

Örebro Universitet
Akademien för humaniora, utbildning och samhällsvetenskap
Sociologi

Dialogen som skapar förändring

Sociologi C 61-90 hp.
Uppsats 15hp HT 2011

Författare: Anna Daun och Charlotte Nilsson
Handledare: Christine Roman

Innehållsförteckning

Abstract	3
Sammanfattning	4
Förord.....	5
1. Inledning	6
1.1 Syfte	6
1.2 Frågeställningar	6
1.3 Avgränsningar	7
1.4 Disposition.....	7
2. Tidigare forskning.....	8
3. Teoretisk ram.....	10
3.1. Kommunikation och organisation	10
3.2. Dialog.....	11
3.2.1. Lyssna	12
3.2.2. Respektera	12
3.2.3. Avvakta.....	12
3.2.4. Tala oförställt.....	13
4. Metod.....	14
4.1 Metodval	14
4.2 Urval.....	15
4.3 Genomförande	16
4.4. Bearbetning av material	16
4.5 Val av analysmetod	16
4.6. Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	17
4.7 Etiska aspekter	18
5. Resultat och analys.....	19
5.1. Beskrivning av intervjupersonerna	19
5.2. Kommunikationsfrågorna	19
5.3. Dialogens betydelse och roll för cheferna	20
5.3.1. Dialog som kontroll	21
5.3.2. Dialog som kunskapsutbyte	23
5.3.3. Dialog som förändringsskapande	24
6. Slutsats.....	28
7. Referenslista.....	30
Bilaga 1.	31
Intervjuguide	31

Abstract

The purpose of this study is to gain increased understanding of managers' attitudes and knowledge about its role in the internal organizational communication. We want to understand how managers define dialogue and further understand the role that dialogue plays for managers. We want to see whether the different managers highlight some common foundations or differences in the dialogue. With the help of the following two questions we wish to understand managers' relationship to the dialogue within the internal organizational communication:

- What meaning does the dialogue have for managers in the private sector?
- What role does the dialogue play in the internal organizational communication according to these managers?

We use qualitative interviews as the data collection method of our material. Using material from the interviews and mainly in accordance with William Isaacs' theory of dialogue, we can answer our questions.

The result shows that managers' views on the dialogue in many cases are similar to Isaacs' vision but differs in part. The managers believe that employees are there to contribute to the company. The dialogue is used so that the employees in the business understand and reach the financial goals and visions. Isaacs says that all people are part of a whole and the dialogue is needed to achieve agreement and change. Isaacs also takes up the four pillars of an effective dialogue: listen, respect, await and talk undisguised. Several of the managers agree with Isaacs that there has to exist a certain platform for an effective dialogue. We discovered three categories of the dialogues' meaning and role for the managers and that the categories depend on the type of organization. All managers believe that the dialogue's role is an important part of a well functioning organization.

Keywords: one-way communication, two-way communication, dialogue, private sector, management

Sammanfattning

Syftet med denna undersökning är att få ökad förståelse kring chefers syn och kunskap om dialogens betydelse inom den interna organisationskommunikationen. Vi vill förstå hur chefer definierar dialog och vidare försöka förstå vilken roll dialogen spelar för chefer. Vi vill se om de olika cheferna belyser några gemensamma grundpelare eller skillnader vad gäller dialog. Med hjälp av följande två frågeställningar önskar vi förstå chefers relation till dialogen inom intern organisationskommunikation:

- Vad betyder dialog för chefer inom den privata sektorn?
- Vilken roll spelar dialogen i den interna organisationskommunikationen enligt dessa chefer?

Vi använder oss av kvalitativa intervjuer som insamlingsmetod av vårt material. Med hjälp av materialet från intervjuerna och huvudsakligen William Isaacs teori om dialogen kan vi besvara våra frågeställningar.

Resultatet visar att chefers syn på dialogen i många fall är lik Isaacs syn men skiljer sig delvis. Cheferna anser att människan är till för verksamheten och dialogen är till för att människorna i verksamheten ska kunna förstå och nå de ekonomiska mål och visioner vilka är uppsatta. Isaacs menar att alla är delar av en helhet och dialogen krävs för att kunna uppnå samförstånd och förändring. Isaacs tar även upp fyra grundpelare för en fungerande dialog; lyssna, respektera, avvakta och tala oförställt. Flera av cheferna håller med Isaacs om grunderna för en dialog. Vi kommer fram till tre kategorier för dialogens betydelse och roll för cheferna och att kategorierna är beroende av verksamhetstypen. Samtliga chefer anser att dialogens roll är en viktig del för en fungerande verksamhet.

Nyckelord: envägskommunikation, tvåvägskommunikation, dialog, privat verksamhet, chefskap.

Förord

Vi vill tacka samtliga medverkande, såsom intervjupersoner, handledare, seminariedeltagare, familj och vänner som har bidragit och stått ut med oss under denna hektiska period. Vi har uppskattat era åsikter och kommentarer för att bidra till en så välformulerad och sammanhängande uppsats som möjligt. Dialogen och återkopplingen vi haft med er har bidragit till en större förståelse för vårt ämne. Vi vill även tacka varandra för en strålande insats och gott samarbete som fungerat väl. Då vi skrivit hela uppsatsen tillsammans och vägt varje ord i bådars munnar har vårt tålamod prövats men vår samarbetsförmåga förbättrats.

1. Inledning

Hösten 2011 satte vi oss ner och diskuterade våra erfarenheter inom intern organisationskommunikation. Intern organisationskommunikation menar vi är all kommunikation vilken förs inom en organisation mellan chefen och de anställda. Intern organisationskommunikation enligt vår mening syftar till att bevara en verksamhets driv och engagemang. Existerar inte en fungerande kommunikation på arbetsplatsen kan det bidra till en infekterad arbetsplats som inte samarbetar mot samma mål och visioner eller lever i samförstånd med personalen. Utifrån dessa åsikter och tankar väcktes vårt intresse för ett ämne som når lite djupare än just kommunikation. Dialogens betydelse och roll för chefer inom intern organisationskommunikation.

För att förstå begreppet dialog och kunna föra en dialog menar Matts Dahlkvist att det är viktigt att inse skillnaden mellan begreppen envägs- och tvåvägskommunikation. I en envägskommunikation ges direktiv, medan det i en tvåvägskommunikation görs en överenskommelse genom ifrågasättande och förståelseskapande¹. Att tänka tillsammans förklarar Isaacs kärnan i en dialog och är en utveckling av tvåvägskommunikation. Han menar dock att det finns brister inom verksamheter för att kunna föra en dialog. Dessa brister är den personliga oförmågan och de bristande förutsättningarna hos individerna vilket i sin tur minskar möjligheten till att tänka tillsammans.²

Vi upplever att dialog är något vilket kan användas på olika sätt. För att ta reda på chefers relation till dialog och hur de värderar den i sitt arbete behövs deras syn på dialog undersökas. För att kunna förstå synen på dialogen de olika cheferna har är det viktigt att veta vilka förutsättningar cheferna har för att föra en dialog. Ambitionen vi har är att få en ökad förståelse och kunskap om vilka förutsättningar som krävs för en fungerande dialog inom intern organisationskommunikation.

1.1 Syfte

Syftet med denna undersökning är att få ökad förståelse kring chefers syn och kunskap om dialogens betydelse inom den interna organisationskommunikationen. Vi vill förstå hur chefer definierar dialog och vidare försöka förstå vilken roll dialogen spelar för chefer. Vi vill se om de olika cheferna belyser några gemensamma grundpelare eller skillnader vad gäller dialog.

1.2 Frågeställningar

- Vad betyder dialog för chefer inom den privata sektorn?
- Vilken roll spelar dialogen i den interna organisationskommunikationen enligt dessa chefer?

1 Dahlkvist, Matts 1994 *Kommunikationsprocesser*. Stockholm: Liber AB sid 9

2 Isaacs, William (2000) *Dialogen*. Stockholm, Bookhouse Publishing AB sid 25

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att enbart titta på chefer inom den privata sektorn och deras syn på dialog med sina medarbetare inom sin verksamhet. Då vi vill belysa enbart chefers föreställningar, kunskaper och värderingar kring dialogens betydelse för en verksamhet har vi valt att inte belysa medarbetarnas syn på hur chefer för en dialog med sina medarbetare. Bakgrunden till att vi väljer att avgränsa oss till den privata sektorn är för att vi tror att den privata och offentliga sektorn har olika förutsättningar. Anledningen till våra avgränsningar är att om vi inte avgränsar finns det risk att det genererar ett annat perspektiv än det vi vill öka vår förståelse kring.

1.4 Disposition

Dispositionen för uppsatsen ser ut som följer. Under avsnittet tidigare forskning tar vi upp resultat från tidigare forskning kring ämnena kommunikation och dialog. Sedan följer teoriavsnittet där begreppet dialog och kommunikation förklaras utifrån teori. Därefter redogörs för metodval och hur vi gått tillväga med urval, analysmetod, etiska aspekter kring undersökningen samt validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. I resultatavsnittet behandlas de intervjuer vi genomfört. Detta följs av analys där vi diskuterar resultatet utifrån teori och den tidigare forskning vi tittat på. Avslutningsvis följer en slutdiskussion där resonemang förs kring studien och slutsatser dras utifrån resultatet.

2. Tidigare forskning

För att finna väsentlig tidigare forskning inom området dialog och kommunikation har vi sökt bland böcker, avhandlingar och forskningsartiklar från bibliotek runt om i landet. Med hjälp av databasen Libris och Diva har vi fått tillgång till forskningsartiklarna och Örebro universitetsbibliotek gav oss tillgång till avhandlingen. Vi har tagit hjälp av personal vid Örebro universitetsbibliotek för att hitta användbart material. Vår handledare har även funnits till hands och fungerat som ett bollplank i vilket material som passar. Hon har väglett oss och hjälpt oss hitta författare som är av värde för vår forskning. Varför vi valt ut den forskning vi gjort är då den ökat vår förståelse och funnit den intressant och givande för våra frågeställningar.

Trots att begreppet dialog inte har någon tydlig eller egentlig definition hänvisar Charlotte Simonsson till forskares syn på dialog. Forskarna menar att dialog är en form av tvåvägskommunikation med delaktighet och att det är delaktigheten vilken gör denna typ av tvåvägskommunikation unik³. I forskaren William Isaacs teori om dialog beskriver han tydligt de olika grundpelarna för dialogen enligt hans mening. Denna teori återkommer vi till senare under teoriavsnittet.

Forskaren Nancy Dixon som i sin avhandling *Perspectives on dialogue, making talk developmental for individuals and organizations* tar upp begreppet dialog och beskriver ordet som ett speciellt sätt att tala på⁴. Det är inte ett tal som sker via ensidig kommunikation men bygger på en ömsesidighet och förståelse för andra. Hon anser att människan har en roll och är del av något större genom dialogen. Dixon påstår att känsla, passion, konfrontation och motgång är nödvändiga och måste finnas för att andras perspektiv ska vara legitima och få plats i en dialog. Dialogen har möjlighet att förändra en individs ståndpunkt och uppfattning och genom individens förändring skapas möjligheten att förändra grupper och organisationers uppfattningar. Relationen mellan individen och kollektivet är ömsesidig och förmedlas genom tal. När den gemensamma meningen är skapad sprids den inom gruppen och en gemensam förståelse blir utfallet. Hon är dock skeptisk till att använda dialog som ett sätt att nå konsensusbeslut då dialogen bidrar till att se helheten och hellre därför vill jämföra dialog med något mer helhetstäckande. Det dialogen frambringar hos varje individ är att individen tar till sig andras perspektiv och därför berikas helheten. Dialog leder människor till en ny förståelse kring ett problem vilket berör alla. Den nya förståelsen kan involvera vilka val och beslut som ska tas individuellt och kollektivt men resultatet av agerandet är inte det viktigaste. Det viktigaste är att folk gemensamt har skapat en ny mening.

För att denna mening ska skapas krävs kunniga kommunikatörer, dvs. personer vilka är trygga med att släppa sin maktposition och avstå från sin åsikt eller övertygelse för att försöka förstå och hänge sig åt andra resonemang för att bygga förtroende och relationer. I artikeln *Developing communicative competencies for a learning organization* poängteras vikten av att veta vad som ska kommuniceras och till vem men även när det är rätt tillfälle att använda sig av en dialog och när det blir överflödigt. En dialogisk hållning till kommunikation är kostsamt och kan vara riskfyllt då "too much talk and not enough

3 Simonsson, Charlotte (2002): Den kommunikativa utmaningen. Lund Sociologiska institutionen

4 Dixon, Nancy M. 1996 *Perspectives on dialogue making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership sid 23-25.

action” kan tappa medarbetarnas förtroende. Det är även viktigt att kunna göra dialogens innehåll begripligt och användbart och av värde för organisationen. I artikeln framgår att dialogen skapar en större mening och hängivenhet mellan medarbetare och chef i organisationen. Vikten av att kommunicera under förändring uppmuntrar till delaktighet till skillnad från om kommunikationen endast sker efter beslut om förändring. Att arbetstagare får vara med i beslut och inte enbart blir informerade efter att beslut tagits tyder på en organisation eller ett företag där ledningen kan släppa sin maktposition. Detta för att nå en dialog med sina medarbetare och skapa en delaktighet som kan skapa förändring och gynna alla parter.⁵

Delaktighet och dialog är starkt sammanlänkade och dessa kan i praktiken verka tidsödande då det ibland är överflödigt och räcker med att kommunicera rationellt och beslut tas av expertis. Det läggs inte särskilt mycket vikt vid att förbättra dialogen på arbetsplatsen. I stället hanteras kommunikationsproblem på ett envägs kommunikativt sätt så som e-post och intranät då chefer inte ser behovet av att föra en dialog för att skapa mening och delaktighet i beslut. Chefernas syn på dialog är att ge anställda möjlighet att få göra sina röster hörda i större beslut, inte för att skapa en gemensam förståelse via dialog, menar Charlotte Simonsson i hennes avhandling *Den kommunikativa utmaningen*. Då dialogen kräver att medarbetarna är insatta i sin arbetsplats och dess mål måste ledningen också vara tydlig med vad de har för mål för att kunna förvänta sig att de ska kunna känna sig delaktiga och skapa en gemensam mening. I Simonssons avhandling framkommer ett antal svårigheter med dialog. Den bristande möjligheten till dialog begränsar möjligheterna till en djup delaktighet. Några av dessa är strukturen för de gemensamma målen, brist på tid och möjligheten till engagemang för de anställda. Kompetens hos chef och medarbetare vad gäller dialogens betydelse för ökad delaktighet och meningsskapande spelar också stor roll. Simonsson anser att mer utbildning bör ges i vad dialog är då chefer idag har en alltför låg förståelse för dialogens betydelse. Förståelse för dialogens betydelse kan öka kunskapen och förståelsen mellan medarbetare och chef vilket genererar större delaktighet och en transparent verksamhet. Det framgår i Simonssons avhandling att dialogen mellan chef och medarbetare påverkas av organisationens struktur. Det underlättar att ha en dialog på en arbetsplats där medarbetarna träffar chefen dagligen, till skillnad från om ett geografiskt distanserat chefskap råder. Informationsöverflödet genom mail och andra dokument är ett problem då det är en alltför stor mängd information för chefer att hinna eller vilja bearbeta och sälla på ett så riktigt sätt som möjligt. Dessutom är värderingar svåra att få fram och belysa skriftligt. På samma sätt kan dialogen vara en överflödig kanal i vissa situationer. För att dialogen ska vara ett användbart verktyg måste den användas på ett konstruktivt sätt för att inte vara tidsödande och överflödig. Ambitionen att dialogen ska få alla medarbetare att tycka samma är inte huvudmålet. Det väsentliga är att belysa de viktigaste ståndpunkterna för ett alternativ. Det är inte säkert att alla medarbetare vill eller förstår målet med det som beslutas på grund av bristfällig dialog, vars följd kan bli avsaknad av delaktighet.⁶

5 Frahm, J & Brown, K, 2006, *Developing communicative competencies for a learning organisation*.

6 Simonsson 2002 sid 71-226.

3. Teoretisk ram

I följande avsnitt tas William Isaacs teori om begreppet dialog upp. Vilken betydelse har den för makthavare och vilken roll har dialogen för meningskapandet och delaktigheten inom verksamheten. Vi hämtar även delar av Mats Heides teori om kommunikation och organisation och Matts Dahlkwists teori om envägs- och tvåvägskommunikation. Dessa ligger till grund för våra frågeställningar om chefers dialog och dess betydelse inom arbetslivet.

3.1. Kommunikation och organisation

Ordet kommunikation i Nationalencyklopedin (NE) innebär: ”kommunikation (latin *communica'tio* 'ömsesidigt utbyte', av *commu'nico* 'göra gemensamt', 'låta få del i', 'få del av', 'meddela', av *commu'nis* 'gemensam', 'allmän', 'offentlig'), överföring av information mellan människor...”⁷. Mats Heide talar om en tidig kommunikationsmodell, sändare-mottagare-modellen, där förloppet är sändare-meddelande-kanal och -mottagare⁸. Mottagaren får ett budskap från sändaren, vilket uppfattas av mottagaren. Detta menar Matts Dahlkvist är en typ av tvåvägskommunikation om det finns utrymme för frågor och diskussion. Är det enbart ett passivt budskap utan möjlighet att kunna ge någon direkt återkoppling eller ställa frågor kring budskapet blir detta en så kallad envägskommunikation⁹. Syftet med kommunikation är att sändarens budskap bör ha en samklang med mottagarens reaktion av budskapet¹⁰. Ordet organisation är enligt NE en ”term inom organisationsteorin med två betydelser, dels en konkret där en planmässig samverkan mellan individer och grupper med gemensamma intressen åsyftas (...), dels en mer allmän där ett företags eller en förvaltnings uppläggning av verksamheten avses”¹¹. En organisation är enligt Heide bl.a. företag, såsom privata och offentliga och ideella organisationer. ”Genom att samarbeta kan medlemmarna i organisationen nå längre än de skulle ha gjort om man summerade deras individuella insatser”¹². Han menar att organisation är likt sociala kollektiv, det finns normer och regler för hur verksamheten ska se ut och fungerar för att uppnå vissa mål, dels för verksamheten, dels även personliga mål för medarbetare. Därmed ses organisationer som sociala fenomen där integration och kommunikation är grunden för verksamheten¹³.

7 Nationalencyklopedien 2011-10-31, uppslagsord *kommunikation*.

8 Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte & Dalfelt, Sara 2005 *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber sid 32.

9 Dahlkvist 1994 sid 9.

10 Strid, Jan 1999 *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur sid 35.

11 Nationalencyklopedien 2011-11-21, uppslagsord *organisation*.

12 Heide m.fl. 2005 sid 36.

13 *ibid.* 2005 sid 37.

3.2. Dialog

William Isaacs är grundare och ordförande av Dialogos, en ledarskaps- och utbildningskonsultfirma med sin bas i Cambridge, Massachusetts, USA. Han sitter även med i styrelsen för Dialogos Institute som är en forskningsverksamhet inom ledarskap och dialog. Han är en expert inom kollektivt ledarskap, utveckling av organisatorisk ledarskapsdesign och även inom teori och praktik av dialog. Han har en doktors examen från Oxford University inom organisationsbeteende, social teori och socialpsykologi.¹⁴

Isaacs beskriver ordet dialog och dess ursprung genom grekiskans ord *dia* vilket betyder ”genom” och *logos* vilket betyder ”ord” eller ”mening”. Isaacs syn på dialog präglas av synen att ”den andre är en del i helheten och även i vissa fall del av oss själva”¹⁵. Att skapa en gemensam mening görs enbart genom dialog då dialog innebär att tänka tillsammans. Isaacs talar om dialog som ett sätt att tänka tillsammans. Den egna åsikten är inte fast bestämd utan kan förändras under dialogen. Isaacs visar även att dialogen kan undvika missförstånd under förändringsprocesser.¹⁶ Isaacs menar att det saknas något hos makthavare som är så pass subtilt och svårfångat som just att kunna tänka tillsammans, med andra ord kunna föra en dialog. ”Inom politiken, näringslivet och den offentliga förvaltningen, kämpar chefer, forskare och privatpersoner med samma problem”¹⁷. Isaacs menar att bristen på dialog hindrar makthavare att utöva det ledarskap vi behöver. Genom dialog kommer det bästa i människan fram men konsten att föra en dialog verkar ha hamnat i skymundan. För att kunna hantera vår framtid och dess utmaningar behöver vi åter lära oss att tänka tillsammans.¹⁸

Isaacs tar upp skillnaden mellan debatt, diskussion och dialog för att förtydliga vilka egenskaper som präglar begreppet dialog. Han menar att i en debatt är målet att vinna och få igenom sin åsikt till exempel politiska debatter. I en diskussion försvaras en ståndpunkt på liknande sätt som i en debatt, dock inte lika hårt, för att sedan analysera och komma fram till en förståelse av oliktankande. Det utmärkande för en dialog är öppenheten och icke motståndet mot nya tankar. Här undersöks i stället den nya informationen och ”okända möjligheter och nya insikter”¹⁹. Isaacs talar om fyra olika tillämpningar och förutsättningar för en lyckad dialog. Dessa är – lyssna, respektera, avvakta och tala oförstått²⁰.

14 <http://www.dialogos.com/aboutus/bill.html>

15 Isaacs 2000 sid 124.

16 ibid sid 40-41.

17 ibid sid 25.

18 ibid sid 25-29.

19 ibid sid 59.

20 ibid sid 97.

3.2.1. Lyssna

”Att lyssna är inte bara att höra orden, man behöver också acceptera och gradvis släppa taget om sina egna inre protester”²¹. Det är viktigt att det finns ett forum och förutsättningar för människor att lyssna till sig själv och andra. Att lyssna anses vara en enskild aktivitet men i dialogen upptäcks ännu en dimension av att lyssna, möjligheten att lyssna tillsammans som en del av en ännu större helhet. När människor lyssnar tillsammans kan dialogen framkalla en gemensam upplevelse av förståelse och gemenskap. När det finns egna intressen att bevaka tenderar människor att bevaka dem och inte lyssna på vad den andra personen har att säga. Ett bra lyssnande förutsätter acceptansen för tystnaden mellan orden vilken är lika viktig som orden i sig. Lyssnandets delaktighet är en viktig princip för dialogen och Isaacs menar att alla är delar av en helhet. Lyssnandet spelar en avgörande roll för känslan av delaktighet och gemenskap mellan individer och skapar en ny dimension av verkligheten.²²

3.2.2. Respektera

Respekt är Isaacs andra begrepp inom dialogen. För att kunna få en helhetsuppfattning av en person krävs respekt för den andra personen. När en människa försöker förstå en annan person och ta dess erfarenheter på allvar visar den det genom respekt och att den vill komma personen närmare. Människan nöjer sig på så sätt inte bara med en viss del av personen. Alla människor bär på potential och för att komma åt det bästa hos varje individ bör människor behandla personen, menar Isaacs, som ”ett mysterium som du aldrig helt kommer att förstå”²³. När människan respekterar någon accepterar den också att den kan lära oss något av den andre. Ska en dialog kunna föras krävs det att oliktänkande eller andra åsikter får plats. Dialogen är en samtalsform där alla typer av tankar får utrymme. Det gäller att kunna göra plats för oliktänkande människor. Respekt innebär ett erkännande av andras integritet. Det är viktigt att kunna låta en människa vara ifred i vissa situationer och inte tränga sig på. Respekt handlar inte om rädsla utan förståelse och ödmjukhet för den andra personen. När människan respekterar sig själv kan de också respektera andra. Det som människan stör sig på hos andra är ofta sådant de känner igen i sig själva. Det vill säga, människor märker genom att lyssna respektfullt på en annan människa att det som finns inom andra även finns inom de själva. Är det något människor stör sig på är det viktigt att kunna förlåta det för att kunna föra en respektfull dialog med den andre.²⁴

3.2.3. Avvakta

21 ibid sid 97.

22 Isaacs sid 97-117.

23 ibid 2000 sid 124.

24 ibid sid 119-135.

Det finns två val vid lyssnande, antingen utgå från den egna åsikten eller hålla tillbaka och avvakta att uttrycka den egna åsikten genom att ”bekräfta och observera dina tankar och känslor när de aktualiseras utan krav att agera”²⁵. Det första valet är att avslöja den direkta reaktionen, åsikten och ståndpunkten gentemot den andra personens uttalande. Här ges ingen möjlighet för samförståelse eller möjlighet till att tänka tillsammans vilket är en förutsättning för en dialog. Det andra valet är att generera nya möjligheter. Genom att observera tankar och dess processer kan dessa medvetandegöras och förändras. ”Denna möjlighet är det viktigaste verktyget för att åstadkomma förändring genom dialog”²⁶. Isaacs menar att avvaktan är ”kärnan i dialogprocessen”²⁷. Vid avvaktande ges utrymme för nya möjligheter i samtalet. Denna del i dialogprocessen innefattar det människan själv säger på så sätt att den måste vara beredd att släppa kontrollen över sin kunskap och sina åsikter. Genom att inse sin okunskap öppnas möjligheten att låta sig påverkas av andras kunskap och idéer i ett samtal. I en avvaktande situation är det väsentligt att inte rätta till eller korrigera och försöka lösa uppkomna problem men i stället observera och utgå från det förda resonemanget. Genom avvaktande och frågor kan förståelse kring ett nytt perspektiv och resonemang intas hos den avvaktande och lyssnande parten.²⁸

3.2.4. Tala oförställt

Oförställt tal innebär att kunna uttrycka sin egna genuina mening utan att påverkas av andras åsikter eller vad som bör sägas eller inte. Isaacs menar att tala oförställt kan vara svårt då människan lätt påverkas av de normer i samhället och vad som förväntas av dem. Det är viktigt att förstå att den kunskap och de tankar de bär på kan vara av betydelse för andra. Detta leder i sin tur till en känsla av självförtroende, insikten att människan känner ett självförtroende och viljan av att dela med sig av sin uppfattning. Det är även viktigt att människan tror på sig själv för att kunna stå för åsikten och på så sätt tala oförställt. Om det hela tiden talas finns inget utrymme för lyssnandet och därmed ingen tid till avvaktande. Tystnadens roll i oförställt tal är en förutsättning för människan att lära känna sig själv, vilket är en förutsättning i sig för att kunna tro på sig själv. Tala oförställt är att ha kunskapen om som behöver sägas och vad som kan lämnas osagt. Rastlösheten i att tala kan hindra det oförställda talet och pressa människan att säga något enbart för att fylla ett tomrum. Tystnad är en förutsättning för kreativitet och bidrar till en genuin utveckling av dialogen.²⁹

Teorins användningssyfte

Med största fokus på Isaacs dialogteori men även Mats Heides kommunikations och organisationsteori och Mats Dahlkwists teori om envägs- tvåvägskommunikation hoppas vi kunna jämföra och analysera hur de olika cheferna, vilka intervjuats, använder sig av dialog och hur det påverkar verksamheten.

25 Isaacs 2000 sid 139.

26 ibid sid 146.

27 ibid sid 149.

28 ibid sid 139-153.

29 ibid sid 161-164.

4. Metod

För att belysa våra frågeställningar vad dialog betyder och vilken roll den spelar för chefer inom intern organisationskommunikation i den privata sektorn, har vi valt en kvalitativ forskningsmetod med intervjuer som datainsamlingsmetod. Den kvalitativa forskningsmetoden har till syfte att öka vår förståelse för chefers upplevelse av dialog och kunskap om dialog med sina medarbetare och kollegor. Nedan redovisar vi metodval, urval, genomförande, etiska aspekter, bearbetning av material, val av analysmetod samt en diskussion om validitet, reliabilitet och generaliserbarhet i vår kvalitativa forskningsmetod.

4.1 Metodval

Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer som metod då vårt syfte är att få mer djupgående information från de deltagare vi intervjuat samt att skapa en förståelse för chefernas upplevelser och tankar kring dialogen. Genom kvalitativa intervjuer kan vi få fram vilken betydelse och roll cheferna säger att dialogen har på arbetsplatsen³⁰.

Vår ontologiska position behandlar vår inställning till hur vi ser på vår omvärld och våra medmänniskor, hur vi anser att verkligheten är beskaffad. I Jennifer Masons bok talar hon om den ontologiska positionen som något fundamentalt och "as the very nature and essence of things in the social world"³¹. Vår ontologiska position där kvalitativa intervjuer är vår datainsamlingsmetod är det som är meningsfullt för oss; chefers kunskap, förståelse, tolkning, erfarenhet och interaktion för att förstå den sociala verkligheten. Genom att förstå hur chefer ser på och agerar kring dialog kan vi få en djupare uppfattning om vilken roll dialogen spelar i den sociala verkligheten, i detta fall intern organisationskommunikation inom verksamheter. Vi är intresserade av chefernas perception dvs. uppfattning, framförallt³². Epistemologi är frågor om sättet att generera kunskap, vad kunskap är för oss och hur kunskap genereras. Då vi valt kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod är vår epistemologiska position, dvs. ett berättigat och meningsfullt sätt att generera data, genom att prata med cheferna, ställa frågor, lyssna på dem för att få tillgång till deras tankar³³. Vi anser att människan är unik och kunskap nås endast genom kvalitativ intervju med de berörda, då varje individ uppfattar olika. Detta tillsammans med den epistemologiska positionen är själva grunden för uppsatsen och spelar stor roll i hur vi analyserar våra data.

I våra intervjuer har vi utgått från en intervjuguide och använt oss av en halvstrukturerad intervjuform, så kallad semistrukturerad intervju (se bilaga 1)³⁴. Vår intervjuguide omfattar tre teman var av temana om kommunikation och dialog är baserade på vår teoretiska ram med innehåll av förslag på öppna frågor vilka kan ställas under intervjun för att få ut mer djupgående information. De öppna frågorna gör det möjligt för intervjupersonerna att

30 Mason, Jennifer 2002 *Qualitative researching*. SAGE Publications Ltd: London sid 63.

31 ibid sid 14.

32 ibid sid 63.

33 ibid sid 64.

34 ibid sid 63.

utveckla sina svar utifrån egna erfarenheter. När vi använder oss av en halvstrukturerad intervju skapar det goda förutsättningar att kunna förändra frågornas formulering om det skulle behövas för att följa upp svaren³⁵. Den halvstrukturerade intervjun fungerar som en ram då vi utgår från våra frågor för att inte glömma något väsentligt och bevara en röd tråd under intervjuerna men lämnar möjlighet för intervjupersonen att utveckla och tala fritt kring frågorna³⁶. På så sätt pressas inte intervjupersonerna in i bestämda tankesätt eller synsätt utan kan uttala sig och fördjupa sina åsikter på ett ohindrat sätt³⁷.

Det första och andra temat vi angriper är allmänna frågor och kommunikation. I allmänna frågor ställer vi frågor om personens bakgrund såsom ålder, kön, antal år som chef och antal medarbetare under sig. I kommunikationsfrågorna ställer vi frågor kring den övergripande kommunikationen inom organisationen. Dessa teman och frågor har vi valt för att kunna använda som komplement och utgångspunkt för det tredje och sista temat, vårt fokusområde dialog³⁸. Genom temat dialog söker vi mer djupgående och detaljerad beskrivning av chefernas användning och syn på dialog inom verksamheten. Vi ställer enkla frågor utan en akademisk jargong för att skapa och bevara en intervjusituation med väsentligt innehåll och information³⁹.

4.2 Urval

Vårt urval vid den kvalitativa metoden är strategiskt urval med snöbollseffekt då vi tagit kontakt med fyra personer vi vet är chefer och har erfarenhet av dialog och kommunikation med sina medarbetare. De sju intervjupersonerna presenteras närmare under avsnitt 5.1. Genom dessa har vi kommit i kontakt med ytterligare tre personer genom en så kallad snöbollseffekt, det vill säga en befintlig kontakt har bidragit till en ny kontakt⁴⁰. De kriterier vi haft vid urvalet är att intervjupersonerna i dagsläget ska vara chef över minst fem personer. Anledningen till vårt kriterium är att intervjupersonerna ska ha ansvar för personal vilket kräver kommunikation och dialog.

Vi har valt att intervjua sju chefer inom privata organisationer med varierande mängd medarbetare och olika organisationsstruktur. Vi vill belysa dessa skilda förutsättningar men inte lägga någon vikt vid det som ett urvalskriterium. Vårt urvalsintresse har sin tyngdpunkt i att få en så vid bild som möjligt över chefers kommunikation och dialog inom den privata sektorn. Därför har vi valt att inte begränsa urvalet genom fler urvalskriterier såsom att belysa en specifik del inom den privata sektorn exempelvis enbart hotell och restaurang eller bank. Vi vill ha ett så brett urval som möjligt för att få en mångsidig uppfattning av kommunikation och dialogens betydelse för chefer inom den privata sektorn.

35 Kvale, Steinar 2009 Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur sid 140.

36 Mason 2002 sid 65.

37 Halvorsen, Knut 1992 Samhällsvetenskaplig metod Lund: Studentlitteratur sid 86

38 Mason 2002 sid 63.

39 Kvale 2009 sid 147

40 Smith 1981 i Halvorsen 1992 sid 98-102

4.3 Genomförande

Vi började med att ta kontakt med samtliga sju personer vi valt ut för kvalitativa intervjuer genom mail eller personlig kontakt. Vid första kontakten beskrev vi uppsatsämnet och vårt syfte så att eventuella frågor eller funderingar kunde ställas eller uttryckas. Därefter bestämdes tid och plats för intervjutillfället. Vi anpassade intervjutiderna helt efter när intervjupersonerna var anträffbara. Vi hade som mål att varje intervju skulle genomföras på omkring 45 minuter för att få ut tillräckligt mycket material till vår undersökning. Från början var det tänkt att vi skulle intervju samtliga chefer enskilt tillsammans där en och samma intervjuade och en och samma iakttog intervjun. Vi blev däremot tvungna att genomföra alla intervjuer enskilt då två av intervjupersonernas önskemål om tidpunkt krockade. För att uppfylla önskemålen om intervjutillfälle delade vi därför upp intervjuerna på två där den ena intervjuade fyra personer enskilt och den andra tre personer enskilt. Detta för att förutsättningarna för alla intervjuer skulle bli så lika varandra som möjligt. Vi valde vidare att intervju personerna i miljöer de själva valt då det ökade bekvämligheten och trygghetskänslan för dem. Innan vi påbörjade intervjuerna bad vi om tillåtelse att få spela in intervjuerna. Detta för att underlätta bearbetning, transkribering samt undvika misstolkningar och felciteringar i största möjliga utsträckning⁴¹. Efter intervjun frågade vi om den intervjuade hade några önskemål vad gällde att ta del av transkriberingen av intervjun. Utfallet blev att fyra av sju chefer önskade att få läsa igenom transkriberingen. Inga förändringar gjordes eller missuppfattningar hade skett. Vi lämnade även möjlighet för dem att ta del av den slutgiltiga uppsatsen. Utfallet här blev att samtliga önskade läsa vår uppsats.

4.4. Bearbetning av material

Det första som skedde var att vi satte oss ner och lyssnade på alla inspelade intervjuer tillsammans. Därefter transkriberade vi var och en de intervjuer vi genomfört. Vi valde att gå tillväga på detta sätt för att skapa gynnsammare förutsättningar och hindra misstolkningar eller höra fel då vi kände igen vad som sagts. Vid transkriberingarna valde vi att behålla talspråk och inte överföra till skriftspråk för att försöka undvika omskrivningar och tolkningar som var felaktiga. Efter vi transkriberat intervjuerna granskade och kontrollerade vi det nedskrivna samtidigt som vi lyssnade på dem och följde med i texten tillsammans⁴². Vissa störningsmoment såsom personer som kom och avbröt valde vi att anteckna då vi ansåg att detta hade inverkan på intervjuens resultat och var av betydelse för vår kvalitativa frågeställning⁴³.

4.5 Val av analysmetod

Vår förförståelse baseras delvis på tidigare erfarenheter inom arbetslivet och våra chefers dialog. Med hjälp av vår tidigare forskning och teori som vi gemensamt funnit har vi fått

41 Mason 2002 sid 77.

42 Kvale, 2009 sid 196f

43 Halvorsen 1992 sid 42

en gemensam bild kring ämnet dialog. Då vi diskuterat och jämfört olika forskning med våra egna erfarenheter anser vi att vi är medvetna om den tolkning vi gör och som i sig påverkar vårt resultat. Vår förförståelse består även den teori och tidigare forskning vi använt oss av vilken påverkade analysen på så sätt att vi strukturerade in materialet i kategorier som vi ansåg vara intressanta utifrån den förförståelse vi hade inom ämnet. Vi förhöll oss till vår förförståelse på så sätt att den påverkade första steget vid analysen och verkade som en inkörsport för att analysera vårt intervjumaterial, där en ytlig analys utifrån Isaacs teori gjordes. Därefter försökte vi vidhålla en öppen analys av materialet för att sträva mot ny kunskap men med hjälp av de ramar från teorin och tidigare forskning vi hade.

Analysen skedde utefter det transkriberade materialet från alla intervjuerna. Vi analyserade alla intervjuerna var för sig först för att minska risken att påverka varandra med varandras åsikter och synsätt. När vi genomfört vår självständiga analys sammanställde vi bådas för att se vad vi kommit fram till gemensamt. Vi upptäckte att det inte var några anmärkningsvärda skillnader mellan oss om hur vi uppfattat texterna. Vid vår analys använde vi oss av en hermeneutisk ansats vilket innebär en kombination av helhets- och delanalys. Det vill säga vi läste först igenom hela materialet för att få en överblick och helhetsuppfattning om vad som sagt för att sedan gå in på delanalysen av intervjuerna då vi markerade de delar som hörde till vår uppsats frågeställningar. Vi växlade därefter mellan hel- och delanalys för att få en så tydlig bild av materialet som möjligt. Vi tog med material vi ansåg vara relevant för vårt syfte och våra kvalitativa frågeställningar⁴⁴. Därefter kunde vi utläsa ett mönster av tre olika synsätt på dialogens betydelse och roll för cheferna, vilka vi analyserade, tolkade och tydliggjorde utifrån vår förförståelse och våra teorier genom att skapa två figurer.

4.6. Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validiteten i vår uppsats har att göra med hur pass giltigt resultatet av vår undersökning är. Det viktiga är att klara av att samla in information vilken är relevant för vår kvalitativa frågeställning på ett så korrekt sätt som möjligt⁴⁵. Det är av högt värde att belysa validitetens värde inom kvalitativa studier. Det är inte okomplicerat att klarlägga validiteten i en kvalitativ undersökning då vi är två personer vilka utför samma undersökning men kan få två olika utfall av den. När vi sammanställde vår intervjuguide diskuterade vi och reflekterade gemensamt över vad varje fråga skulle bidra med för information. Intervjuguiden har väglett oss och fungerat som en ram för ämnet och våra frågor och på sått bidragit till svar som är tillförlitliga⁴⁶. När vi omvandlar den muntliga intervjun till transkribering menar Kvale att genomförandet av en helt objektiv och säker omvandling är omöjlig⁴⁷. Vi anser att vår intervjuguide har varit ett hjälpmedel för att öka validiteten. Däremot gjordes intervjuerna på egen hand och detta påverkar självklart validiteten i forskningen då vi som intervjuare påverkar den intervjuade olika. För att öka validiteten av våra intervjuer har vi transkriberat noggrant och undvikit omskrivningar från talspråk till skriftspråk för att minska risken för feltolkningar eller missuppfattningar. Vi

44 Halvorsen 1992 sid 131

45 ibid sid 41

46 Mason 2002 sid 39

47 Kvale 2009 sid 202

har även låtit respondenterna läsa transkriberingarna för att säkerställa innehållets sanningsenlighet. Vi anser ändå att det material vi fått ut genom intervjuerna varit användbart och svarat på våra frågeställningar⁴⁸.

Jennifer Mason är skeptisk till användningen av reliabilitet inom kvalitativ forskning då hon menar att det bygger på en standardisering och användning av mätinstrument. Hon menar att det är viktigt att ha i åtanke vilken metod som används i en kvalitativ undersökning för att kunna uppnå den reliabilitet som är möjlig. Detta innebär att även om frågorna är valida kan reliabiliteten eller tillförlitligheten variera och påverkas av vår metod menar Mason⁴⁹. På grund av detta är det svårt att avgöra om studien kan upprepas med liknande resultat. Genom vår intervjuguide har vi ställt samma frågor, bortsett från de följdfrågor som uppkommit. Vi har undvikit ledande frågor och därför stärkt reliabiliteten i vår undersökning⁵⁰.

Vårt generaliseringsanspråk är en analytisk generalisering och resultatet av generaliseringen kan vara till vägledning för liknande situationer i framtiden kring ämnet⁵¹. Generaliserbarhet berör i vilken grad generalisering och att dra generella slutsatser av vår analys kan göras. Mason förklarar hur viktigt det är att vara medveten genom hela forskningsprocessen för att kunna få ett generaliserbart resultat. Det är viktigt att vara medveten om målet med forskningen och förstå innebörden av hur vårt material påverkas av vilka kategoriseringar och generaliseringar som görs.⁵² De kategoriseringar vi valt att göra beror på de olika intervjupersonernas liknande förklaringar eller begreppsanvändning.

4.7 Etiska aspekter

Vi har i den kvalitativa metoden följt Vetenskapsrådets Forskningsetiska Principer⁵³. Innan intervjuerna påbörjades tillfrågades och krävdes ett godkännande på inspelning av material, vi genomförde alltså ingen intervju där personen i fråga inte ville bli inspelad. Vi informerade om vårt syfte med intervjun, att vi har det som undersökningsändamål och att de närhelst de ville kunde avbryta intervjun, vilket ingen gjorde. Vi försäkrade deras anonymitet och att allt som sades hanterades konfidentiellt. För vissa var detta av betydelse och för andra inte. Samtliga deltagare blev tillfrågade om de ville få tillgång till transkriberingen samt slutresultatet⁵⁴.

48 Mason 2002 sid 192.

49 Mason 2002 sid. 39

50 Kvale 2009 sid. 263f.

51 Ibid sid 284f.

52 Mason 2009 198f.

53 Vetenskapsrådets etiska forskningsregler http://snd.gu.se/sites/default/files/God_forskningsetik.pdf Hämtad 2011-12-11

54 Halvorsen 1992 sid161f

5. Resultat och analys

I den här delen presenteras och analyseras vårt empiriska intervjumaterial med utgångspunkt i framförallt Isaacs teori. Resultat och analys är indelat i avsnitt utifrån den analys som gjorts med hjälp av frågeställningarna och avslutas med en teoretisk anknytning.

5.1. Beskrivning av intervjupersonerna

Den allmänna informationen belyser ålder, kön och erfarenhet. Vi har valt att sammanställa informationen av de allmänna frågorna (se bilaga 1) för att ge läsaren en överblick över vilka vi valt att intervjua.

Chef 1 är 18 år, han har varit verksam som chef i 2,5 år. Han är driftschef på en nattklubb i en mellanstor stad. Han har ansvar för 80 medarbetare.

Chef 2 är 32 år, hon har varit verksam som chef i 2,5 år. Hon är distriktsansvarig för en cafékedja inom Mellansverige. Hon har ansvar för 50 medarbetare.

Chef 3 är 25 år, han har varit verksam som chef i 3,5 år. Han är Operation coordinator för ett bemanningsföretag i en mellanstor stad. Han har ansvar för 90 medarbetare.

Chef 4 är 40 år, han har varit verksam som chef i 8 år. Han är förlagschef på ett bokförlag i en stor stad. Han har ansvar för sex medarbetare.

Chef 5 är 44 år, hon har varit verksam som chef i 11 år. Hon är marknadskommunikationschef på ett bokförlag i en stor stad. Hon har ansvar för 11 medarbetare.

Chef 6 är 48 år, hon har varit verksam som chef i 20 år. Hon är VD för ett vårdföretag i Sverige. Hon har ansvar för 8000 medarbetare.

Chef 7 är 51 år, han har varit verksam som chef i 23 år. Han är bankman på en bank i en stor stad. Han har ansvar för fem medarbetare.

5.2. Kommunikationsfrågorna

Kommunikationsfrågorna har verkat som en inkörsport i intervjuerna för att tala om dialog och dess betydelse för cheferna i vår forskning. Vi har valt att sammanställa informationen som framkommit ur frågorna (se bilaga 1) för att ge läsaren en överblick över chefernas kommunikation.

De olika kommunikationsverktygen som cheferna använder sig av är intranät, mail, telefon, interntidningar och regelbundna möten. Vardaglig kommunikation används även det för att skapa en närmare relation till medarbetarna. Kommunikationen har både brister och styrkor inom de olika företagen. Samtliga talar om den skriftliga kommunikationen

som ett kommunikationssätt som lätt kan missuppfattas. Samtliga chefer anser dock att kommunikationen är bra men påpekar att den självklart kan bli bättre genom utbildningar då det skulle höja standarden för kommunikationen inom verksamheten. Cheferna anser att de bär på ansvaret att kommunikationen ska fungera väl inom verksamheten och samtliga anser att de sätter standarden för kommunikationen. Det framkom tydligt i intervjuerna att information vid vissa tillfällen, exempelvis då snabba beslut ska fattas, kommuniceras ut på ett envägs kommunikativt sätt. Något utrymme för diskussion eller frågor finns inte i dessa fall, det är bara att acceptera beslutet. Mestadels av kommunikationen som sker på företaget är tvåvägskommunikation, vilket de även trycker på, för att verksamheten ska fungera och målen uppnås. Denna tvåvägskommunikation ges utrymme vid följande tillfällen såsom möten, telefon, intranät, mail och vardaglig kommunikation.

Dahlkwist talar om envägskommunikation som en typ av kommunikation där direktiv och order ges utan utrymme för diskussion. Chefen använder sig av sina medarbetare för att nå ett önskat resultat utan möjlig konfrontation från medarbetares sida. Våra chefer anser att envägskommunikation kan vara nödvändigt vid vissa situationer då snabba beslut måste tas och ske på ett så effektivt sätt som möjligt. Det finns även en tydlig koppling mellan Dahlkwists syn på tvåvägskommunikation och chefernas användning av den typen av kommunikation⁵⁵. Tvåvägskommunikation är ett ömsesidigt utbyte vilket i detta fall handlar om att chef och medarbetare får ett ömsesidigt utbyte emellan och genererar att mål nås för verksamheten⁵⁶.

5.3. Dialogens betydelse och roll för cheferna

Samtliga chefer anser att en dialog förs mellan två individer eller två parter. Vissa av cheferna tycker att det är viktigt med kommunikation och dialog på arbetsplatsen medan vissa tycker att det är oerhört roligt och det mest betydelsefulla för en fungerande verksamhet. Utan välfungerande dialog faller verksamheten. Däremot värderas dialogen olika för de olika cheferna beroende på olika förutsättningar inom de olika branscherna vilket ger olika syn på dialogen mellan de olika cheferna.

Det har framkommit genom intervjuerna att dialogen mellan chef och medarbetare spelar en stor roll för cheferna och verksamhetens framgång. Den roll som cheferna har ger dem makten att bestämma vilken typ av kommunikation som ska föras och när den är aktuell. Flera av cheferna har befogenhet att bestämma och styra över hur all kommunikation inom verksamheten ska se ut, exempelvis när det är aktuellt eller inte aktuellt att föra en dialog om något. Dialogen kan i vissa fall vara avgörande för att skapa en gemensam förståelse och känsla av delaktighet på arbetsplatsen för medarbetarna. Den skapar även framgång vad gäller utveckling av företagets verksamhet då dialogen öppnar för nya idéer och tankar. Genom dialog skapas en närmare kontakt till medarbetarna vilket kan leda till en större kontroll och möjlighet för cheferna att nå de mål som är satta för verksamheten. Dialogen gynnar verksamheten på så sätt att den minskar avståndet mellan chef och medarbetare och gör det enklare att undvika missförstånd som lätt uppstår vid skriftlig kommunikation såsom exempelvis mailkontakt. De föredrar att prata med sina medarbetare än maila för att undvika feltolkningar. Samtliga chefer anser att en del beslut inte ger

55 Dahlkwist 1994 sid 9.

56 Heide m.fl. 2005 sid 37.

utrymme för diskussion. Där blir dialogen irrelevant och överflödig. Det går att se en tydlig koppling mellan situationer där chefernas val blir envägskommunikation istället för tvåvägskommunikation eller dialog. När beslut måste tas snabbt och effektivt anser cheferna att det rätta tillvägagångssättet för att sprida sitt budskap är med hjälp av direktiv och envägskommunikation. Däremot finns det situationer där dialogen är nödvändig vid konflikter, kriser eller om missförstånd uppstår, även inför förändring inom verksamheten. Enligt Isaacs är dialog något som människor med makt bör kunna. Dessa personer med makt har inte lärt sig att tänka tillsammans. Isaacs menar att det är bristen på att kunna föra en dialog som hindrar makthavare att kunna utöva det ledarskap vi behöver⁵⁷.

Vi ser tydliga skillnader och likheter mellan chefernas synsätt och upplevelser av dialogen. Vi ser även tydliga mönster hos våra chefers syn på och användning av dialogen. Här följer en sammanställning av chefernas olika syn på dialogens betydelse och roll. Vi har kategoriserat in dem i de tre grupper som uppstod vid vår analys.

5.3.1. Dialog som kontroll

Cheferna 1 och 2 som utgör gruppen *dialog som kontroll* ser på dialog som något som kräver en hel del respekt. Det talas om att chefen ska ha respekt för medarbetarna och att medarbetarna ska ha stor respekt för chefen. De menar att en dialog inte bara förs muntligt utan även med hjälp av kroppsspråk och känslor. Cheferna anser att dialogens roll är avgörande för att verksamheten ska kunna fungera och överleva. En muntlig dialog minskar risken för missförstånd som exempelvis lätt kan uppstå vid skriftlig kommunikation. De belyser även dialogens roll när det uppstår konflikt eller missnöje men påvisar att de i de flesta situationer väljer ett envägskommunikativt sätt för att bidra till en så effektiv verksamhet som möjligt. En dialog är detsamma som att prata samma språk och är något som förs mellan två personer och är personligare än kommunikation. Cheferna syftar på att dialog är en typ av kommunikationssätt som ligger mellan diskussion och kommunikation. Viljan att föra en dialog är en faktor som påverkar utfallet. Cheferna talar om att med hjälp av dialog få alla med sig och jobba mot samma mål. Genom en dialog får de kontroll över verksamheten och medarbetarna. De kommer även närmare sina medarbetare men på ett professionellt plan utan större känslomässiga band, vilket bidrar till ett bättre samarbete. Både när det uppstår framgångsrika situationer eller motgångar i verksamheten anser de att vikten av dialog är väldigt stor för att kontrollera och leda sina medarbetare.

Jag går ju efter den gamla skolan och att personal ska rätta sig i ledet och därmed har de fått respekt för mig för de har sett exempel på andra medarbetare som har fått gå om de inte gör det. Chef 1.

Ett personligt sätt. Lättare å styra, betydligt lättare att få dem dit jag vill. Vi pratar i telefon flera ggr i veckan, varje dag. Jag får kontroll. Chef 2.

⁵⁷ Isaacs 2000 sid 25.

Sammanfattning

Ett gemensamt begrepp för gruppen och dess syn på dialog är en tvåvägskommunikation som verktyg för kontroll. Genom kontrollen styrs medarbetarna mot de ekonomiska mål verksamheten har.

Isaacs talar om respekt för att kunna föra en dialog. I gruppen *dialog som kontroll* spelar respekten en stor roll för verksamhetens kommunikation. Däremot kan vi tydligt se att gruppen inte är en spegelbild av Isaacs syn på respekt utan deras syn är att dialogen används som ett slags kontrollerande verktyg. Genom dialog som ett kontrollerande verktyg och med den stora tyngdpunkt på respekt utövar chef 1 och 2 ett auktoritärt chefskap som gör att de lätt kan styra och få sin vilja igenom. Den viljan sker ofta på bekostnad av hög personalomsättning då de inte tolererar omständigheter som tar för mycket tid eller enligt deras mening blir för kostsamt. I sådana här verksamheter finns en tydlig hierarki mellan chef och medarbetare. Cheferna ger de anställda möjlighet att göra sina röster hörda men cheferna lyssnar inte så länge det medarbetarna säger inte är av ekonomiskt värde för cheferna. Chefernas syn på dialogens roll är inte att skapa en gemensam förståelse utan en effektivare arbetsplats med en människosyn där människan ska rätta sig i ledet. Isaacs håller inte med om något av detta. Respekten grundar sig i ömsesidighet och en människosyn som är att människan alltid har mer att lära och ge och vi är en del av varandra som inte ska utnyttjas på ett sätt som skapar rädsla⁵⁸. Att tillåta sina medarbetare att utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt de själva upplever som bäst istället för att lägga sig i och tränga sig på menar Isaacs är en del av respekten för individen⁵⁹. Delaktighet och dialog är starkt sammanlänkade och Simonsson menar att dessa i praktiken kan verka tidsödande då det ibland är överflödigt och räcker med att kommunicera rationellt och beslut tas av expertis⁶⁰. Våra chefer anser att dialogen är tidsödande och använder den sparsamt vilket bidrar till en verksamhet där medarbetarnas delaktighet i beslut är obefintliga. Detta belyser maktpositionen ytterligare som cheferna har i de här typerna av verksamheter. Simonsson menar dock att delaktigheten är den avgörande faktorn för en dialog istället för kommunikation⁶¹. Synen på avvaktande i chefernas dialog till sina medarbetare är försvarsinriktad. Tiden och intresset för medarbetarnas synpunkter och åsikter är nästintill obefintlig. De använder dialogen för att övertyga om det rätta sättet att gå tillväga eller det rätta agerandet i en viss situation. Isaacs säger att den tid som krävs för avvaktandet är en viktig faktor för en gemensam förståelse utan krav att övertyga genom argument. I avvaktandet finns ingen möjlighet att påstå att något är rätt eller fel, det är enbart till för att skapa en förståelse för varandras tankar⁶².

58 Isaacs 2000 sid 122.

59 ibid sid 123.

60 Simonsson 2002 sid 199.

61 ibid sid 71.

62 Isaacs 2000 sid 139.

5.3.2. Dialog som kunskapsutbyte

Cheferna 3, 5 och 7 utgör gruppen *dialog som kunskapsutbyte* talar om ödmjukhet som en väsentlig faktor för att en dialog ska kunna uppstå. Cheferna menar att det underlättar dialogens budskap att inte gå till attack i en dialog utan istället kunna lyssna på vad personen har att framföra. För att kunna föra en dialog krävs det att båda parter har en god kommunikationsförmåga och kan respektera varandras åsikter. Dialog beskrivs som en hygienfaktor, underhålls den inte blir den infekterad och de gemensamma målen kan bli svåruppfyllda. Utan en dialog kan onödiga konflikter uppstå inom verksamheten. Dialogens roll blir allt viktigare vid svårare kriser eller tider inom verksamheten, då medarbetarna behöver extra ledning, stöd och bekräftelse för att veta vad de ska göra och bevara motivationen. Dialogen bidrar till ett kunskapsutbyte och en gemensam uppfattning för verksamheten vilket hjälper till att nå de mål som är uppsatta. Cheferna anser att en dialog sällan är överflödigt och aktar sig för att bilda sig en uppfattning om att den är det då den kan bidra till ytterligare tydlighet. Då alla kan tolka ett och samma budskap olika värdesätts dialogens roll för att undvika missförstånd och förtydliga budskap vilket kan vara svårt att göra genom till exempel mail. Cheferna menar att det sker alltför mycket skriftlig kommunikation när det kan underlätta att ha en dialog med sina medarbetare i stället. Dialogen värderas högt då den ger möjlighet till att nå sina medarbetares kunskap och utveckla kompetensen som finns inom verksamheten ytterligare. Det är en möjlighet för cheferna att återkoppla och höra andras synpunkter. När det kommer till vissa frågor anses dialogen vara irrelevant men när det gäller känsliga frågor eller problem som kan uppstå är det bättre att föra en dialog kring situationen istället för att låta mottagaren få ett mail och råka ut för missuppfattningar. Det är viktigt att varje person får uttrycka sin egen åsikt utan att andra skaffar sig en uppfattning för tidigt.

Men dialogen handlar ju om att alla ska ha en samsyn ur företagets perspektiv. Kanske inte ur individens för det kommer ju inte alltid falla på så sätt. Chef 3.

Att alla ska känna... mycket att man inte ska dubbelarbete och att alla vet det de behöver veta det är en rätt viktig sak då det är problem som uppstår rätt så ofta. Att alla ska ha rätt förutsättningar så att man kan göra sitt jobb efter rätt förutsättningar. Chef 5.

Det är att vi ska jobba enligt den strategi vi har att vi ska samordna oss och att vi ska dra åt samma håll. Och sen att gruppen ska fungera så att man samarbetar, att man avlastar varandra och utbyter information och att gruppens resurser används på bästa sätt. Chef 7.

Sammanfattning

Ett gemensamt begrepp för gruppen och dess syn på dialog är att det är ett verktyg för ett kunskapsutbyte och att skapa ömsesidig kommunikation och förståelse mellan medarbetare och chef. Genom att skapa en delaktighet leds medarbetarna mot de mål verksamheten har.

Cheferna anser att medarbetarna sitter på kunskap och kompetens som kan komma fram genom dialog. Cheferna försöker genom dialog skapa en delaktighet och mening för medarbetarna på arbetsplatsen. Detta talar Simonsson om som forskares syn på dialog, att delaktigheten är den avgörande aspekten för denna typ av tvåvägskommunikation⁶³. Matts Dahlkvist påstår att tvåvägskommunikation är när det ges möjlighet till att ställa frågor och diskutera⁶⁴. Cheferna talar om dialogen som ett verktyg för att komma närmare sin personal och på så sätt få ökad kontroll men även möjlighet till att få sina medarbetare att känna en större delaktighet på arbetsplatsen. Genom den här typen av dialog innehar cheferna makten att få fram sina medarbetares kunskap genom att ge dem uppgifter som passar deras expertis. Verksamheterna är relativt självgående men medarbetarna är beroende av sina chefer då cheferna besitter makten att ta de slutgiltiga besluten. Genom dialog upptäcker cheferna den kompetens som verksamheten innehar⁶⁵. Cheferna nämner att lyssna och respektera ligger till grund för situationer där dialogen är väsentlig. Dessa situationer är följande; för att minska missförstånd, öka tydlighet i budskap, undvika att urholka verksamheten, nå mål, förmedla värderingar för verksamheten och förhindra missnöje vid känsliga situationer. Isaacs talar om dialogens roll för att förhindra missförstånd och menar att under processer kan fel undvikas med hjälp av dialog⁶⁶. Cheferna talar om att genom en dialog blir budskapet tydligare och mindre svårtolkat än vid exempelvis mailkontakt. Detta nämner Heide i sändare- mottagare- modellen där ett budskap kan misstolkas på grund av brus. Detta brus menar våra chefer kan vara bristen på tydlighet, personens dagsform eller olika tolkning av ett budskap vilket de har erfarenhet av och tycker kan förhindras genom dialog⁶⁷. När cheferna använder sig av tvåvägskommunikation eller dialog anser vi att de släpper en del av kontrollen i sin maktposition och lyssnar på vad medarbetarna har att säga. De låter sig ta del av sina medarbetares kunskap och åsikter och avgör därefter om det som sägs skulle kunna berika verksamheten utifrån de aktuella målen.

5.3.3. Dialog som förändringsskapande

Cheferna 4 och 6 utgör gruppen *dialog som förändringsskapande* och talar om att dialog skapar förändring och gemenskap på arbetsplatsen. Det måste finnas en öppen atmosfär eller miljö som uppmuntrar ärlighet och mod för att få ett tillämpligt utfall. Både utrymme för att lyssna på det som sägs och respektera det som hörs är avgörande faktorer när en dialog förs. Att vidhålla en öppenhet mot de idéer som framförs är även det en väsentlig egenskap för dialog. Dialogens roll är extra viktig då det är i dialogen som nya idéer och resonemang föds. Dialogen är även en form av återkoppling och av betydelse för att visa omtanke och uppskattning från chefernas sida. Ibland är det lite för mycket möten vilket kan låsa upp och hämma kreativiteten hos medarbetarna men cheferna anser ändå att utan dialogen på företaget dör kreativiteten vilken är verksamhetens kärna.

63 Simonsson 2002 sid 71.

64 Dahlkvist 1994 sid 9.

65 Isaacs 2000 sid 95, 113.

66 ibid sid 41.

67 Heide 2005 sid 32.

Ja det är ju att man som deltagare i en dialog inte upplever att en annan i dialogen lägger sig som en våt filt över idéer, tankar osv. Det ska vara högt i tak, man ska kunna föra fram sin åsikt och då ska andra lyssna utan att dessa idéer utan att egentligen ha förstått. Chef 4.

För när man kommunicerar med andra så föds idéer och man förstår hur andra tänker och vad som är viktigt. Att det blir dialogen som skapar en förändring. Chef 6.

Sammanfattning

Ett gemensamt begrepp för gruppen och dess syn på dialog är transparent kommunikation vilket är en förutsättning för att skapa förändring. Genom dialog skapas en öppen verksamhet som utvecklar och föder nya idéer vilka leder till en ny nivå av kompetens och innovativa idéer.

I intervjuerna framkommer det att dialogen är till för att föda nya idéer, öka kreativitet, skapa större förståelse för varandra och förändra och utveckla verksamheten. Isaacs anser att dialogen går djupare än att diskutera och utbyta åsikter. Den handlar om att förstå varandra, ta tillvara på andras syn och idéer, för att nå en ny nivå av förståelse för sig själva och andra⁶⁸. Cheferna talar om dialogen som ett väsentligt sätt att kunna förändra sig själva och verksamheten gemensamt. Alla idéer respekteras och lyssnandet spelar en avgörande roll för känslan av delaktighet och gemenskap för medarbetarna vilket i sin tur skapar en ny dimension av verkligheten⁶⁹. Alla idéer ses som en otrolig tillgång för företaget och dess framgång. Medarbetarna får även stor plats och fria tyglar för att kreativiteten ska bibehållas vilket är kärnan för verksamheten. Den här typen av verksamhet karaktäriseras som en platt verksamhet. Chefernas maktposition förminskas delvis då ett stort ansvar läggs över på medarbetarna. Chefernas roll blir mindre detaljstyrd och deras funktion blir mer som en sammansvetsare av alla idéer och chefen är till för att möjliggöra de visioner medarbetarna har utifrån verksamhetens ekonomiska förutsättningar. För att få en genuin och enad arbetsplats, som cheferna beskriver det som, använder de dialogen som ett sätt att skapa en gemensam förståelse och ett sätt att tänka tillsammans, som Isaacs skulle uttryckt sig. Detta menar även Isaacs är dialogens mål, att nå en större förståelse och skapa gemensamma uppfattningar⁷⁰. Flera av cheferna talar om dialogen som ett verktyg för att få fram den kompetens som finns inom verksamheten eller den kompetens som kan utvecklas inom verksamheten. Isaacs menar att dialogen skapar en gemensam förståelse och ett utrymme för en utveckling då den öppnar upp för att se nya vägar, upptäcka andra idéer eller tillvägagångssätt. På så sätt ökas kompetensen på arbetsplatsen då alla delar med sig av sin kunskap för att nå en ny nivå och fullfölja, förändra och utveckla de gemensamma målen och verksamheten.⁷¹

68 Isaacs 2000 sid 58.

69 ibid sid 101.

70 ibid sid 41.

71 ibid sid 95 och 124.

Avslutningsvis

För att förtydliga de olika grupperna sammanställs de i två enkla figurer. Den första figuren visar dialogens roll och betydelse för cheferna inom de olika grupperna. Den andra figuren visar hur verksamhetstypen påverkar dialogens roll och betydelse för cheferna. Nedan följer en genomgång av figurernas begreppsbedydelser.

Dialog är en *tvåvägskommunikation* som innefattar muntlig kommunikation där cheferna belyser vikten av att tala samma språk, med betoning på den underförstådda meningen. Den är saklig och tillåter få utsvävningar eller större diskussioner mellan chef och medarbetare.

Dialog är en *ömsesidig kommunikation* som innefattar ett engagemang och en ödmjukhet gentemot den andre. Ett samtal där förtroende skapas mellan chef och medarbetare.

Dialog är en *transparent kommunikation* som innefattar öppenhet, högt i tak, ärlighet och mod.

Dialogens roll är att *kontrollera* medarbetarna för att öka lönsamheten och effektiviteten inom verksamheten. Genom dialog kan cheferna skapa den kontroll de vill åstadkomma och på så sätt få medarbetarna att rätta sig i ledet.

Dialogens roll är att skapa ett *kunskapsutbyte* mellan medarbetarna och chef för att nå de aktuella målen. Chefens roll blir då att agera bollplank åt medarbetarnas idéer. Här skapas även en gemensam förståelse och detta ökar tydligheten i målen som i sig ökar motivationen. Dialogen bidrar även till att försöka minska missförstånd och konflikter.

Dialogens roll är att bidra till *förändringsskapande* för medarbetarna och verksamheten och på så sätt kunna nå en högre nivå av kompetens och innovation. I dialogen skapas nya idéer vilka uppmuntras, här är inga idéer dumma idéer. Dialogens roll är att ge utrymme för kreativitet och ett gemensamt utbyte av idéer för att utveckla verksamheten och skapa förändring. Dialogen mellan medarbetarna och chefen är genomskinlig och finns för att inspirera och i största möjliga mån bidra till möjliggörbara visioner.

Betydelse	Roll	Kontroll	Kunskapsutbyte	Förändringsskapande
Tvåvägskommunikation		Dialog som kontroll.		
Ömsesidig kommunikation			Dialog som kunskapsutbyte.	
Transparent kommunikation				Dialog som förändringsskapande.

Figur 1. Genom figuren ovan förtydligas chefernas syn på dialogens roll och betydelse inom de olika grupperna.

Genom analysen kommer vi fram till att verksamhetstypen spelar en stor roll för vilken typ av dialog som förs. Typen av dialog är en spegelbild av den verksamhet dialogen verkar inom. Det skulle vara svårt att låta den transparenta förändringsskapande dialogen byta plats med en kontrollerande tvåvägskommunikation. Såsom erfarenhet, ålder eller kön har visat sig i vår undersökning spela en mindre roll men verksamhetstypen framträder tydligare som avgörande. Vi vill ändå vidta försiktighetsåtgärder när det gäller våra slutsatser om att verksamhetstypen spelar roll för vilken typ av dialog som används. Det krävs mer forskning för att säkerställa detta och vi vill belysa genom vår undersökning att de slutsatser vi kommit fram till gäller de chefer vi talat med. Samtliga chefer hamnade i samma grupp i båda figurerna.

Betydelse	Roll	Kontroll	Kunskapsutbyte	Förändringsskapande
Tvåvägskommunikation		Ekonomiskt effektiva verksamheter i hög personalomsättning.		
Ömsesidig kommunikation			Verksamheter med låg personalomsättning med rutinarbete.	
Transparent kommunikation				Innovativa verksamheter beroende av kreativitet för konkurrenskraftighet.

Figur 2. Genom figuren ovan förtydligas relationen mellan chefernas dialog och den verksamhet de jobbar inom.

6. Slutsats

Vi har genom vår forskning blivit övertygade om att dialogen har en stor plats i verksamheter och beroende på vilken verksamhet kan dialogens roll se olika ut. Genom intervjuerna belyses chefernas befogenhet att välja när och hur de ska kommunicera och vilken typ av kommunikation de vill använda sig av. Vi tycker oss utläsa hur de tre kategorierna bygger på varandra och är en utveckling från *dialogen som kontroll* till *dialogen som kunskapsutbyte* till *dialogen som förändringsskapande*, där dialogens betydelse och roll får successivt stigande uppmärksamhet inom verksamheten för varje kategori. Dialogens roll för att skapa förändring blir starkare för varje kategori och med förändring menar vi den utveckling som både verksamheten och medarbetarna får ta del av.

De kategoriseringar vi har gjort i figur 1 och 2 kan givetvis bli mer nyanserade då cheferna och verksamheterna är olika varandra. Vi tycker ändå att vi kunnat se vissa gemensamma drag för att kunna kategorisera på det sätt vi gjort. Figurerna skulle kunna utvecklas med fler grader inom varje kategori exempelvis mer eller mindre kontrollerande syn på dialog. Isaacs skulle säga att vi alla är delar av en helhet och vi är tveksamma till om han skulle valt att kategorisera över huvudtaget. Isaacs fyra grundpelare för dialogen; lyssna, respektera, avvakta och tala oförställt är absolut eftersträvansvärda tycker vi. Vår uppfattning är att de fyra grundpelarna är en naturlig del av att föra en dialog men den ena kan ta mer utrymme än den andra. Vår tolkning av Isaacs önskan om hur en dialog ska se ut skiljer sig från chefernas användning av den på så sätt att cheferna ser dialogen som ett verktyg för en företagsamhet, medan Isaacs berör existentiella värden. Vi kan se framför oss hur Dalai Lama och Hitler samtalar i en dialog. Isaacs menar att utan de fyra grundpelarna kommer aldrig Hitler bli övertygad av Dalai Lama eller Dalai Lama av Hitler. Enligt Isaacs är grundpelarna så pass kärnfulla för att kunna åstadkomma en förändring och går djupare än en diskussion. Dialogen medför en djup förståelse och möjligheten till att tänka tillsammans. Att föra en dialog på det här sättet som Isaacs menar tror vi är för tidsödande för att fungera inom verksamheter. Vi kan däremot se att Isaacs fyra grundpelare även är utgångspunkter i en fungerande dialog inom de verksamheter vi tagit del av. Det som skiljer sig i synen kring dem är att verksamheter inte utnyttjar grundpelarna med samma perspektiv som Isaacs gör. Den kontrollerande gruppen skiljer sig drastiskt då respekten får den primära rollen samtidigt som de andra grundpelarna trängs undran. De resterande två grupperna blir successivt, för varje grupp, mer och mer lika Isaacs syn på dialog. Vi tycker dock inte att någon av grupperna utnyttjar eller använder sig av dialogen helt och hållet med Isaacs perspektiv på den. Det tror vi kan bero på den ekonomiska aspekten som spelar en stor roll inom verksamheter och dess överlevnad. Människan är en tillgång men inte på vilken bekostnad som helst det vill säga, verksamheten är inte till för människan, människan är till för verksamheten.

Maktbehovet har visat sig bli mindre för varje verksamhetstyp. Makten spelar en stor roll inom den första gruppen dialogen som kontroll där det dagliga arbetet styrs av att chefen tydligt visar sin makt genom direktiv och envägskommunikation. Den andra gruppen dialogen som kunskapsutbyte besitter en tydlig maktfördelning mellan chef och medarbetare men makten är till för att leda sina medarbetare snarare än styra. I den tredje gruppen dialogen som förändringsskapande läggs väldigt lite fokus på chefens

makthavande. Istället fördelas makten mellan chef och medarbetare så möjligheten till nytänkande och nyskapande ska kunna genomföras utan alltför strama ramar. Då vi inte lagt någon större vikt vid maktaspekten i vår forskning kan vi se att det hade varit av värde att synliggöra maktaspekten tydligare och skulle därför vara intressant att belysa i vidare forskning.

Det skulle vara intressant i en vidare forskning att belysa ämnet från fler vinklar med hjälp av exempelvis observation under en längre tid i kombination med kvalitativa intervjuer. Det skulle vara intressant att titta på medarbetarnas syn på och upplevelser av chefens tillvägagångssätt att föra en dialog på arbetsplatsen och forska vidare kring dialog och dialogens roll för en lärandeorganisation. Detta av att samtliga chefer talar om att de fått någon form av utbildning kring ämnet kommunikation och dialog men talar även om det som något de skulle kunna bli bättre på. Därför vore det intressant att se vilken typ av kompetensutveckling inom kommunikation och dialog som skulle generera ett resultat där individerna på arbetsplatsen samt verksamheten utvecklas ytterligare. Det vore också intressant att se hur stor roll chefens kommunikation har för en fungerande verksamhet ur ett så, om möjligt, objektiva perspektiv som möjligt.

Vi vill avsluta med att säga att vi har fått en bredare förståelse kring dialogens betydelse och roll för chefer inom den privata sektorn. Det viktigaste resultatet i vår forskning tycker vi är de tre grupperna som tydligt framkommit och hur relationen mellan dialog och verksamhets typ verkar.

7. Referenslista

- Dahlkvist, Matts (1994): *Kommunikationsprocesser*. Stockholm: Liber.
- Dixon, M. Nancy (1996): *Perspectives on dialogue making talk developmental for individuals and organizations*. Greensboro, NC, USA: Center for Creative Leadership.
- Frahm, J & Brown, K (2006): Developing communicative competencies for a learning organization. *Journal of Management Development*, vol 25, no 3, pp. 201-212.
- Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte & Dalfelt, Sara (2005): *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.
- Isaacs, William (2000): *Dialogen*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Kvale, Steinar (2009): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mason, Jennifer (2002): *Qualitative researching*. London: Sage.
- Simonsson, Charlotte (2002): *Den kommunikativa utmaningen*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Strid, Jan (1999): *Intern kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Internetmaterial

Dialogos hemsida

<http://www.dialogos.com/aboutus/bill.html>

Hämtad 2012-01-13

Nationalencyklopedin uppslagsord : Kommunikation, organisation.

<http://www.ne.se/kommunikation>

<http://www.ne.se/organisation>

Hämtad 2011-11-03

Vetenskapsrådets forskningsetiska regler

<http://snd.gu.se/sites/default/files/Godforskningsetik.pdf>

Hämtad 2011-12-11

Bilaga 1.

Intervjuguide

Allmänna

1. Kön?
2. Ålder?
3. Yrke?
4. Antal år på nuvarande post?
5. Antal år som chef?
6. Antal medarbetare du är chef över?

Kommunikation

7. Hur kommunicerar ni inom företaget?
 - a. Vilka olika verktyg använder ni?
8. Hur upplever du kommunikationen?
 - a. Finns det några brister med kommunikationen på företaget?
 - b. Finns det några styrkor med kommunikationen på företaget?
9. Vad tycker du allmänt karakteriserar en fungerande kommunikation?
10. Vad är syftet med din kommunikation?
11. Hur ser du på ansvaret kring kommunikation som chef?
12. Hur vet du att information nått fram till dina medarbetare?
 - a. Har du några rutiner vad gäller återkoppling?
 - b. Vad kan gå fel vid informationsöverföringen?
 - c. Varför?

Dialog

13. Vad är dialog för dig?
14. Hur värderar du den muntliga dialogen till dina medarbetare?
 - a. Finns det situationer då den är nödvändig och nyttig, relevant?
 - b. Finns det situationer då den är onödig, överflödigt och irrelevant?
 - c. Hur gör du den bedömningen?
15. Anser du att det finns några nödvändiga faktorer för en välfungerande dialog?
16. Erbjuds du utbildning inom kommunikation och dialog inom ditt företag?
17. Finns det något som du tycker att vi missat att fråga om vad gäller kommunikation och din dialog till dina medarbetare?

Påbyggnadsfrågor: Kan du ge exempel? Hur menar du då? Hur tänker du då? I vilka sammanhang är det då?