågeställning**

Kommunikation är en viktig del av organisationen och har avgörande roll för relationer mellan individer på en arbetsplats, speciellt mellan chef och medarbetare. Utan kommunikation existerar ingen relation mellan människor som i det här fallet mellan chef och medarbetare. Det är genom kommunikation som vi människor kan överföra och förmedla ett budskap till varandra samt lära av varandra. Eftersom båda parter befinner sig på olika positioner som chefs- respektive medarbetarposition innebär det att olika nivåer i ett samtal skapas. Olikheter i roller kan leda till att kommunikation och samspel mellan chef och medarbetare blir en svårtolkad process som eventuellt leder till bristande kommunikation och i sin tur till minskat intresse för lärande. Denna undersökning kommer att ske utifrån chefs- och medarbetarnas perspektiv samt fokuset kommer att ligga på den verbala kommunikationen. Syftet är att undersöka vilka faktorer medarbetare och chefen upplever har betydelse för en fungerande kommunikation mellan chef och medarbetare samt att synliggöra om dessa faktorer har någon betydelse för lärande. Frågeställningar blir enligt nedan.

Vilka faktorer har betydelse för chef och medarbetarens kommunikationssamspel?

## **Tidigare forskning**

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning om kommunikationen mellan chef och medarbetare. Jag kommer först att använda mig av Simssons (2002) doktorsavhandling då jag ser den som relevant att få ta upp som komplement till min studie. Den andra avhandlingen kommer jag att använda mig av då det liknar min studie, men fokus ligger istället på gruppstorlekar per chef och organisation. Denna avhandling diskuterar även samspelet som en del av kommunikationen och det är något jag ser som relevant och kommer att tas upp i min studie.

Simonsson (2002) har i sin doktorsavhandling undersökt kommunikation mellan chef och medarbetare, som är baserade på en enhet på Volvo personvagnar. Avhandlingens syfte är att öka kunskapen kring kommunikation mellan chef och medarbetare. Författaren lyfter fram att den personliga kommunikationen och direkta kontakten som sker mellan chef och medarbetare är mycket viktigare än de formella informationskanalerna, och att chefer och ledningen har missförstått än att den kommunikativa utmaningen är viktig i en organisation och att dialog och meningsskapande är nödvändiga nyckelord i en modern organisation. Intervjuerna visar att både chef och medarbetare inser att det är viktigt med kommunikation, men trots det så sker en bristande kommunikation på arbetsplatsen. Det visar sig även att varken chef eller medarbetare tar något ansvar- för kommunikation, eftersom båda parterna anser att kommunikationen används främst som teknisk överföring, alltså som spridning av information. Simonsson menar att informationen ibland uppfattades som irrelevant och otydlig. Det visar även att när observationer av mötena gjordes uppmärksammade Simonsson att cheferna betedde sig som informanter snarare än chefer. Bara vissa medarbetare ansåg att deras chef var bra på att ha en öppen dialog. Dessutom visar resultatet att det sker en envägskommunikation som i det här fallet från chefs sida vid till exempel möten, att



medarbetare reduceras till lyssnare. Simonsson analyserar fram flera slutsatser, för det första att det är chefens ansvar att påverka medarbetarens idéer och värderingar, samtidigt att kommunikation bör ske i dialog, för det andra att det är teknik, tid och kostnader som kolliderar med organisationens instrumentella värderingar. Instrumentella värderingar definieras i Nationalencyklopedin som ett värde som någon använder som medel för att värdera något annat. Det är enligt författaren att dessa faktorer som styr verksamheten.

Johansson (2003) har skrivit sin doktorsavhandling med fokus på kommunikation i en organisation mellan överordnad och underordnad, som i det här fallet chef och medarbetare. Hennes val av forskningsområde beror delvis på bristen av tidigare undersökningar inom organisationskommunikation utifrån ett språkligt och kommunikationsvetenskapligt perspektiv. Vidare betonar forskaren att det även behövs mer forskning inom organisationskommunikation. Kommunikation i organisation handlar i högsta grad om att kommunikation är ett komplicerat socialt samspel mellan människor, vilket det är viktigt att ta hänsyn till när kommunikation studeras. Tyvärr har enligt Johansson den tidigare forskningen undvikit att ta hänsyn till de sociala samspel när kommunikationsbegrepp undersöktes, det var istället individen som var utgångspunkt i forskningen (Johansson, 2003). Personligen anser jag att samspel mellan individerna är viktigt och måste tas till hänsyn när kommunikationen studeras, eftersom det är grunden för ett fungerande kommunikation mellan chef och medarbetare. Därför krävs det tvåvägskommunikation. Vilket även Johansson (2003) anser att i kommunikationen krävs det att det finns ett socialt samspel mellan individer.

Vidare anser Johansson att människans kommunikation skapas av sociala umgängen och kultur. I sociala sammanhang är det grupper som består av olika identitet, kultur, språk, erfarenheter och kunskaper. Denna skillnad utvecklar olika synsätt i förståelse av samma företeelse. Eftersom medarbetare kommer från olika sociala umgänge, kultur med mera, kan vid ett samtal eller dialog av ett ämne eventuellt förorsaka missförstånd, vilket i sin tur kan leda till kommunikationsproblem i organisationen. Genom att vara medveten vid kommunikation där samtal och dialog är en viktig del av helheten kan man eventuellt utveckla och bevara en gemensam förståelse bland medarbetarna (Johansson, 2003). I Johanssons (2003) doktorsavhandling har forskaren undersökt hur antalet anställda per chef påverkar kommunikationen, hur stor avdelningen är, hierarkisk nivå och antalet administratörer. Resultatet visade att när organisationen växer innebär det att koordinationsproblemen ökar, vilket innebär att medarbetare måste använda mer tid till kommunikation. Enligt forskaren är det svårt att dra slutsatser, eftersom kommunikationen faktiskt kan skilja från en organisation till en annan. Kommunikationen kan därför fungera bra i en stor organisation och mindre bra i en liten organisation.

## **Teoretisk utgångspunkt**

Här nedan kommer jag att använda mig av teorier vid tolkningen av resultatet. Jag har använt mig för det första av kommunikationsteorier dialog och dialogkompetens, eftersom dialog ses som en del av kommunikation. Det är genom dialog som vi människor reflekterar, argumenterar för vår sak, fattar beslut etcetera och hur chefen och medarbetare förhåller sig till varandra för att uppnå en dialog är även en del av dialogkompetens. För det andra har jag använt mig av Illeris teori som tar upp tre dimensioner om lärande, eftersom jag är ute efter att lyfta fram faktorerna som påverkar kommunikationen mellan chef och medarbetare samt

synliggöra om dessa faktorer kan skapa förutsättningar för lärande. Därför ser jag dessa teorier som viktiga komponenter att ta del av vid tolkningen av resultatet.

Granberg (2009) tar upp dialogen som en form av kommunikation, som kan användas som verktyg när grupper vill identifiera, tolka sina mål och fatta beslut. Författaren säger att individen samspekar med kontexten genom olika former av kommunikation. Den viktigaste och mest betydelsefulla är den språkliga kommunikationen. Alltså den verbala kommunikation, som i sin tur kan enligt Isaacs (2000), delas in i tre grupper, nämligen debatt, diskussion och dialog. Vidare betonar Isaacs att dialog är särskilt viktigt för lärande. Skillnaden mellan dialog och diskussion är att i dialog måste det finnas gemensamt synsätt, men i diskussion kan båda parterna ha olika synsätt vilket innebär att man kan hålla fast vid sin åsikt. Här kommer jag endast att ta upp begreppet dialog. Tanken med dialog enligt Granberg (2009) och Isaacs (2000) är att det handlar om att parterna ska säga sin åsikt utan att försöka övertala eller övertyga den andra, snarare ska parterna komma fram till ett vettigt gemensamt beslut och synsätt. Dessutom är dialog en metod som används för att tänka och reflektera tillsammans. Genom att ha dialog med varandra kan det i sin tur skapa förutsättningar för lärande. Isaacs (2000) menar att begreppet dialog är något som görs gemensamt, det är ett ömsesidigt verktyg. Det är ett verktyg som används för att tänka och reflektera tillsammans. Det är därför viktigt att vi främst försöka förstå oss själva och samtidigt skapa förståelse för andra, istället för att sträva efter att andra ska förstå oss. Därmed menar Granberg att dialog som verktyg är användbar för att öka förståelse i teamen och kollektivt lärande. Dock är den kollektiva kompetensen grunden till det kollektiva lärandet (Granberg, 2009).

Därför är det enligt mig viktigt att när en dialog förs mellan chef och medarbetare, är att båda parterna samarbetar, reflekterar över om varandras handlingar och beslut samt utväxla åsikter och argumenterar för sin sak utan att bestämma över den andra. På sikt leder det till att det uppstår kommunikationsproblem. Granberg (2009) hävdar att ett viktigt kriterium på en bra dialog är att alla talare får komma till tals. Det är genom dialog som individen kan få möjlighet till kommunikation och skapa förutsättningar för lärande. Vidare menar Granberg ”att lärande innebär en ständig förändring av individens sätt att tänka, föreställningar eller intellektuella färdigheter” (s.72). Dessutom anser han att lärande är en process som sker genom att erfarenheter omvandlas, som i sin tur leder till att kunskap utvecklas. Kunskap är helt enkelt inbäddad i människans kulturella och sociala sammanhang. Precis som Nilsson och Valdemarsson (2007) säger att individen är en del av kontexten. För att bidra till ett dialogiskt samtal måste individen i samtalsgruppen ha förmåga att reflektera i olika samtalsituationer. Att kunna reflektera och vara öppen i och över olika samtal är en viktig del i en dialogkompetens.

Dialogkompetens innebär en förmåga att argumentera för sin sak, att ifrågasätta sina egna argument och att kritiskgranska andras argument, att i dialog kunna förhålla sig i närhet och distans till både sig själv och till medarbetarna. Att ha närhet till eget perspektiv betyder att bidra med sina egna kunskaper och erfarenheter till andra samt att vara öppen med sig själv inför andra. Att ha närhet till andras perspektiv innebär att försöka sätta sig in i andras situation och försöka förstå. Att ha distans till egna och andras perspektiv innebär att ifrågasätta och kritisera sig själv samt att vilja lyssna och integrera sig (Wilhelmsen & Döös, 2005). Heide, Johansson och Simonsson (2005) säger att ha förmåga att skapa dialog inom och mellan organisationer beskrivs som en framgångsfaktor för moderna organisationer. Dialogen har blivit en del av kommunikationen. Dialogens betydelse har även satt spår för lärande.

Genom dialogen kan medarbetarna komma fram till nya kunskaper och insikter. Vidare betonar författarna att dialogen har fått en betydelse, men att det ändå saknas fortfarande kunskaper om dialogens innebörd, såsom hur den skapas och används mellan parterna. Jag menar att det är viktigt att både chef och medarbetaren försöker lyssna på varandra och väga orden innan något sägs, och att försöka förstå andra innan man kritiserar eller argumenterar för andras handlingar. Det är mycket viktigt del i en dialogkompetens och för lärande. Eftersom lärande sker genom att vi använder vårt minne genom att bearbetar saker och ting och genom att vi kritiserar oss själva. Kommunikationsteorier om dialog och dialogkompetens täcker upp när jag ska förstå kommunikations olika delar, men för att förstå olika förutsättningar för lärande använder jag Illeris teori om lärande.

Enligt Illeris (2007) består lärande av tre dimensioner: Samspel mellan individen och omgivningen, innehåll i det man lär sig och drivkraft. Innehåll handlar om vad individen kan och vet, det kan vara kunskaper, förståelser, färdigheter, åsikter med mera. För att vi människor ska kunna lära oss något krävs en drivkraft, det som menas är en inre energi som sätter igång en lärprocess, till exempel genom intresse, motivation, vilja och lust. Drivkraftsdimensionen handlar om vad som driver och väcker individens nyfikenhet och driver denne framåt. Det kan handla om behov, osäkerhet eller nödvändighet att lära sig något. Samspeldimensionen fokuserar mest på hur individen samspelar med den sociala omgivningen och den materiella. Samspel med omgivningen är viktigt, eftersom allt lärande sker genom att kunskaper och erfarenheter som finns hos individen vidareutvecklas vid samspel med andra. Alltså kontexten som individen befinner sig i, enligt Illeris, är en del av lärandet. Det jag menar är att lärande består av hur individer, som här chef och medarbetare samspelar med varandra, och hur de på bästa sätt ska kunna lösa de kommunikationsproblem som uppstår. Precis som Illeris hävdar att det är genom kontexten som vi lär oss agera och hantera problem på bästa sätt.

## **Metod**

### ***Forskningsansats***

I detta kapitel presenterar jag min valda ansats samt ger argument för varför just det är lämpligt för min studie.

Jag valde att skriva min uppsats utifrån en hermeneutiskt tolkande ansats då jag vill komma åt hur kommunikationen upplevs på arbetsplatsen utifrån chefs- och medarbetarens perspektiv. Denna ansats är lämpligt att använda om syftet med undersökningen att få tillgång till informanternas egna subjektiva erfarenheter och upplevelser. Hermeneutisk tolkning som metod är relevant att använda sig av när jag som forskare vill förstå människor eller människors handlingar. Hermeneutik handlar om att förstå och tolka olika upplevelser av ett fenomen framför att förklara. Att förstå en text eller uttalande innebär det att förstå informanternas tankar och avsikten med det som sägs under intervjutillfällena. Där även min egen förförståelse är inblandat när tolkningen av texten eller uttalande sker. Hermeneutik handlar om att titta på bakomliggande faktorer och försöka förstå något (Frejes & Thornberg, 2009). Min förförståelse innefattar mina tidigare erfarenheter från yrkeslivet, kunskaper och upplevelser som jag tar med mig vid tolkningen av ett objekt. För att jag ska förstå vad informanterna säger under en intervju och i efteråt kunna tolka det som sägs måste jag ha en förförståelse, alltså mina förväntningar, kunskaper och tidigare erfarenheter som präglar mitt sätt att se på verkligheten och hur jag ser på verkligheten. En förutsättning för att förstå enligt

Frejes och Thornberg (2009) är att ha en förförståelse. För att jag ska förstå det som sägs under intervjun måste jag redan ha en förståelse innan jag tolkar det och presenterar det för mig själv och andra. Enligt Ödman (2004), att när tolkningen sker innehåller det ofta mycket förklaringar, eftersom vi tolkar texten eller uttalandet genom att försöka förklara för att förstå och sedan tolkar. Allwood och Erikson (2012) säger att tolkningen är en osäker metod, eftersom tolkningen utgår ofta från tolkarens värderingar, förförståelse och kontexten. Hermeneutik är som en spiral, som har varken en start- eller slutpunkt. Det vill säga förhållandet mellan delar och helheter, förförståelse och erfarenheter som utgör en hermeneutisk cirkel. Den hermeneutiska cirkeln är bra att använda om jag som forskare vill komma till en bättre förståelse av verkligheten (Frejes & Thornberg, 2009). Med delar menas det som sägs under intervjun, alltså intervjustavaren, och hur dessa delar ställs i relation till mitt fenomen som utgör en helhet och tvärtom.

Kvale och Brinkmann (2009) säger att hur intervjutexten tolkas beror givetvis på hurvida olika forskare uppfattar och förstår en text. Det innebär att samma intervjutext eller företeelse kan tolkas olika utifrån de erfarenheter, fördomar, övertygelser och förförståelse som jag bär med mig. Alltså hur jag väljer att tolka andras livssituationer måste alltid sättas mot bakgrunden av min egen förståelse av hur jag uppfattar och förstår min egen situation. Därför när jag tolkar är det viktigt att sätta in det som ska tolkas i rätt sammanhang eller kontext. Stensmo (2007) säger att grunderna i hermeneutik finns i de ontologiska och epistemologiska begreppen. Med ontologi menas läran om det varande och hur världen är beskaffad medan epistemologi innebär läran om kunskap. Det kännetecknar teorier om kunskaper och vetande. Så det som kännetecknar den ontologiska definitionen utifrån hermeneutisk tolkningsansats är hur jag uppfattar och ser på verkligheten beror på hur jag som forskare förstår, tolkar och utifrån vilken synvinkel jag ser på verkligheten och pratar om den. Det vill säga att den verklighet jag tolkade utifrån är skapad av mig själv, att verkligheten är subjektiv. Det innebär att hur jag tolkade resultatet givetvis kan bero på hur jag uppfattade verkligheten som jag tolkade utifrån. Alltså det finns samband mellan min förståelse och tolkning som även har betydelse för min kunskapsbildning. Däremot epistemologi handlar om hur jag som forskare vill veta och ta reda på kunskap, hur jag vill nå kunskap eller hur vet jag att allt jag uppfattar som även benämns kunskaper är bara gissning? Så mina kunskaper erhålls med hjälp av mina tidigare erfarenheter, så allt kunskap om den verklighet jag tolkar utifrån är därför subjektivt. Hur chefen och respektive medarbetare upplever kommunikationen beror på kontexten de befinner sig i, och de kunskaper, erfarenheter, uppfattningar och insikter de bär med sig. Så hur kommunikation upplevs på arbetsplatsen är beroende av hur verkligheten ses och uppfattas utifrån olika aspekter.

### ***Metod för att samla in data***

Här presenteras datainsamling, urval av informanter och genomförande av datainsamling. Min undersökning är baserad på kvalitativa datamaterial med halvstrukturerade intervjuer som består av öppna frågor med bestämda frågeområden och följdfrågor, där följdfrågorna kan variera från intervju till intervju beroende på hur informanterna svarar. I min undersökning har jag valt att intervjua informanter från två olika verksamheter inom SLSO, eftersom jag är ute efter att skapa en variation av hur kommunikation upplevs och uppfattas av informanterna och lyfta fram vilka faktorer som kan ha betydelse för en effektivt fungerande kommunikation. Namnet på verksamheten är anonymt. Intervjufrågor ställdes till bara kvinnor, och anledningen var att alla var kvinnliga anställda. Annars hade jag gärna sett till att även intervjua en manlig medarbetare. Dock skedde intervjun av informanter oavsett ålder,

bakgrund eller kön. Jag genomförde intervjun med en chef och fem medarbetare med olika befattningar. Jag tog kontakt med tio informanter med olika yrkeskategorier, varav sex tackade ja till intervjun. Informanterna valdes slumpmässigt av mig själv. Chefen och medarbetare arbetar på två olika verksamheter, men som även tillhör SLSO.

En del av informanterna kontaktades via telefon och resterande via direktkontakt. Eftersom jag själv är anställd inom SLSO, och genom bekantskap så var det lätt för mig att ta kontakt med informanterna. Individuella intervjuar fick genomföras med varje informant. Min tanke var från början att använda mig av gruppintervju för att kunna fånga upp upplevelser och reaktioner, men det var svårt att utföra en sådan intervju, eftersom många var rädda för att diskutera begreppet kommunikation mellan chef och medarbetare.

Innan jag påbörjade intervjun med varje informant, informerade jag först om de etiska regler samt berättade syftet med intervjun och att intervjun kommer att spelas in och raderas i efterhand samt informanterna önskade, så kunde de få ta del av min c-uppsats efter att allt är klart. Intervjufrågor ställdes till informanterna, men först började jag med en inledande text till varje fråga, (se bilaga B). Informanterna tyckte att frågorna med inledande text var mycket bra och intressant för att det gav en bild av vad jag ville undersöka. En av informanterna tyckte att frågorna gick in i varandra, men att det var bra frågor. Under intervjun fick jag själv komma med följdfrågor beroende på vad informanterna svarade. Varje intervju tog 30 till 60 minuter, beroende på hur mycket personen hade att berätta.

### ***Metod för att analysera data***

Jag kommer att presentera mitt resultat av datamaterial utifrån de faktorer som jag fann har betydelse för kommunikationen mellan chef och medarbetare, när datamaterialet bearbetades. Vid analys av data utgick jag från den hermeneutiska forskningsansatsen. Den hermeneutiska ansatsen enligt Kvale och Brinkman (2009) är utifrån min förståelse om textens helhet tolka de enskilda delarna, och utifrån de tolkningar jag får fram relatera dessa delar till helheten och se om det tolkade materialet är relevant i förhållande till mitt syfte. Genom att jag läser materialet, transkribera materialet och jämföra med min egen förståelse skaffade jag mig en preliminär bild av materialet. Därefter delas det insamlade materialet in i teman och underteman som sedan jämförs med den första preliminära bilden jag får in. Underteman lyfts ur från varje tema för att jämföras med varandra. De bildade underteman blir som underlag för deltolkningar. Jag prövade olika tolkningsmöjligheter och gick fram och tillbaka för att se vilken som kunde besvara mitt syfte. Det är som en cirkel som aldrig tar slut precis som Frejes och Thornberg (2009) uttryckte det att tolkningen av materialet sker kontinuerlig och har varken en start- eller slut punkt. Enligt Kvale och Brinkman: ”en tolkning av meningen avslutas när man har kommit fram till en god gestalt, till ett inre sammanhang i texten, utan logiska motsägelser” (s 226). Det han menar att jag som forskaren fortsätter att tolka och jämföra de tolkade delarna med helheten tills jag upptäcker att tolkningsutrymmet är fyllt. Tolkningen blir som en cirkel som växer fram mellan min förförståelse till det insamlade materialet, och i sin tur leder till en ny förståelse.

Utifrån den hermeneutiska traditionen ovan presenterar jag min analys av insamlade data steg för steg. Jag har presenterat mitt resultat utifrån de faktorer jag fann när jag bearbetade mitt datamaterial. Jag har lyssnat genom det inspelade materialet flera omgångar för att skapa mig en helhetuppfattning, och förståelse utifrån hur informanterna upplevde kommunikationen på arbetsplatsen. Därefter började jag transkribera mina intervjufiler som jag spelade in med min



Samsaung Galaxie S4 till textdokument och jämförde med min egen förståelse. Dock gav mig läsningen en preliminär bild av innebörden i materialet. Jag började med att dela materialet i gemensamma liknade tema som jag ansåg vara relevant till mitt syfte och frågeställning och sedan jämförde det med den första preliminära bilden. Utifrån de gemensamma temana började jag kategorisera. Varje tema bildade en tillhörande kategori och dessa kategorier fick utgöra en helhet av olika delar enligt Bjereld, m.fl. (2009). På så sätt bildades sex tolkningar eller som jag kallar det kategorier. Utlämningar i citat markerades med [...] där det visar att jag har utelämnat något enligt Rienecker och Jørgensen (2004). I citaten som är sagt av chefen valde jag att skriva [chef] hakparantes för att markera att det ligger utanför citaten.

### ***Tolkning av resultat***

Om man ska förstå hur jag tolkade resultatet, är teorier om lärande och dialog är värda att ta upp, eftersom dessa teorier öppna våra ögon och visar oss deras funktion i olika situationer genom hur vi använder oss av och uppfattar verkligheten (Rienecker & Jørgensen, 2004). I det här fallet resultatet. Jag tolkar resultatet med hjälp av kommunikationsteorier om dialog och dialogkompetens och sedan se om dessa faktorer kan skapa förutsättningar för lärande genom att lyfta fram det Illeris säger om lärande. Dessa teorier hjälper mig en del samt ger mig förklaring till hur jag uppfattar och tolkar resultatet utifrån min egen förståelse och uppfattning om verkligheten. Så genom min förmåga som forskare att leva mig in i andras känslor och tankar, i det här fallet det som sägs under intervjutillfällena kan jag utöka min egen förståelse när jag tolkar resultatet och med hjälp av teorierna kan jag förutse hur jag kommer att tolka resultatet, dock utan att jag kommer fram till vad som är sant eller fel. Jag kommer att tolka mitt resultat genom att utgå från kategorierna (faktorer) som presenteras under resultat delen. Varje kategori kommer att jämföras med teorier och det informanter sagt. Därefter kommer jag utifrån min och med stöd av teorierna att tolka resultatet i relation till syftet, såsom tidigare arbetslivserfarenheter.

### ***Etiska principer***

Val av informanter fick ske genom att jag båda ringde upp en del och andra frågade jag vid direkt kontakt. En del informanter fick ett mail (se bilaga A) med information om själva intervjun och etiska ställningstagande. Informanterna fick även veta att intervjun skulle spelas in med en Samsaung Galaxie S4. Min planering utgick från de etiska principer som vetenskapsrådet (2011) föreskrivit genom de fyra kraven som gäller vid varje möte med en ny informant - informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet gäller att intervjupersonen är skyldig att informera om studiens syfte. Samtyckeskravet innebär att deltagande är frivilligt och informanterna har rätt att ge sitt samtycke. Med konfidentialitetskravet menas att materialet som samlas in bara får finnas i behöriga händer. Nyttjandekravet innebär att de material som samlas in endast användas i forskningssyfte.

### ***Validitet***

Validitet eller trovärdighet innebär att jag som forskare undersöker det som jag vill undersöka. Att jag utgår från mitt syfte och inget annat. Genom att ställa relevanta frågor som avser mitt syfte kan jag som forskare försöka att ta fram värdet i det insamlade materialet. Vidare delas validitet i inre och yttre validitet. Inre validitet försöker svara på om materialet som jag samlade in kan svara på mitt syfte. Alltså hur säkra de slutsatser jag drar på påståendet. Den yttre validiteten däremot handlar om huruvida jag kan dra generella slutsatser

av det insamlade materialet i förhållande till situationer och grupper (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Jag kan påstå att jag har hög validitet på det insamlade innehållet även om antalet informanter var endast sex. Men det hade förmodligen varit bra om jag hade haft möjligheter att undersöka större grupper bara för att kunna jämföra resultatet och se om jag kunde få in flera uppfattningar och upplevelser om vilka faktorer som påverkar kommunikationen än de få jag fick in. Anledningen till att jag påstår att jag har hög validitet är att alla sex informanter tog upp liknande faktorer, såsom tydlighet, tillgänglighet med mera, och att jag själv kom med följdfrågor vilket ger hög validitet. Vad det gäller inre validitet så jag påstår att jag kan dra slutsatsen att den insamlade materialet jag fick in besvara mitt syfte.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet eller pålitlighet. Hög reliabilitet innebär något annat än hög validitet. Snarare handlar det om huruvida resultatet jag samlat in vid undersökningstillfället blir detsamma om undersökningen skulle göras om av en annan forskare (Bjereld, m.fl., 2009). Cohen, Manion och Morrison (2007) tar upp i sin bok att reliabiliteten delas upp i intern konsistens ”internal consistency” som innebär om undersökningen gjordes om av andra forskare, skulle resultatet stämma medan intra reliabilitet ”Equivalence” syftar på att även om olika metoder används i undersökningen, så kommer man ändå fram till samma resultat. Eftersom jag valde en hermeneutik forskningsansats som betyder att varje individ tolkar och uppfattar saker på sitt sätt och att det beror på individens förförståelse. Vad det gäller intra reliabilitet, så är det långt ifrån självklart att resultatet skulle bli en och samma, eftersom det här beror på vilken metod man använder sig av och utifrån vilken forskningsansats man tolkar det insamlade materialet.

### **Resultat**

Resultatet nedan presenteras utifrån den hermeneutiska traditionen. Kategorierna kommer att verifieras med citat och korta kommentarer av mig skrivs om varje citat. Endast relevanta svar från informanterna kommer att tas upp av mig som jag anser relevant till mitt syfte. Jag kommer att behålla informanternas anonymitet genom att dölja vem som har sagt vad. Därefter följer resultatsammanfattning och tolkning av resultat.

### **Faktorer som påverkar kommunikationen på arbetsplatsen**

Vid analys av datamaterialet fann jag nedan faktorer som har betydelse för kommunikationen mellan chef och medarbetare.

#### ***Att vara tillgänglig***

Medarbetaren upplever att det är viktigt att chefen är tillgänglig och att det finns möjlighet att nå chefen när det behövs. Andra uppfattningar som de beskrev var att tillgänglighet handlar om annat än att hela tiden finnas på plats. Man kan vara tillgänglig på annat sätt. Att chefen är närvarande och skapar en öppen kommunikation med sina anställda är en förutsättning för att kommunikationen ska fungera på arbetsplatsen.

Att det är så på vår arbetsplats är att vi har dygnet runt verksamhet och att cheferna inte är på plats på kvällstid vilket är dåligt, så jag tycker ändå att kommunikationen fungerar bättre på dagen än på kvällen, eftersom cheferna är närvarande.

Så tillgängligheten är en av de viktigaste komponenter i en kommunikation. Om chefen är frånvarande uteblir tvåvägskommunikation mellan parterna, det blir bara enkelriktad

kommunikation som i det här fallet från medarbetarnas sida. Därför enligt medarbetaren att chefen borde finnas på plats.

### **Att vara tydlig**

Medarbetaren anser att kommunikationen med chefen fungerar rätt bra för det mesta. Det är viktigt att det sker en tvåvägskommunikation, att både chef och medarbetare är tydliga med att lämna information. En förutsättning för en bra kommunikation är att vara tydlig i sin kommunikation och rakt på sak, och det är på så sätt det sker en vilja till en bra dialog. En annan medarbetare säger att tydlighet i kommunikationen är en mycket viktig faktor. Detta för att både chef och medarbetare ska kunna förstå budskapet och tolka det rätt utan att något missförstånd sker. Medarbetaren upplever att det ibland kan uppstå problem i kommunikationen. Problem i kommunikation kan uppstå om mottagaren som tagit emot budskapet tolkar och uppfattar på annat sätt än sändaren menat. Därför är det viktigt att dubbelkolla med mottagaren om informationen som har gått fram skriftligt har tolkats rätt. På så sätt kan kommunikationsproblem undvikas. Kommunikation handlar om ömsesidighet, att det finns en sändare och en mottagare som tillsammans tar emot och tolkar information och är tydliga med det sända budskapet.

Mmm det är viktigt med tvåvägskommunikation. Viktigt att man ge bort information från en kommunikation. Varje medarbetare inklusive chefen noga med information om arbetstider eller om man inte är på plats eller nåbar. Om de förutsättningarna finns, då tycker jag att det är bra för mig. Jag upplever att kommunikationen för det mesta är bra, viktigt med att vara tydlig, säga till om något är fel eller svårt. Tydlighet och att vara rakt på sak är viktigt. Jaaaa jag har svårare att uttrycka mig i texten för jag är omständlig, och jag upplever ibland att det inte kommer fram när jag har försökt skriva ett mail till henne. Ehh då var det viktigt att ta upp det omgående eller så fort som möjligt och då beror det på att jag inte var så bra på att kommunicera, men jag kunde rätta till en kommunikation ibland om det hade blivit ett missförstånd i kommunikationen. Så det händer att chefen missförstår mig ibland. Som ja sa att jag är ingen mästare på att uttrycka mig i text och därför väljer jag att prata direkt med henne.

Att vara tydlig med det budskap som sker mellan sändaren och mottagaren är en form av kommunikation som i sin tur leder till ett samarbete och dialog istället för att var och en tolkar budskapet på sitt sätt, vilket kan leda till kommunikationsbrister som till exempel missförstånd.

### **Att vara lyhörd**

En förutsättning för en fungerande kommunikation är att vara en bra lyssnare. Det är en mycket viktig del i kommunikation. Brist på lyssnande kan orsaka brister i kommunikation mellan chef och medarbetare och medarbetare emellan. Därför är det viktigt för chefen att lyssna på sina medarbetare och låta alla framföra sina tankar under samtalet.

Ibland så. Jag försöker vara tydlig och mejlar gärna för att ha det nedskrivet ifall nåt inte uppfattats rätt. Det kan annars kännas som att hon inte riktigt lyssnar och bara går fast man inte fått allting sagt. Jag tycker det ibland kan vara svårt att prata med chefen. Det känns som om hon inte alltid lyssnar och att ja säger saker då faller bort, istället nonchalerar. Som chef är det viktigt att komma med feedback och vara en bra lyssnare (skrattar).

Medarbetarna menar att missförstånd kan undvikas om man jobbar med att förbättra



lyssnandet, men det krävs också att själv ta eget ansvar genom att både vara lyhörd och tydligt i sin kommunikation.

### ***Att ta ansvar***

Överlag anser medarbetarna och chefen att ansvaret för kommunikation ska ligga både på chef och på medarbetare. Huvudansvaret för kommunikation ska främst ligga på chefen. Även om det är chefens ansvar att se till att kommunikationen fungerar på arbetsplatsen trots det är allas ansvar. Att båda parterna tar ansvar för kommunikationen så det flyter på utan något hinder är en förutsättning för en fungerande kommunikation på arbetsplatsen. Det ska finnas en struktur, uppföljning och tydligt ansvarsområde. Chefen ska delegera ansvarsområden och medarbetarna ska se till att ta eget ansvar och följa upp det som sägs för att verksamheten ska rolla på. Så det handlar om ett ömsesidigt ansvar och samarbete.

Jag anser att alla är ansvariga för kommunikationen, men det största ansvaret ligger på ledningen. För att de ska vara förebilder. Jag tycker alla har ett eget ansvar beroende på vad det är förstås. En chef ska ju informera sina medarbetare på ett sätt och styra dom för att verksamheten ska gå runt.

Grunden för kommunikationen på arbetsplatsen är att det finns en struktur som gör att man fördelar ansvar, att alla känner att kommunikationen är allas ansvar. Då upplever jag att den fungerar på arbetsplatsen, och det är chefens ansvar att se till att det blir bra ton och vilka regler det ska finnas, att man lyssnar på den andra, att det blir bra. Det är också lika viktigt att jag som chef ser till att ansvaret går i båda leden[...].

Medarbetarna och chefen menar att kommunikationsproblemen kan undvikas genom att båda parterna tar eget ansvar för kommunikationen.

### ***Socialt samspel***

Överlag tycker många medarbetare att vem man väljer att kommunicera med beror troligen på vem personen är och hur lätt denne är som person, om kemin mellan båda parterna stämmer. Även hur nära och vilken relation man har till personen är avgörande för kommunikationen. Vissa människor är svårare att kommunicera med än andra. Samspelet och relationer mellan medarbetaren respektive chefen är viktigt för en fungerande kommunikation på arbetsplatsen. Oavsett vilket yrke, bakgrund eller position man har så borde det finnas en förmåga att kunna kommunicera med sin omgivning.

Du kanske känner också att vissa kan man kommunicera med mer än andra, och det för att vissa människor är ganska tysta och blyga av sig, alltså om båda sidorna är kommunikativa kan konsten att kommunicera så är det mycket lättare, annars jag känner inte för det blir ensidig kommunikation, beror också på kemin och relation man har.

Kommunikationen fungerar bäst när en dialog förs mellan två personer eller fler med samma yrkeskategori eller tankesätt. Dessutom är det lättare att kommunicera med folk som man har nära relation till eller lätt att prata med. Hur relationen är mellan chef och medarbetare, och medarbetare emellan påverkar kommunikationen. Har man en nära relation till sin kollega förenklas kommunikationen med varandra. Om relationen haltar kan det påverka kommunikationen mellan båda parterna.

Jag tycker att det är lättare att kommunicera med folk som är i min yrkesgrupp, då tänker jag till exempel andra psykologer, därför vi är mera lika, liknande tankesätt, vi har en annan

utgångspunkt än kollegor i andra yrkesgrupper. Lättare att även kommunicera med folk jag trivs med som i fikarummet, samtidigt beror det på vad jag pratar om. I den här arbetsplatsen är vi som två block, alltså det psykosociala teamet och pedagoger och arbetsterapeuter.

[chefen] anser att det finns en viss skillnad i kommunikation med medarbetarna och det beror delvis på samtalsämne och/eller vad som gäller. Är det jobbrelaterat då finns det ett övergripande ansvar, och där kan det finnas skillnad i kommunikation. Därmed är det också viktigt att skapa förutsättningar för att kunna lösa problem. Däremot upplever chefen att alla samtalar om samma ämne.

Båda ja och nej. Jobb relaterade saker då är det jag som skapar förutsättningar för att lösa problem, där är en viss skillnad. Jag som chef har ett övergripande kommunikationsansvar, inte bara hur jag pratar med medarbetarna. Men när man sitter i fikarummet då pratar man om allting, där finns ingen skillnad i kommunikation.

Det är chefens ansvar att skapa förutsättningar och se till att kommunikationen med sina medarbetare och medarbetare emellan fungerar. Speciellt när det gäller jobbrelaterade saker. I annat fall är det även bra för chefen att kunna samtala med sina medarbetare även utöver arbetet, då skapas en god kommunikation som bidrar till att verksamheten fungerar på ett effektivt sätt.

### **Öppenhet i kommunikationen**

Medarbetaren anser att det är lätt att prata med chefen, men när det väl hände något så upplevde medarbetaren att det är frustrerande att kommunikationen haltar och få det stöd som behövs från chefen. För att kommunikationen ska fungera på arbetsplatsen ska det finnas en öppenhet i kommunikationen där man kan komma till tals och får säga vad man tycker. Det har stor betydelse för en fungerande kommunikation på arbetsplatsen. Det ska också finnas tillit till sin chef för att få säga öppet vad man tycker istället för att gömma undan problemet och gå omkring med det. En av de viktigaste faktorerna i en kommunikation är att det finns öppenhet mellan chef och medarbetare.

Jaa jag har alltid haft lätt att prata med min chef, men jag har också upplevt när det inte fungerade för mig och det var väldigt speciellt och frustrerande när kommunikationen med chefen inte fungerade. (Suck) viktigt att man ska kunna säga vad man tycker utan att behöva bli straffad av sin chef eller annorlunda behandlad. Men i en konflikt undvek jag chefen så mycket jag kunde.

Medarbetaren upplever att kommunikationen med chefen haltar, eftersom chefen hamnar ofta ”i självförsvar och istället för att ta tag i saken” (se nedan citat). Det ska finnas öppenhet i kommunikationen som leder till en dialog med medarbetarna samt friheten att få uttrycka sig. Dessutom att få feedback från chefen för att kunna känna att man gör ett bra arbete är uppskattat. Om alla dessa förutsättningar finns kommer kommunikationen att fungera.

Ofta har jag upplevt att det inte fungerar att prata med chefen, eftersom ofta hamnar hon i självförsvar istället för att hon tar tag i saken. Jag tycker att det ska finnas en dialog och frihet att få säga vad man tycker. Dessutom jag känner att jag inte får nånting tillbaka, därför föredrar jag att klara mig själv utan chefens stöd (tystnad).

Öppenhet i kommunikationen är viktig. Det ska finnas ett öppet klimat och tillit mellan chef

och medarbetare vilket är bra för att kunna handskas med de missförstånd och problem som kan uppstå.

## Resultatsammanfattning

Tillgänglighet är viktigt för medarbetarna eftersom det påverkar kommunikationen. Är det brist på chefens tillgänglighet leder det till brist på kommunikation. Att vara tydlig i sin kommunikation är en av faktorerna som leder till en bra fungerande kommunikation på arbetsplatsen både mellan chef och medarbetare och medarbetare emellan. Att vara lyhörd och ha en förmåga till att lyssna på varandra påverkar kommunikationen. Om både chef och medarbetare verkligen lyssnar på varandra sker en dialog som i sin tur leder till en fungerande kommunikation. Att ta ansvar för kommunikationen genom att se till vilken roll och uppgift man har påverkar kommunikationen. Sociala samspelet är en av förutsättningarna för att kommunikationen ska fungera på arbetsplatsen. Att skapa en öppen kommunikation på arbetsplatsen genom att se till att medarbetarna vågar säga sin åsikt, är en av de viktigaste aspekterna för en bra kommunikation. Utifrån den hermeneutiska forskningsansatsen är att delar relateras till helheten, i det här fallet delar är det som sägs under intervjun som ställs i relation till helheten alltså kategorier som fick utgöra en helhet. Det vill säga delar relateras till helhet och tvärtom.

## Tolkning

Här nedan presenteras en tolkning av mitt resultat. Tolkningen kommer delvis att bestå stegvis av samma kategorier (faktorer) som presenterades under resultatdelen. Jag kommer även att synliggöra om dessa faktorer möjligtvis kan ge förutsättningar för lärande. Vidare kommer resultatet att tolkas utifrån Illeris' tre dimensioner om lärande och Granberg och Isaacs teori om dialog och dialogkompetens samt utifrån vad informanterna sa vid intervjutillfälle.

### ***Att vara tillgänglig är en form av kommunikation***

Resultatet har visat att tillgängligheten av chefen är viktig och har stor betydelse för en öppen kommunikation mellan individer. Genom att vara tillgänglig som chef och kunna erbjuda en öppen kommunikation där medarbetarna får möjlighet att umgås och ta upp saker som behöver behandlas leder i sin tur till tillit och trivsel på arbetsplatsen. Att chefen är tillgänglig är ett sätt att kunna ta sig tid och behandla information från omvärlden och därefter skicka denna information vidare till sina medarbetare. Dessutom ger tillgängligheten av chefen möjlighet och tid att samtala med sina medarbetare genom att ha en dialog. Enligt Granberg (2009) kan dialogen användas som verktyg när chefen tillsammans med sina medarbetare vill identifiera, tolka och fatta beslut och på så sätt skapas även lärande. Det är mycket som bygger på kommunikation, därför krävs det att det finns en chef som kan ta tag i saker. På så sätt skapas ett öppet kommunikationsklimat och ett lärandeklimat. Om chefen är frånvarande och saknar samarbete eller dialog med sina medarbetare, försvinner möjligheten till utveckling och lärande. Hela verksamheten skulle bara falla isär. Därför ses enligt tolkningsteorierna och resultat ses tillgängligheten som en viktig aspekt i kommunikationen.

### ***Att vara tydlig i sin kommunikation leder till dialog***

Tydlig kommunikation är en av de viktigaste orsakerna för en bra kommunikation. Detta för att undvika att problem såsom missförstånd och misstolkningar uppstår. Det är chefens

uppgift att se till att det finns en tydlig kommunikation på arbetsplatsen. Tydlighet i kommunikation gör att det skapas en tydlig dialog mellan chef och medarbetare, där båda två kan komma fram till ett gemensamt beslut istället för att motarbeta varandra. Genom att skapa förståelse för den andra parten samt för sig själv skapas förutsättningar för en god dialog. Därför krävs det tydlighet och samarbete för att skapa dessa förutsättningar. Precis som Granberg (2009) och Isaacs (2000) tyder att i en dialog behövs att både parterna samarbetar för att komma fram till en vettig lösning. Det handlar om att få vara tydlig, rak och säga sin åsikt utan att tvinga någon till något. Genom att vara tydlig och skapa förutsättningar till en dialog, som i sin tur kan även ge förutsättningar för lärande enligt mig. Lärande sker genom att individen ökar sin förståelse i sitt eget och andras sätt att tänka och genom att ändra sitt sätt att tänka för att hitta istället strategier för samarbete. Det vill säga precis som Granberg uttryckte det att lärande sker genom att individen tänker om och försöker ändra sitt sätt att tänka och agera. Det vill säga att uttrycka sig tydligt när denne kommunicerar och använda sig av dialog snarare än informationsöverföring leder till att förståelse mellan chef och medarbetare ökar och vidare leder i sin tur till ett utvecklingsstadium som skapar förutsättningar för lärande.

### ***Att vara lyhörd ger förutsättningar till en dialog***

För att kommunikationen ska fungera på arbetsplatsen måste medarbetarna lyssna till varandra. På en arbetsplats finns många sammanhang och situationer där medarbetarna behöver samarbeta och lyssna på varandra för att kunna fatta vettiga beslut. Det är en viktig del i en dialogkompetens. Men det krävs även att de kritisk granskar och utvärdera sina egna och andras argument och beslut. Eftersom medarbetarna arbetar med utomstående såsom brukare och anhängare, så måste de se till att lyssna på varandra innan beslut fattas, eftersom det kan påverka besluten som fattas som i sin tur kan påverka utomstående. Vidare innebär det att medarbetarna måste vara öppna med sig själva och med andra, samt kunna reflektera över sina egna och andras samtal. Det är en viktig del i en dialogkompetens (Wilhelmson & Döös, 2005). Skulle medarbetarna sluta reflektera, argumentera eller lyssna på varandra, skulle dialogkompetensen försvinna.

Det jag menar är att om det finns en dialog mellan chef och medarbetare, finns det även förutsättning för lärande, eftersom individen lär sig genom att skapa relationer och samspela med omgivningen, och för att samspela med omgivningen krävs att individen måste vara lyhörd. Precis som Illeris (2007) uttryckte det att individen är en del av kontexten. Det han menar är att samarbete skapas genom att individerna lyssnar på varandra. Innehållsdemissionen i en dialog handlar om att individen kan bidra med kunskaper, erfarenheter, förståelse, åsikter med mera. Därför ser jag lyssnande som en del av dialog och lärande. Om medarbetarna lyssnar till varandra bidrar det till en öppen kommunikations klimat på arbetsplatsen samt till en dialog istället för en informationsöverföring, som i sin tur skapar förutsättningar för lärande.

### ***Att ta ansvar leder till en fungerande kommunikation***

Att ta ansvar för kommunikation på arbetsplatsen är något som kom att uppfattas som viktigt för en fungerande kommunikation. Vilken roll och ansvar individen har påverkar även kommunikationen på arbetsplatsen. Det framkom även i intervjun att det är chefens ansvar att se till att delegera ansvaret vidare till sina medarbetare och samtidigt se till att ansvarsområdet följs. Men det kräver även att medarbetarna själva tar eget ansvar. Alltså det handlar om ett samspel mellan båda parterna för att ett ansvar för kommunikationen ska tas. Detta stöds även

av Illeris (2007) teori att hur det kommunikativa samspelet mellan chef och medarbetare fungerar är en förutsättning för lärande. Att ta eget ansvar för kommunikation genom att samspela med omgivningen, som med kollegor och chefer ger även förutsättningar för lärande. Individen lär sig genom att kommunicera med omgivningen samt genom att visa eget ansvar för kommunikation. Därför är det varje medarbetares ansvar att se till att söka, inhämta och förmedla den information som verksamheten kräver för att verksamheten ska fungera både vad gäller kommunikation och måluppfyllelse. Att vara ansvarig för kommunikation innebär även att ta eget ansvar för att bidra med kommunikation med sina chefer, kollegor och utomstående såsom brukare, anhöriga och andra kontakter. Vidare innebär det, om ansvar för kommunikationen tas av både chef och medarbetare, att det i sin tur bidrar till ett öppet klimat på arbetsplatsen.

### ***Socialt samspel är en förutsättning för kommunikationen***

Illeris (2007) dimension om samspel bekräftar att relationer och det sociala samspelet mellan chef och medarbetare och medarbetare emellan förstärker kommunikationen mellan dem och på så sätt sker en lärandemiljö. Genom att individer samspelar med varandra öppnas många vägar för lärande, till exempel att dela med sig kunskaper, förståelse, information etcetera. För att samspela med varandra krävs en drivkraft, en inre energi som driver individen framåt för att söka ny kunskap, utöka och utveckla förståelse och för att utveckla nya färdigheter. I intervjuerna framkom att en effektiv kommunikation sker genom att å ena sidan väljer man att prata med kollegor som har samma tankesätt eller samma yrke, men det beror också på vad man pratar om som kan påverka kommunikationen, och å andra sidan beror det på om man har en nära relation till personen. Det är viktigt att både chef och medarbetare försöka skapa goda relationer med varandra genom att samtala med varandra oavsett yrke och tankesätt. Självklart kan det ibland finnas ett hinder som gör att dialogen försvinner. Men det båda parterna måste ändå försöka samarbeta för att gå framåt.

### ***Öppenhet i kommunikationen främjar kommunikationen***

Det framkom i resultatet att genom friheten att få uttrycka sig och säga vad man tycker, blir kommunikationen mellan parterna mer öppen. Att få känna förtroende till sin chef och samtidigt känna att det går att fråga något utan att vara rädd är en förutsättning för ett öppet kommunikationsklimat. Chefen och medarbetarna kan vara oense, men det borde finnas en dialog där båda parterna kan åtminstone komma överens om ett gemensamt beslut, och möjligheten att lämna utrymme för argument samt möjligheten att ge varandra chansen att lyssna. Att ha en öppen kommunikation på arbetsplatsen, öppnar många dörrar till ett fungerande kommunikationssamspel på arbetsplatsen som i sin tur kan leda till en dialog och trivsel mellan chef och medarbetare och medarbetare emellan istället för att älta över saker vilket kan i sin tur skapa dåliga förutsättningar både för arbetsplatsen som helhet och för relationen mellan medarbetarna. Det borde ligga i chefens intresse att skapa en öppen kommunikations klimat på arbetsplatsen. Utan öppenhet försvinner möjligheten att föra åsikter och diskussioner. Men det krävs även att medarbetarna samarbetar tillsammans med chefen för att nå fram till ett öppet kommunikationsklimat på arbetsplatsen. Det krävs en drivkraft, en inre energi som finns hos varje individ enligt Illeris (2007), som driver individen att utföra de ändringar som behövs för att skapa en öppenhet, och för att skapa möjlighet till en dialog med varandra. Öppenhet i kommunikation mellan chef och medarbetare främjar i sin tur många förutsättningar till ett lärande klimat på arbetsplatsen. Genom att förändra sitt sätt att tänka och visa intresse för samarbete leder det till en öppenhet och i sin tur ger förutsättningar för lärande. En förutsättning för lärande är att det finns vilja, energi,



nyfikenhet och motivation. Finns alla dessa förutsättningar finns det ett öppet kommunikationsklimat på arbetsplatsen.

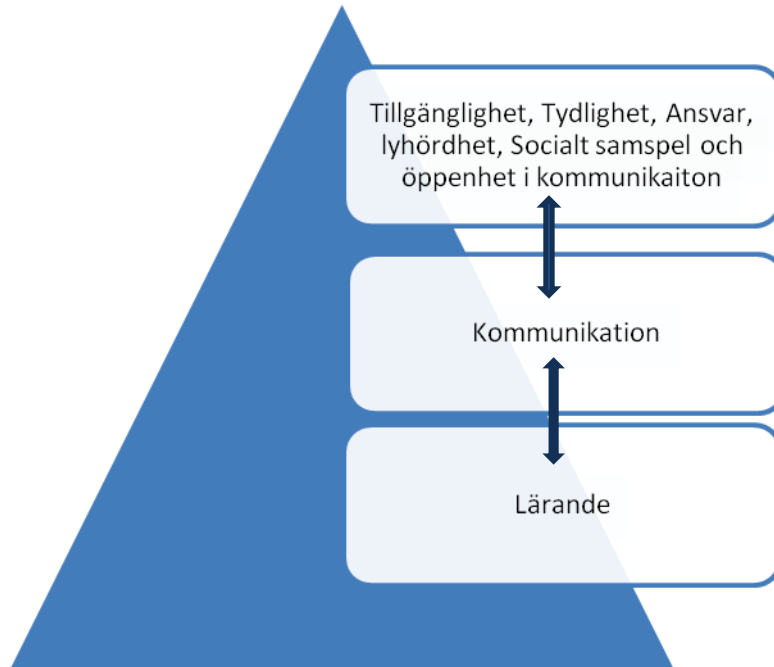
## Diskussion

Min studie visar att faktorer som tillgänglighet, tydlighet, socialt samspel, ansvar, lyhördhet och öppenhet i kommunikationen har stor betydelse både för en fungerande kommunikation och också möjlighet till lärande. Resultatet även visar att både chef och medarbetare upplever dessa faktorer som angelägna för kommunikationen. Tolkningen av mitt resultat visat att det finns ett samband mellan empirin, tidigare forskning samt de valda teorierna för studien. Min föreställning innan jag påbörjade undersökningen om att dessa faktorer som har betydelse för kommunikationen skulle även skapa förutsättningar för lärande. Men det visade sig att dessa faktorer ger förutsättningar för lärande och utveckling för både chef och medarbetare. Lärande försvinner utan socialt samspel mellan chef och medarbetare och medarbetarna emellan. Nilsson och Valdemarsson (2007) menar att en grundförutsättning för en fungerande kommunikation är att det finns samspel mellan parterna. Finns det ett socialt samspel finns det även möjlighet till att en dialog uppstår. Det är genom dialog som båda parterna kan diskutera, skapa förståelse för varandra, fatta beslut och komma överens, enligt Granberg (2009) och Isaacs (2000). Genom att lyssna på varandra kan relationerna till varandra bekräftas. Därför enligt medarbetarna är att vara en bra lyssnare är en av orsakerna till en fungerande kommunikation. Det vill säga om det finns ett kommunikativt förhållningssätt bland chefen och medarbetarna, finns det även möjlighet till lärande.

Samtidigt anser Vygotskij (1999) att kommunikation är en viktig komponent i en inlärning och i individens utveckling. Tänk dig att medarbetarna slutade att kommunicera med deras chef eller dem emellan. Hur skulle verksamheten lyckas med sina mål eller vad skulle hända om medarbetarna slutade att vidareutvecklas. Ibland när samspel sker mellan parterna kan det uppstå brister i kommunikation. Dessa fel kan leda till en dialog där båda parterna tillsammans kommer fram till en lösning som i sin tur skapar tillit för varandra. Det jag menar är om tillit finns mellan chef och medarbetare, kan även en social relation uppstå mellan båda parterna med frihet att få uttrycka sig och säga sin åsikt, vilket även är en viktig del i en dialogkompetens (Wilhelmson & Döös, 2005). Även Simonsson (2002) tar upp i sin avhandling att det är viktigt att kommunikationen mellan chef och medarbetarna sker med direkt kontakt istället för de formella kanaler som används såsom mail, telefon etcetera. Vilket även betonades av medarbetarna och chefen själv att tillgängligheten är mycket viktigt för kommunikationen. Tillgängligheten av chefen är även orsaken till att öppet klimat skapas på arbetsplatsen där medarbetarna får möjligheten att lyfta fram sina åsikter genom att chefen finns på plats. I motsats till det upplevde chefen att tillgängligheten handlar om att vara tillgänglig på annat sätt. Så genom att chefen är tillgänglig uppstår även ett samspel mellan chef och medarbetarna som är mycket viktigt för kommunikationen. Däremot har den tidigare forskningen enligt Johansson (2003) missat det sociala samspelet när kommunikationsbegrepp mellan chef och medarbetarna undersöktes.

Slutligen genom att samspela med varandra och ha en dialog med varandra öppnas även många vägar till en lärande miljö. När båda parter dessutom lär kontinuerligt sig att lyssna på varandra skapas även möjligheter till att individen utvecklar sina kunskaper. Det är genom hur individen kommunicerar och är tydlig i sin kommunikation enligt Säljö (2005) som även individen utvecklas och lär. Men för att båda parter ska kunna ta initiativ till att vilja lyssna på varandra, krävs en inre energi som sätter igång individen till att vilja ta ansvaret för

kommunikationen, som motivation och vilja (Illeris, 2007). Därför enligt Hård af Segerstad (2002) och Englund (2007) är kommunikation grunden för gemenskapen och för att relationer överhuvudtaget ska finnas mellan människor. Så genom tillgänglighet, att båda parterna är ansvariga för kommunikation genom att vara tydliga med det som sägs skapa socialt samspel som vidare leder till ett öppet klimat i verksamheten och till en öppen kommunikation där det finns möjligheter att lära av varandra (se figur 1).



Figur 1. Kommunikation och lärande (Talia Astifan).

För att kommunikationen ska fungera mellan chef och medarbetare krävs att faktorerna i den övre textruta som jag illustrerar av ovan figur (1) uppnås. Alltså genom tillgänglighet, genom att båda parter tar eget ansvar för kommunikation genom att uttrycka sig tydligt och lyssna på den andra parten, genom att samspela med varandra och möjlighet till en öppen kommunikation skapas goda förutsättningar till en fungerande kommunikation på arbetsplatsen vidare skapas förutsättningar för lärande genom att medarbetarna och även chefen vidareutvecklas både kunskapsmässigt och som person genom att lära av varandra. Det vill säga att det finns ett samband mellan faktorer, kommunikation och lärande och tvärtom. Genom att chefen se till att dessa faktorer tillgodoses kan i sin tur leda till en fungerande öppen kommunikation på arbetsplatsen. Att vara medveten som chef och medarbetare om sin kommunikation och hur det förhålls till varandra skapas goda förutsättningar för en bra kommunikation. Om dessa förutsättningar finns då finns det även förutsättningar för lärande. Eftersom lärande handlar om hur vi lär av varandra och hur vi förhåller oss till varandra. Min studie visar att syfte och frågeställningar besvaras, och att faktorerna som jag nämnde tidigare enligt medarbetarna och chefen upplevs har stor betydelse för att kommunikationen ska fungera mellan båda parter. Dessutom visar min undersökning, att om dessa faktorer finns skapas även förutsättningar för lärande. Medarbetarna lär sig av kommunikation genom att samspela med varandra, genom att lyssna på varandra och det samma gäller chefen. Även att vara tydlig som chef och medarbetare i sin kommunikation är en del av lärande anser jag. Lärande kan ske när individen tänker efter innan något sägs.

Jag vill även nämna att jag är medveten om att det finns brister i min undersökning som till

exempel att jag har undvikit flera forskningsartiklar förutom de två avhandlingar jag hittat, eftersom jag märkte att det saknades forskning kring organisationskommunikation som hade stöd i pedagogik. Mycket handlade om kommunikation som är kopplat till psykologi och mer om lärande som är kopplat till skolvärden än på kommunikationen, och det är något som är irrelevant för min undersökning. Jag märkte även att vid intervjutillfälle att många intervjufrågor som gick in i varandra samt att jag kom på flera frågor som eventuellt kunde ha påverkat mitt studieresultat. Jag har lärt mig att innan intervjun måste man lägga mer tid på frågor och testa det, kanske på sig själv eller någon man känner. Men övergripande anser jag ändå att jag har uppfyllt mitt syfte och tagit reda på faktorer som har stor betydelse för kommunikation och även synliggjort om det kan ge förutsättningar för lärande.

## **Förslag till framtida forskning**

Mer forskning behövs inom detta område. Det skulle vara av intresse att undersöka faktorerna som jag fick fram i resultatdelen i relation till lärande. Exempelvis hur ansvar, tydlighet med mera gör att chefen och medarbetarna lär sig, och att även undersöka hur med hjälp av kommunikation, dialog och förutsättningar för lärande kan leda till lärande.



## Referenser

- Allwood, M. C., & Erikson, M. G. (2012). *Grundläggande vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjereld, U., Demker, M., & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research methods in education 7:e upplagan*. London: RoutledgeFalmer.
- Englund, T. (2007). *Utbildning som kommunikation. Deliberativa samtal som möjligt*. Göteborg: Bokförlaget Diadalos.
- Frejes, A., & Thornberg, R. (Red.). (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Gustavsson, B. (1996). *Bildning i vår tid. Om bildningens möjligheter och villkor i det moderna samhället*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Granberg, O. (2009). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och kommunikation. En bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. Uppsala: Publishing House AB.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Isaacs, W. (2000). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Göteborg: Bokförlagt Diadalos.
- Nilsson, B., & Waldemarsson, A. (2007). *Kommunikation – samspel mellan människor*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, L., & Jørgensen, P, S. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Liber AB.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie om kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska institutionen - Lunds Universitet.
- Stensmo, C. (2007). *Pedagogisk filosofi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken – Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Säljö, R. (2005). *Lärande & kulturella redskap. Om lärprocesser och det kollektiva*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Vygotskij, L. S. (1999). *Tänkande och språk* (K. Öberg Lindsten, Övers.). Göteborg: Daidalos. (Originalverk utgivet 1934).

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

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

## **Elektroniska referenser**

Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: Kommunikationen om företagets strateg* (Doktorsavhandling). Uppsala universitet.

Instrumentella värderingar. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig från <http://www.ne.se/instrumentellt-v%C3%A4rde> [2014-01-22].

Vetenskapsrådet. (2011). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2013-12-02].

## Bilaga A.

Informationsbrev till informanterna.



Hej!

Jag är en student som studerar på samhällsvetenskapsprogrammet från Blekinge tekniska högskolan. Jag kommer att skriva en C-uppsats med pedagogiskt inriktning. Eftersom jag är intresserad av kommunikation på arbetsplatsen, så kommer min uppsats att handla om hur kommunikation upplevs på arbetsplatsen. Dina erfarenheter och åsikter är viktiga för att jag ska kunna fullfölja arbetet. Ditt namn kommer att vara anonymt och ditt deltagande är frivilligt. Om du önskar, kan du efter jag är färdig med uppsatsen, ta del av mitt arbete. Intervjuerna kommer jag att utföra under vecka 48 och 49. Du har möjlighet att ge förslag på tider. Intervjun kommer att spelas in och materialet kommer att behandlas konfidentiellt, vilket innebär att förutom jag själv kommer min handledare att ta del av materialet.

Tack för din samverkan

Talia Astifan

Samhällsvetarprogrammet för lärande, utveckling och kommunikation

## Bilaga B.

Intervjufrågor till medarbetare

Kommunikation är viktigt på arbetsplatsen, och ännu viktigare mellan chef och medarbetare.

1. Vad har du för syn på kommunikation? Berätta gärna?  
Hur upplever du kommunikationen på arbetsplatsen?

Det är angeläget att varje individ tar eget ansvar vid kommunikation med den andra parten.

2. Vem anser du är ansvarig för kommunikationen på arbetsplatsen? Varför tycker du det motivera gärna?

Att vara tillgänglig och lyhörd är en bra egenskap hos chefen. Vilket har stor betydelse för kommunikationen.

3. Hur ofta kommunicerar du med din chef?
  - A. Tycker du att din chef har tid att prata med dig när du behöver det?
  - B. Upplever du att det är lätt att prata med chefen?

Att få tillfälle att samtal med sin chef är nödvändigt för att kommunikationen ska fungera på ett effektivt sätt, såsom att ta upp saker som man har i åtanke.

4. Tycker du att det är viktigt med att ofta samtala med sin chef?

Genom att kunna ha rätt ton i sitt tal och vara tydlig och rak leder till en god kommunikation mellan chef och medarbetare.

5. Kan du berätta hur den verbala kommunikationen fungerar mellan dig och din chef?  
Med verbal kommunikation menas det språkliga kommunikation. Om du känner att du inte kan svara på detta, kan du istället beskriva vad andra tycker om hur kommunikationen fungerar? Följdfråga

kommunikation är en del av kontexten, utan kommunikationssamspel mellan varandra existera ingen relation.

6. Hur upplever du kommunikationen mellan dig och dina kollegor fungera? Följd fråga

Kommunikationsnivån kan variera ibland beroende på vem man pratar med, vilken relation man har, befattning, med mera.

7. Upplever du att det är lättare att kommunicera med vissa jämfört andra? Om ja varför tror du att det är så? Följd frågor

Missförstånd som uppstår ibland vid kommunikation med sin chef kan beror på många språkliga handlingar. Det kan till exempel bero på jobbet, att vi tolkar och förstår varandra fel. Att vi agerar snabbt utan att tänka efter eller helt enkelt kan bero på vilken ton man har med mera.

8. Upplever du att man på din arbetsplats har lätt att missförstå varandra? Följdfråga

9. Beskriv kortfattad vad du anser eller uppfattar påverkar kommunikationen mellan dig och chefen? Följdfråga

Attityd, kultur, miljön, stress med mera kan ha stor betydelse för hur kommunikationssamspelet som sker emellan varandra.

10. När du väljer att kommunicerar med din chef. Upplever du att hon/han förstår dig?

## Bilaga C.

Intervjufrågor till chef

Kommunikation är viktigt på arbetsplatsen, och ännu viktigare mellan chef och medarbetare. Genom att kommunicera med varandra kan vi tydliggöra och reda ut många ting och samtidigt skapa förståelse för varandra.

1. Vad har du för syn på kommunikation?
  - A. Hur upplever du kommunikationen på arbetsplatsen?

Det är angeläget att varje individ tar eget ansvar när det gäller att kommunicera.

2. Vem anser du är ansvarig för kommunikationen på arbetsplatsen? Varför tycker du det motivera gärna?

Att vara tillgänglig och lyhörd är en bra egenskap hos chefen.

3. Hur ofta kommunicerar du med dina anställda?

Att få tillfälle att samtal med sina anställda är nödvändigt för att kommunikationen ska fungera på ett effektivt sätt, genom att informera om förändringar och de beslut som fattas.

4. Tycker du att det är viktigt med att ofta samtala med sina anställda?

Genom att kunna ha rätt ton i sitt tal och vara tydlig och rak leder till en god kommunikation, utan att det sker missförstånd eller utan att den andra parten tolkar fel.

5. Kan du berätta hur den verbala kommunikationen fungerar mellan dig som chef och dina medarbetare?

Med verbal kommunikation menas det språkliga kommunikation. Om du känner att du inte kan svara på detta, kan du istället beskriva vad andra tycker om hur kommunikationen fungerar? Varför? Följdfråga

Kommunikationsnivån kan variera ibland beroende på vem man pratar med, vilken relation man har, befattning eller vad man pratar om, alltså vilket ämne.

6. Upplever du att det finns skillnad i kommunikationen mellan dig som chef och dina arbetskollaboratorer? Berätta gärna kortfattat?

Missförstånd som uppstår ibland vid kommunikation med sina anställda kan beror på många faktorer. Det kan till exempel bero på jobbet, att vi tolkar och förstår varandra fel. Att vi agerar snabbt utan att tänka efter eller det kan beror på språktonen.

7. Upplever du att man på din arbetsplats har lätt att missförstå varandra? Vad beror det på?
8. Beskriv kortfattat vad du anser eller uppfattar påverkar kommunikationen mellan dig och dina anställda?

Vilken kultur man kommer ifrån kan ibland vara orsaken till att vi missförstår varandra.

9. Upplever du att det kan lätt bli missförstånd mellan dig och dina anställda? Om ja, Hur ofta? Var beror det på? Berätta!

Attityd, kultur, miljö, stress med mera kan ha stor betydelse för hur kommunikationssamspelet sker emellan varandra.

10. Upplever du att dina anställda förstår vad du menar när du kommunicerar med dem? Berätta gärna?