

INTERACTION IN A PUBLIC ORGANIZATION:

How do employees assess
communication with their managers
and what will the trust of the manager
be on this basis?

INTERAKTION I EN OFFENTLIG ORGANISATION:

Hur bedömer medarbetarna
kommunikationen med sina chefer och
vad blir förtroendet för chefen till följd
av detta?

Examensarbete inom huvudområdet Socialpsykologi
C-nivå, 22,5 högskolepoäng
Vårterminen 2014

Författare: Eliin Nyströmer & Sophie Porath

Handledare: Anette Lundin
Examinator: Tanya Jukkala

Abstract

Great confidence in their immediate manager is not always a given. Many factors can affect the confidence that the employees in an organization feel for the manager and this study focuses specifically on factors related to communication; follow-up, appreciation, feedback, clearness, meaningfulness and management of conflicts/relationships. It can also differ between how men and women evaluate these factors and how this is related to their trust for their manager. To study this is one part of the purpose of this examination. Previous research in this area has revealed differences between how men and women perceive and value communication. Similarly this study's results show that there are communication differences between men and women, and that they value the factors differently. Women are more satisfied with the communication they are having, but the correlation between trust and all of the studied communication factors was stronger among men. By using the social psychological theoretical perspective of symbolic interactionism we have analyzed and discussed these results. In general our study shows a correlation between all of the selected communication factors and their impact on trust in the immediate manager. The study has a quantitative approach that has been carried out through a questionnaire survey in a public organization where all employees have been given the opportunity to evaluate how they assess communication by the different factors as well as trust in their manager.

Keywords: Communication, trust, public organization, gender differences

Sammanfattning

Ett stort förtroende för sin närmaste chef är inte alltid en självklarhet. Många olika faktorer påverkar vilket förtroende medarbetare inom en organisation känner för chefen, och denna studie har fokuserat på olika faktorer relaterade till kommunikation; uppföljning, uppskattning, feedback, tydlighet, meningsfullhet samt hantering av konflikter/relationer. Det kan också skilja sig åt mellan hur män och kvinnor värderar dessa faktorer, och att studera detta ingår också i syftet för denna undersökning. Tidigare forskning på området har visat på tydliga skillnader mellan hur kvinnor och män upplever och värderar kommunikation. Även denna studies resultat visar på att det finns kommunikativa skillnader mellan kvinnor och män, samt att de värderar faktorerna på olika sätt. Kvinnor känner sig nöjdare med den kommunikation de har, men korrelationen mellan förtroende och samtliga studerade kommunikationsfaktorer var starkare för män. Med hjälp av det socialpsykologiska perspektivet symbolisk interaktionism har undersökningens resultat analyserats och diskuterats. Generellt visar vår studie ett starkt samband mellan de studerade kommunikationsfaktorerna och förtroendet för närmaste chefen. Studien har en kvantitativ ansats och har utförts genom en enkätundersökning i en kommunorganisation där alla medarbetare getts möjligheten att värdera kommunikationen med den närmaste chefen samt deras tillit till denna.

Nyckelbegrepp: Kommunikation, förtroende, offentlig organisation, könsskillnader

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla respondenter som tagit sig tid att besvara den enkät som ligger till grund för vår uppsats. Vi är glada att vi fick så hög svarsfrekvens då det har hjälpt till att förstärka vårt resultat.

Därefter vill vi tacka kommunen för ett givande samarbete, tack för att ni tagit er tid och gett oss tips och goda råd på vägen mot vårt mål. Tack också till Defgo som tillsammans med SKL (Sveriges kommuner och landsting) har tagit fram den enkät som vi fått använda oss utav.

Vi skulle också vilja rikta ett tack till alla våra vänner och familjer som även ni har varit ett stort stöd för oss under denna tuffa men också mycket givande vårtermin!

Slutligen vill vi rikta vår främsta tacksamhet till vår handledare Anette Lundin för att du har varit ett enormt stöd under såväl medgångar som motgångar, utan dig vet vi inte hur det hade slutat. Stort tack för allt som du har bidragit med!

1. Introduktion	3-6
1.1. Inledning	3
1.2. Syfte och hypoteser	5
1.3. Disposition	6
2. Teori och begrepp	6-14
2.1. Förtroende	7
2.2. Kommunikation ur en socialpsykologisk synvinkel	7
2.3. Symbolisk interaktionism	7
2.4. Kommunikation inom kommunala organisationer	9
2.5. Kommunikation mellan chefer och medarbetare	11
2.6. Kommunikativa skillnader mellan män och kvinnor	12
3. Tidigare forskning inom fältet	14-16
3.1. Forskning kring kommunikation mellan chefer och medarbetare	14
3.2. Forskning kring kommunikativa krav på chefer	14
3.3. Forskning kring könsskillnader i upplevda relationer	15
3.4. Forskning kring kommunikationens påverkan på förtroende	15
4. Avgränsning	16
5. Bakgrund	16-17
6. Metod	17-21
6.1. Metodval	17
6.2. Urval	18
6.3. Etiska överväganden	18
6.4. Instrument	19
6.5. Validitet och reliabilitet	20
6.6. Tillvägagångssätt	20

7. Resultat	21-25
7.1. Statistisk presentation	21
7.2. Tabeller och figurer	24
 8. Diskussion	 25-34
8.1. Teoretisk diskussion	25
8.2. Teoretisk diskussion kring könsskillnader	30
8.3. Slutsats	31
8.4. Kritisk diskussion	31
8.5. Framtida forskning	33

1. Introduktion

1.1. Inledning

Den här rapporten undersöker, ur ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv, hur medarbetarna inom en kommunorganisation bedömer att kommunikationen mellan dem och deras närmaste chefer fungerar. Vi har valt att fokusera på hur nöjdheten av den upplevda kommunikationen vad gäller feedback, uppskattning, uppföljning, meningsfullhet, tydlighet och konflikthantering/relationer påverkar förtroendet för chefen. Urvalet för studien är alla anställda som inte varit långtidsfrånvarande i mer än 60 dagar. Vårt intresse för detta ämne grundar sig hur viktigt vi anser att det är med en god och välfungerande kommunikation mellan medarbetare och deras chefer. Utifrån våra egna upplevelser och erfarenheter har vi insett vikten av en god kommunikation samt att ha ett stort förtroende för sin chef och därför vill vi studera medarbetarnas nöjdhet kring detta i den här kommunen.

I början av 1900-talet var det fortfarande nära på förbjudet att interagera med sina medarbetare under arbetstid. Det var då meningen att personalen skulle hålla sig till respektive arbetsställe och utföra sin uppgift, kommunikationen med andra ansågs vara en distraherande faktor i sammanhanget. Att samtala med sina kollegor eller sin chef kunde således leda till dryga böter eller uppsägning. I dagens Sverige ser det annorlunda ut inom offentliga organisationer då kommunikationen nu anses vara en av de mest betydande faktorerna för ett optimalt arbetsutförande och resultat (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg, 2011).

Att studera hur kommunikationen ser ut inom en offentlig organisation är viktigt för att kunna förstärka det lösningsorienterade arbetet med problem och konflikter som kan uppstå mellan medarbetare och chefer. Vidare är det inte bara de ogynnsamma förhållandena som bör kommuniceras, det är minst lika viktigt att ha en dialog kring det positiva i arbetet (Nilsson & Waldemarson, 2007). Denna process är under ständig förändring och det är därför av stor betydelse att chefen är delaktig samt att medarbetarna känner ett förtroende för sin närmaste chef (Solli, Johansson & Jönsson, 2006).

En offentlig organisation, till exempel en kommun, är en stor och omfattande verksamhet där många parter är inblandade. I och med detta anser vi att det är av stor vikt att belysa kommunikationens betydelse i den här kommunen då det är ett problem som vi kan relatera till på en samhällslevelig nivå. Många organisationer idag arbetar med medarbetarundersökningar för att bland annat ta reda på personalens upplevelser av sin vardag på arbetet. Vi tycker att det är bra att företag jobbar med den här typen av undersökningar, men för att få en socialpsykologisk förståelse för enkätsvaren och för att kunna jobba vidare med förbättringar är det viktigt att även analysera och diskutera resultaten. Under åren 2011-2013 pågick till exempel ett projekt som hette "Kommunikativt ledarskap", detta leddes av docent Catrin Johansson och genomfördes av forskargrupper vid Mittuniversitetet. De företag som ingick i projektet var bland andra SAAB, Volvo, Spendrups och Nordisk kommunikation. De frågor som studerades var hur kommunikativt ledarskap kan definieras och utvärderas, hur chefer och medarbetare uppfattar detta och hur organisationer mäter kommunikationen (Johansson, 2013).

Att kunna prata öppet och ärligt med varandra i arbetet anser vi vara ett nyckelredskap för att skapa acceptans och förståelse samt att engagera varandra i arbetet. Om personalen känner tillit till sina närmaste chefer och varje dag upplever att de öppet kan kommunicera såväl positiva som negativa aspekter i sitt arbete med dem ökar chansen till ett lönsamt utfall (Tufvesson, 2008). Vi tror också att medarbetarna önskar att få uppskattning för ett gott utfört arbete samt att de behöver känna att det de gör är meningsfullt. Om chefen visar ett tydligt engagemang, en närvaro och ett intresse för sina underställda finns där ytterligare en faktor som med stor sannolikhet kan ge positiva effekter. Skillnaderna mellan kön går förstås inte att generalisera Ljungström (2001), men utifrån den tidigare forskning vi utgår från i denna studie har vi kunnat utläsa skillnader häremellan, vilket gör att vi vill belysa dessa utifrån det symbolisk interaktionistiska perspektivet.

Det material som vi har fått ta del utav kommer från en medarbetarenkät som ett stort internationellt statistikbolag tagit fram i samarbete med SKL (Sveriges kommuner och landsting). Detta har gjorts på uppdrag av den kommunorganisation som vi samarbetat med. Vårt uppdrag var att sammanställa en del av de resultat som kommunen tog emot från respondenterna i enkäten och

diskutera dessa ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Denna del valde vi själva utifrån vårt intresse och engagemang.

1.2. Syfte och hypoteser

Syftet med denna undersökning är att studera nöjdheten med kommunikationen med den närmaste chefen i form av feedback, uppskattning, uppföljning, tydlighet, meningsfullhet och hantering av konflikter/relationer påverkar förtroendet för densamma samt hur detta kan skilja sig åt mellan män och kvinnor. Förhoppningen är att efter undersökningen kunna ge vägledande idéer för hur kommunen kan arbeta vidare för att stärka kommunikationen och förtroendet mellan medarbetarna och deras chefer i framtiden.

Vi har för avsikt att undersöka hur nöjdheten med kommunikationen påverkar förtroendet till chefen samt eventuellt problematisera brister om sådana skulle visa sig. Det vill säga att vi är intresserade av vilka faktorer som påverkar förtroendet för den närmaste chefen och hur dessa kan förstås utifrån ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv. Vi ämnar även studera hur dessa upplevelser skiljer sig åt mellan män och kvinnor.

För detta syfte har vi formulerat följande hypoteser:

1. Ju mer positivt medarbetarna värderar de faktorer som påverkar upplevelsen av kommunikation, desto större förtroende har de för chefen.

- a)** Det finns ett positivt samband mellan upplevelsen av uppföljning av arbetet och förtroendet för chefen, vilket är starkare bland män än kvinnor.
- b)** Det finns ett samband mellan upplevelsen av uppskattning från chefen och förtroendet för chefen, vilket är starkare bland män än kvinnor.
- c)** Det finns ett samband mellan upplevelsen av att känna meningsfullhet i kommunikationen och förtroendet för chefen, vilket är starkare bland kvinnor än män.
- d)** Det finns ett samband mellan upplevelsen av hur konflikter och relationer hanteras och förtroendet för chefen, vilket är starkare bland kvinnor än män.
- e)** Det finns ett samband mellan upplevelsen av feedback och förtroendet för chefen, vilket är starkare bland män än kvinnor.

f) Det finns ett samband mellan upplevelsen av tydlighet och förtroendet för chefen, vilket är starkare bland män än kvinnor.

2. Upplevelsen av de olika kommunikationsfaktorerna skiljer sig åt mellan män och kvinnor.

1.3. Disposition

Studien är indelad i åtta kapitel som fördelar innehållet enligt följande:

Kapitel två innefattar de teorier samt de begrepp som vi har valt att grunda vår studie på. Det handlar bland annat om kommunikation ur en socialpsykologisk synvinkel, en redogörelse för de huvudsakliga begreppen, kommunikation i kommunala organisationer, kommunikationen mellan chefer och medarbetare samt kommunikativa skillnader mellan män och kvinnor. I kapitel tre redovisas tidigare forskning inom ämnet, det vill säga den empiri vi valt att fördjupa oss i under arbetets gång och som vi anser ha många intressanta aspekter att ta del av. Här finns bland annat tidigare forskning kring könsskillnader inom ämnet kommunikation. Kapitel fyra beskriver de avgränsningar som vi har valt att göra för vår studie. I kapitel fem redogör vi kortfattat för bakgrunden till studien samt belyser organisationens kommunikationspolicy.

I det sjätte kapitlet återfinns information om vilken metod vi har valt för att genomföra studien. Vi presenterar även tillvägagångssätt, instrument, urval och de etiska aspekter som vi tagit hänsyn till. Kapitel sju behandlar det statistiska resultatet samt presenterar tabeller för att ge en bättre förståelse för våra resultat och i kapitel åtta finns sedan diskussionen och slutsatserna utav dessa resultat.

2. Teori och begrepp

I detta kapitel redovisas de teoretiska utgångspunkter som vi har använt oss av i vårt arbete. Avsnittet behandlar den socialpsykologiska förankringen samt definierar de huvudsakliga begreppen.

2.1. Förtroende

Förtroende kan definieras på olika sätt, men en aspekt som ofta nämns i definitionen av begreppet är människors positiva förväntningar (Solli, Johansson & Jönsson, 2006). Vi har valt att använda oss av dessa författares följande definition: ”Övertygelsen att man kan lita på någon eller någonting, övertygelsen att man äger annans/andras tillit” (Solli, Johansson & Jönsson, 2006:105). Vidare menar de att förtroende skapas och blir starkare under en långsam process medan det går betydligt fortare för ett förtroende att gå förlorat. Om inget eller enbart ett svagt förtroende för chefen finns kan det uppstå konsekvenser av såväl personlig som ekonomisk art. Således är detta en viktig organisatorisk fråga som måste tas i beaktande för verksamhetens skull (Solli, Johansson & Jönsson, 2006).

2.2. Kommunikation ur en socialpsykologisk synvinkel

Nilsson och Waldemarson (2007) benämner ett par aspekter av kommunikationsteorin, varav den ena är en *processinriktning*. Denna teori innebär att kommunikation i grund och botten handlar om att överföra budskap mellan ett antal parter. För att skapa en någorlunda överblick delas den här processen upp i bland annat självbild, roller, tolkningar och situationer. Upplevelser av samspel och kommunikation är något som enligt författarna är en naturlig del att analysera, eftersom att den processinriktade kommunikationsteorin är förankrad i den socialpsykologiska vetenskapen. Huvudsakligt fokus för undersökningen ligger följaktligen på rollerna medarbetare och chefer, och undersöker nöjdheten med kommunikationen samt vilket förtroende detta leder till.

2.3. Symbolisk interaktionism

Det socialpsykologiska perspektiv som vi har valt som inriktning är symbolisk interaktionism. Detta begrepp konstruerades av den amerikanska sociologen Herbert Blumer (1900-1987) och är ett synsätt och en utgångspunkt som används för att betrakta och analysera vår sociala verklighet (Trost & Levin, 2004).

Den teoretiska utgångspunkten består av ett antal hörnstenar och för denna rapport anser vi att begreppet *social interaktion* är av stor betydelse för att förklara

kommunikation rent generellt, vi har således valt att redogöra för detta lite närmare. Kommunikation innebär att vi delar med oss av innebörder, känslor, upplevelser, bekräftelse med mera. Den möjliggör mötet med såväl oss själva som andra. När vi kommunicerar uppstår en gemenskap, vilket i sin tur innebär en interaktion med andra människor. Samvaron med andra är det som kallas för social interaktion och detta begrepp innefattas således av såväl verbal som icke-verbal kommunikation. Den symboliska interaktionismen och kommunikation sammankopplas genom att mottagaren sänder ett budskap genom symboler till sändaren, det vill säga det vi själva vill förmedla med förhoppningen att mottagaren gör samma tolkning. Det ska dock nämnas att det är långt ifrån alltid som sändares och mottagares tolkningar går hand i hand, vilket kan leda till att konflikter uppstår. För att undvika detta är det av stor vikt att det uppstår en dialog där båda parterna uppfattar det som sägs på samma sätt (Nilsson & Waldemarson, 2007). Många är medvetna om den verbala interaktionen, men vi använder alla våra sinnen vid interaktion, även om vi sällan är medvetna om exempelvis det vi ser eller doftar. Sådant som exempelvis kläder och uppträdande är inte kodade så som det talade eller skrivna språket. Rörelser och andra symboler kan även tolkas olika i olika kulturer (Trost & Levin, 2004).

Dimbleby och Burton (1997:116) refererar till Erving Goffman (1973) som har definierat begreppet social interaktionism och detta enligt följande: ”den klass av händelser som inträffar under och på grund av flera personers samtidiga närvaro. Det beteendematerial som ytterst studeras är de blickar och åtbörder, ställningar och verbala yttranden som människor ständigt avsiktligt eller oavsiktligt matar situationen med.”

Vidare skiljer Goffman på samtidig närvaro och fokuserad interaktion i sitt resonemang kring social interaktionism. Det förstnämnda syftar till människor som slumpmässigt befinner sig på en viss plats utan att ge varandra någon särskild uppmärksamhet, medan det sistnämnda innebär att dessa personer utgör ett medvetet samspel genom verbal och icke verbal kommunikation (Goffman, 1973).

En annan del av social interaktion som vi kommer att använda i vår studie är hur meddelandet tolkas av mottagaren, detta är viktigt inom såväl privatliv som i en organisation. Det är även viktigt att komma ihåg att åhöraren alltid tolkar meddelandet. Detta medför att åhöraren och sändaren fångar upp olika tolkningar

av samma meddelande, vilket i sin tur kan medföra missförstånd och konflikter (Kuwabara & Yamaguchi, 2013). Det är sådana konflikter som kan störa arbetet och förstöra arbetsmiljön för många medarbetare, och detta är en stor del i vikten av tydlighet. Därför är det viktigt att veta om kommunikationen fungerar väl och hur förståelsen kan förbättras för andra medarbetares sätt att kommunicera.

2.4. Kommunikation inom kommunala organisationer

Ledarskap och chefskap inom organisationer är under ständig utveckling och har nått stora framsteg under de senaste årtiondena. Tidigare handlade det nästan uteslutande om att chefen talade om för medarbetarna vad som skulle göras och hur. Idag är många medarbetare mer intresserade av att själva få vara med och påverka situationen på arbetsplatsen, de vill ofta känna sig delaktiga i organisationens framfart och utveckling. Detta sker inte minst inom kommunala organisationer då förändringsprocesser är någonting de dagligen kommer i kontakt med (Tufvesson, 2008).

Tidigare användes regler och normer som styrinstrument, vilka alltmer har bytts ut mot styrning genom visioner, värderingar och målsättningar, som i sin tur skapar större delaktighet hos medarbetarna. Känslan av delaktighet handlar även bland annat om att medarbetarna ska ha en vilja att sträva mot samma mål och för att uppnå detta krävs en god kommunikation och ett stort förtroende mellan medarbetare och chefer. För att medarbetarna ska uppnå den känslan är det viktigt att chefen är tydlig och skapar mening i sin kommunikation med dem. Några särskilda kännetecken för den här typen av chefsförmåga är enligt Tufvesson (2008:12):

- att sälla ut information och placera den i ett överskådligt sammanhang
- att kunna ändra sin åsikt i en fråga
- att lyssna aktivt
- att ge mycket feedback i form av positiv och konstruktiv kritik
- att genomföra effektiva och givande möten
- att dela med sig av kunskap och information
- att få medarbetarna att känna förtroende för ledarskapet

Tufvesson (2008) skriver att många personer som hon träffar i arbetslivet har klagomål gällande informationen på företaget. De känner sig inte som en del av

det arbete som ledningen utför, de har ingen insikt i de ekonomiska frågorna och de har tappat hoppet om att påtala problem som uppstår då det känns som att ingen lyssnar på dem. Samtidigt finns en frustration hos cheferna, som menar att deras medarbetare inte utför det arbete som de anser att de har kommit överens om. Tufvesson (2008) menar att detta kan bero på att parterna tror att kommunikation är detsamma som att dela med sig av information utan att ta hänsyn till de olika tolkningar som sannolikt kommer att inträffa på vägen. I det här sammanhanget gör sig följande citat av Bernhard Shaw (i Tufvesson, 2008:13) passande: ”Det största problemet med kommunikation är att man tror att det har ägt rum”.

Vidare är det även först på senare tid som man har inlett betraktelsen av personalfrågor och personalpolitik som en viktig del i ledningsarbetet. Tidigare låg i de flesta fallen ett större fokus på att hålla produktionen uppe, vilket var ett stabilt läge där styrningsarbetet kunde kännas överflödigt. På den tiden var det också vanligt att man såg medarbetarnas attityder som något som ingen egentligen kunde påverka, vilket således kan betraktas som ett passivt tillvägagångssätt att ta tillvara på sin personal (Stewart, 1986). Traditionellt sett förlitade man sig till stor del även på en ”vi-känsla”, vilken kommunen inte kunde kontrollera, som ledde till att organisationens värderingar utvecklades inom yrkesspecialiteterna snarare än som en del av verksamheten i kommunen. Detta ledde till att specialisterna i princip skötte sig själva och när tillväxten omvandlades till krav på diverse nedskärningar fanns det ingen strategi för hur man skulle hantera problem med arbetsmoral och kommunikation.

Dock fanns det samtidigt en ledarskapsteori som inte betraktade produktionen som den främsta aspekten, nämligen Henri Fayols (1841-1925) teori om *den administrativa ledningen*. Där låg således fokus på de administrativa bitarna och man ansåg att medarbetarnas kunskap och erfarenhet var viktig för att nå organisationens målsättningar. Chefen hade till uppgift att styra och planera arbetet i förebyggande syfte när det gällde de administrativa tjänsterna och i detta led betonar Fayol vikten av att kommunikationen måste genomsyra hela organisationen (Svedberg, 2003).

Med det nya aktiva synsättet på styrning krävs en kommunikationspolicy som behandlar såväl kommunikationen inom kommunen rent allmänt som kommunikationen i och mellan de olika förvaltningarna. Genom detta vill man

säkra att medarbetarna är införstådda i sina egna arbetsuppgifter naturligtvis, men även om kommunens övergripande riktlinjer och målsättningar, vilka fastställs till stor del genom kommunikation. Budskap förmedlas kontinuerligt mellan alla anställda och det är viktigt att ta i beaktande när man studerar kommunikation inom organisationer. Cheferna har minst lika stort behov av att få information om medarbetarnas idéer och funderingar som vad medarbetarna har gentemot sina chefer. För att effektivisera detta ständiga utbyte av kommunikation gäller det att framför allt ledningen använder sig av flera olika kommunikationskanaler eftersom att budskapen kräver att upprepas och förmedlas i många olika sammanhang (Stewart, 1986).

2.5. Kommunikation mellan chefer och medarbetare

Såväl chefer som medarbetare är i behov av att ett kontinuerligt utbyte av *feedback* och uppskattning i sitt arbete för att bland annat öka möjligheterna till förbättring inom organisationen (Trost & Levin, 2004).

Konflikter är en form av motsägningar eller svårigheter som alla chefer och medarbetare stöter på, även om utsträckningen varierar. Som chef är det viktigt att inte vara rädd för att ta tag i den här typen av problem och det är samtidigt viktigt att medarbetarna känner ett så pass stort *förtroende* för sin chef att de kan komma och ta upp saker till ytan för att hitta lösningar (Ljungström, 2001). Eriksen (1997) betonar även att chefen ska finnas nära medarbetarna för att optimera chansen att vinna deras förtroende.

Det är även viktigt att ha fungerande relationer inom organisationen, det kan vara till stor hjälp när det till exempel gäller att samtala om svåra situationer (Nilsson & Waldemarson, 2007). *Tydlighet* mellan medarbetare och deras chefer har tidigare visat sig ha avgörande betydelse för organisationers framgång (Tubbs, 2013), vilket gör att vi vill undersöka hur detta upplevs inom den här kommunorganisationen. Denna mätning innefattar hur medarbetarna bedömer att deras närmsta chefer talar om vad som förväntas av dem i deras arbetsutförande. Chefen har även till uppgift att jobba med *uppföljning*, vilket innebär att kommunicera fakta som visar på ett faktiskt resultat med medarbetarna (Björkstedt, 1998) samt att vid till exempel medarbetarsamtal diskutera med

medarbetarna huruvida deras arbetsprestation motsvarar respektive förväntningar eller inte.

Jönsson och Strannegård (2009) menar att känslan av *meningsfullhet* kan uppstå när chefen visar förståelse för varje enskild individ inom organisationen. De menar att om chefen inte känner sina medarbetare kan det lätt hända att denne tar de anställda för givna och utgår från att alla har samma behov och önskemål samt är intresserade av samma arbetsuppgifter. Detta i sin tur kan leda till att medarbetarna inte känner tillfredsställelse i sitt arbete och att de med sina enskilda önskemål inte blir tagna på allvar. Enligt Apker, Ford & Fox (2003) känner de medarbetare som har en hög grad av *uppskattning* ett större förtroende för chefen. I relation till ovanstående har vi formulerat hypotesen att samtliga kommunikationsfaktorer (feedback, hantering av konflikter/relationer, tydlighet, uppföljning, meningsfullhet och uppskattning) på olika sätt berör kommunikationen med chefen och har ett positivt samband på förtroendet för honom eller henne

2.6. Kommunikativa skillnader mellan män och kvinnor

Ett generellt, men betydelsefullt, sätt att se på kommunikation är enligt Kerstin Ljungström (2001) att jämföra män och kvinnor. Naturligtvis finns det alltid individuella skillnader att ta hänsyn till men vi finner det intressant att titta på vissa könskulturella skillnader som kan påverka hur kommunikation upplevs och hur förtroendet till chefen påverkas till följd av detta. I allmänhet kan man säga att kvinnan genom att samtala vill bygga och/eller bekräfta relationer. Hon har som utgångspunkt att skapa personliga kontakter, känsla av samhörighet samt förståelse för en persons helhetssituation. Hon bjuder således in till att prata om det privata livet varvat med de professionella samtalen och visar en vilja att se hela människan. Utifrån detta kan det antas att kvinnan anser att meningsfullhet i relation till förtroendet för chefen är viktigare jämfört med män. Detta antagande ligger till grund för hypotes 1c.

Mannen är mer resultatinriktad och fokuserar på den aktuella produktionen. Han är införstådd med sin egen och sina kollegors arbetsuppgifter och förväntningar. Genom att få uppskattning för det han gör blir han inspirerad att fortsätta sträva mot att nå resultat samt att hela tiden bli bättre på det han gör. I det här

sammanhanget är därför privatlivet högst irrelevant. Han antar att andra inte har något intresse av till exempel vad han gör på sin privata tid eller hur hans familjesituation ser ut och det kan helt enkelt kännas för personligt att gå in på dessa samtalsämnen, han känner också att han inte vill låta värdefull tid gå till spillo (Ljungström, 2001). Utifrån detta har vi formulerat hypotes 1a dvs. att uppföljning är viktigare för män jämfört med kvinnor i relation till förtroendet för chefen. Genom denna teori har vi även gjort tolkningen att uppskattning är viktigare för män än för kvinnor i relation till förtroendet för chefen, dvs. hypotes 1b. Slutligen har vi även kopplat hypotes 1e till denna teori, alltså att män tycker att feedback är viktigare än kvinnor i relation till förtroendet för chefen, då vi anser att dessa tre faktorer liknar varandra och är sammankopplade i teorin.

Ett annat exempel på könskulturella skillnader är sättet att se på rådgivning och hantering av konflikter. Kvinnan vill gärna och ofta ta upp problemen, ett i taget, för att lösa dessa i ett så tidigt skede som möjligt. Hon pratar i allmänhet mer om problem och delar med sig av sina egna erfarenheter för att visa sitt stöd. Mannen verkar istället vara den som tolkar ett problem som en önskan att få lösningsförslag och svarar genom att agera rådgivare, snarare än att diskutera problemet. Det är också ofta svårt för mannen att såväl be om som att ta emot råd i första taget, han försöker hellre en gång till på egen hand (Ljungström, 2001). Med hjälp av denna teori har vi formulerat hypotes 1d, dvs. att hur konflikter/relationer hanteras och hur det påverkar förtroendet för chefen är viktigare för kvinnor än män.

En annan skillnad mellan könen är enligt Ljungström (2001) sättet att uttrycka sig. Mannen uttrycker sig mer säkert och entydigt, medan kvinnans uttryck kan uppfattas som virriga och osäkra, trots att det egentligen inte handlar om otydlighet utan snarare ett sätt att verkligen förmedla innebörden av samtalet på djupet. Konflikter kan ses som kommunikationsstörningar och kvinnan är ofta den som tänker att god kommunikation är lösningen på problemet. Hon försöker ofta förekomma konflikten för att undvika den, vilket kan leda till att den till slut blir mer personligt relaterad och en väldigt liten sak kan växa sig stor helt i onödan. Genom att uppmärksamma dessa tecken på osämja i gruppen kan svårlösta konflikter reduceras, vilket är såväl en fråga om ett bra arbetsklimat som en effektivitetsfaktor ur en ekonomisk synpunkt. Mannen däremot ser ofta på konflikter som faktafrågor som har ett rätt eller fel svar. Hans konflikter verkar

vara mer specifikt inriktade och rör sig inte lika nära in på personlighet (Ljungström, 2001). I relation till detta har vi formulerat hypotes 1f, dvs. att tydlighet i relation till förtroende för chefen är viktigare för män jämfört med kvinnor.

Att analysera och diskutera könsskillnader väcker ofta mycket frågor blandat med starka känslor. Vi håller därför helt och hållet med Nilsson och Waldemarson (2007) som menar att vi måste skilja på generella och individuella skillnader. Således kan vi inte, och har vi inte för avsikt, att förutsäga en särskild individs beteende utifrån allmänna skillnader.

3. Tidigare forskning

3.1. Forskning kring kommunikation mellan chefer och medarbetare

En studie av Vogelgesang, Leroy och Avolio (2013) som är gjort i en militär miljö och testar idén om att kommunikation, både innehållet och hur kommunikationen utförs, är viktig för personalens motivation och vilja att utföra uppgiften. Deras undersökning visade att det som chef är viktigt att inte bara tänka på vad du säger, men också hur du säger det, då personalens förhållningssätt till sin chef påverkar hur uppgiften kommer att utföras.

Tubbs (2013) belyser olika företagskulturer som påverkar kommunikationen. Ett exempel är processkulturen, som ofta används inom just statliga organisationer. Långa möten är en välkänd symbol för denna typ av kommunikation. Tubbs redogör vidare att kommunikation tar upp mer än 90 procent av arbetsdagen och att chefens framgång beror på hur väl denne kan kommunicera (Tubbs, 2013:430). Vidare menar Tubbs att personal föredrar en chef som är öppen, tillmötesgående och stödjande.

3.2. Forskning kring kommunikativa krav på chefer

De färdigheter som krävs för att en chef på ett effektivt sätt ska kunna utföra sitt arbete skiljer sig från de färdigheter som krävs för en medarbetare i organisationen. Chefers arbete kräver ofta en högre grad av

kommunikationskompetens. I en studie av Algren och Campbell-Eichhorn (2006) visade resultatet att chefer hade högre kompetens inom kommunikation än deras medarbetare, och att kvinnor hade högre kompetens inom kommunikation än män. Denna studie har relevans för vår undersökning då den belyser de krav som ställs på att chefer ska ha en högre grad av högre kompetens inom kommunikation för att klara av sitt arbete samt att den visar på skillnader mellan mäns och kvinnors högre kompetens inom kommunikation.

3.3. Forskning kring könsskillnader i upplevda relationer

En studie gjord av Bhagat och Williams (2008) handlar om könsskillnader i relationen mellan läkare och patient, samt patientens familj. Den undersöker om det finns skillnader mellan kvinnornas och männens upplevda relation till läkaren. Enligt Bhagat och Williams (2008) har tidigare forskning visat att kvinnor relaterade annorlunda till läkaren än män. Kvinnors sätt att skapa sig mening, genom att titta mer på kontexten än själva händelsen, gör att de måste komma närmare andra personer än vad män behöver. Det finns ett större engagemang och mer motivation för kvinnor att skapa dessa relationer. Studiens resultat visade att kvinnor rapporterade starkare relationer till sina läkare än vad män gjorde. Kön hade starkast påverkan på huvudvariabeln utav kategorierna kön, ålder, hälsoplan och läkarens specialitet. Kvinnor knyter enligt denna studie starkare band med sina läkare, mycket för att de ofta träffar läkaren i sin roll som mamma och träffar läkaren då i större frekvens än vad männen gör.

Män kan lättare skapa professionella, distanserade relationer, medan distansen hos kvinnor ofta faller bort och därför är det lätt för kvinnor att ta feedback och kommentarer som personliga attacker, även om det inte är menat på sådant sätt (Bhagat & Williams, 2008)

Artikeln är intressant för vår studie för att den ger en inblick i varför kvinnor kommunicerar annorlunda och skapar relationer på andra sätt än män, denna forskning anser vi således betona att meningsfullhet i relation till förtroende för chefen är viktigare för kvinnor än för män, dvs hypotes 1c.

3.4. Forskning kring kommunikationens påverkan på förtroende

McKnight, Choudhury och Kacmar (2002) fann i en studie att kunder som känner förtroende för det företag de står inför att göra affärer med har lättare för att fatta affärsmässiga beslut. De menar att ett stort förtroende är som ett slags kvittens på att de känner en trygghet i att göra affärer med ett visst företag. De menar också att det inte alltid är så lätt att skapa ett sådant förtroende och poängterar vikten av en god kommunikation för att denna tillit ska kunna uppstå. Kunderna behöver således mycket information och kunskap om företaget innan de säger vare sig ja eller nej till att göra affärer med dem.

Den här undersökningen har relevans för vår studie såtillvida att den visar på det konkreta samband som vi anser är grunden för att medarbetarna ska uppleva ett stort förtroende för sina chefer, vilket vi tror att de kan göra när kommunikationen känns tillräcklig, kontinuerlig och välfungerande.

4. Avgränsning

Hela den enkät som är framtagen för ändamålet är uppbyggd på totalt 87 frågor. Dessa frågor berör många olika områden som alla handlar om medarbetarnas upplevelser av sin vardag på ett eller annat sätt. Med tanke på denna studies omfattning anser vi att vi inte har möjlighet, samt att det heller inte är relevant, att mäta alla dessa frågor och vi har därför lagt fokus på de frågor som närmast rör vårt ämne. De frågor vi valde bort handlar till exempel om arbetstider, motivation, arbetsmiljö med mera och dessa hade inte vi någon användning av i studerandet av kommunikationens påverkan på förtroende.

5. Bakgrund

Studien har utförts på uppdrag av Mariestads kommun som finner ett intresse i att få en djupare inblick i hur medarbetarna bedömer kommunikationen samt vilket förtroende de känner för sin närmaste chef till följd av dessa upplevelser, då de anser att detta har betydelse för deras verksamhetsstrategi.

Ett av kommunens övergripande mål är att utöka medarbetarnas kunskap om de olika verksamheterna inom organisationen samt förstärka känslan av delaktighet för tillväxt och demokrati, vilket de gör genom information och kommunikation.

För detta syfte har de upprättat en kommunikationspolicy som behandlar grunderna för när, var och hur bland annat upplysningar och dialoger ska utformas, genomföras och hanteras. En viktig aspekt som kommunen nämner i denna policy är skillnaden mellan information och kommunikation, det vill säga enkel- respektive dubbelriktade budskap. Den dubbelriktade kommunikationen ska ge utrymme för dialog och ska användas som såväl en drivande motor som ett naturligt stöd för medarbetarna. För denna studie är det den interna inriktningen av information och kommunikation som är av intresse att behandla, då den externa inriktningen har att göra med kommunens agerande gentemot utomstående aktörer. Syftet med policyn på ett internt plan är bland annat att uppnå en bra anda och gemenskap samt att främja effektiviteten inom de verksamhetsområden som finns upprättade. Målet är att medarbetarna ska ha god kunskap om vad som sker inom sina verksamhetsområden och att de känner att de snabbt och enkelt får den information de behöver för att kunna fullfölja sina uppdrag. Det är även av stor vikt att medarbetarna känner förtroende för sina chefer och att de anser att de kan kommunicera så att arbetsgången får bästa möjliga förutsättningar. Därför vill vi undersöka hur medarbetarna i praktiken bedömer kommunikationen och hur detta i sin tur påverkar förtroendet för deras närmaste chef.

6. Metod

6.1. Metodval

Valet av forskningsmetod beror huvudsakligen på vad forskaren vill studera samt hur denne väljer att generera, bearbeta och analysera informationen kring det aktuella ämnet. *Kvantitativ forskningsmetodik* används när forskaren vill bearbeta/analysera insamlade data utifrån de mätningar som gjorts med hjälp av statistiska metoder (Davidson & Patel, 2003). Eftersom vi har för avsikt att undersöka en stor population genom statistiska mätmetoder lämpar sig inte den *kvalitativa* forskningsmetodiken, som istället undersöker ett mindre antal individer genom exempelvis intervjuer. Nackdelen med att göra en undersökning genom enkäter är att vi inte har möjlighet undersöka upplevelser på djupet då

standardiserade frågor inte kan mäta detta, däremot kan vi hitta mönster i en större population. Resultatet kommer istället att bli en övergripande sammanställning för hela urvalet.

Vår avsikt är att studera hur medarbetarna värderar kommunikationen med hjälp av följande faktorer som dyker upp i det teoretiska perspektivet och i den tidigare forskningen: feedback, uppskattning, uppföljning, tydlighet, meningsfullhet och hantering av konflikter/relationer samt undersöka hur detta påverkar indikatorn *förtroende* för den närmaste chefen. Kommunikationsfaktorerna utgör således de oberoende variablerna och förtroende är den beroende variabeln, mellan vilka vi är intresserade av att finna ett kausalt samband.

6.2. Urval

Valet av respondenter är alla medarbetare inom kommunen, det vill säga att vi har för avsikt att mäta hela populationen (Bryman, 2001). Undantaget är de anställda som har varit långtidsfrånvarande i minst 60 dagar, dessa ingår inte i populationen och har således inte tilldelats någon enkät. Det urval som har tillämpats är ett så kallat totalurval, som innebär att de respondenter som valts ut är alla medarbetare i kommunen, med undantag för de som varit långtidsfrånvarande i över 60 dagar, detta är 1847. Av de tillfrågade var de totalt 1497 som svarade på enkäten, vilket innebär ett bortfall på 18.95%. Vidare svarade 96.23% av respondenterna på könsfrågan, det vill säga 1439 respondenter. Av dem som svarat på könsfrågan och således kunde inkluderas i undersökningen var 287 (19,9 %) män respektive 1152 (80,1 %) kvinnor.

6.3. Etiska överväganden

Enligt informationskravet är forskaren skyldig att informera respondenterna om syftet med undersökningen samt om ett frivilligt deltagande. Då denna enkät har distribuerats via mail har respondenterna redan innan undersökningen blivit informerade om studien samt dess syfte. De kan själva välja om de vill delta och med den motiveringen är detta första krav uppfyllt. Enligt samtyckeskravet ska respondenterna själva inneha rätten att bestämma om de vill medverka i studien eller inte och eftersom alla medarbetare har tilldelats enkäten via mail utan något

som helst tvång är således även det kravet uppfyllt. Konfidentialitetskravet innebär att personuppgifter på alla som medverkar i undersökningen ska ges högsta konfidentialitet, vilket undersökningen uppfyller eftersom att medarbetarna inte har ombetts att uppge några uppgifter av sådant slag. Det sista, nyttjandekravet, innebär att alla uppgifter som samlats in genom forskningsstudien endast får användas ur forskningssynpunkt (Bryman, 2001) och även det är uppfyllt i denna undersökning. I denna rapport har vi även tagit hänsyn till de etiska aspekterna utifrån Vetenskapsrådet (1990), vilka är samma som de forskningsetiska principer som Bryman (2001) tar upp.

6.4. Instrument

Undersökningsinstrumentet som har använts är en medarbetarenkät som ett stort internationellt statistikbolag tagit fram i samarbete med SKL (Sveriges kommuner och landsting). Detta har gjorts på uppdrag av den kommunorganisation som vi samarbetat med. Detta är en enkät som kommunen skickar ut en gång per år till medarbetarna som underlag för bland annat medarbetar- och utvecklingssamtal. När kommunen från första början valde att använda sig av den här enkäten utformades den som en replikation av Stockholm Stads medarbetarundersökning. Vårt uppdrag var att sammanställa en utvald del av de resultat som kommunen tog emot från respondenterna i enkäten och diskutera dessa ur ett socialpsykologiskt perspektiv.

I grunden är detta en stor enkät med totalt 87 frågor som berör olika områden i medarbetarnas vardag. I just den här studien har vi selekterat de sju frågor som vi anser kan hjälpa oss att besvara våra hypoteser (se bilaga 1). Den beroende variabeln förtroende mäts med frågan ”Jag har förtroende för min närmaste chef”. De oberoende variablerna, de sex kommunikationsfaktorerna som undersöks i förhållande till förtroende, mäts utifrån sex olika frågor: Uppföljning mäts med hjälp av frågan ”Min närmaste chef följer upp att det vi bestämt i arbetsgruppen verkligen blir gjort”. Uppskattning mäts med frågan ”Jag får uppskattning av min närmaste chef om jag gör ett bra arbete”. Tydlighet mäts med hjälp av frågan: ”Min närmaste chef är tydlig med vad som förväntas av mig. Feedback mäts med hjälp av frågan ”Min närmaste chef ger mig feedback på de arbetsuppgifter som jag utför”. Konflikter/relationer mäts med frågan ”Min närmaste chef tar tag i

problem som rör konflikter och relationer”. Meningsfullhet mäts med frågan ”Jag tycker att min chef och jag har meningsfulla medarbetarsamtal/utvecklingssamtal”. Bakgrundsfrågan om vilket kön respondenterna har besvaras på en *nominalskala*, det vill säga att värdena endast kategoriseras (Djurfeldt m.fl., 2010). Resterande enkätfrågor som analyserats i denna studie besvaras på en *ordinalskala*, som innebär att respondenterna rangordnar svarsalternativen från ett till fem. Ett står för ”instämmer inte alls”, fem står för ”instämmer helt” och mittenalternativet står för ett neutralt värde mitt emellan dessa två (Djurfeldt m.fl., 2010).

6.5. Validitet och reliabilitet

Validitet har att göra med om testet i slutändan verkligen mäter det som forskaren avser att mäta. Vi har försökt att säkra validiteten genom att förankra vår studie i tidigare forskning genom att vi sökte artiklar som hjälpte oss att försäkra oss om den vetenskapliga relevansen (Borg & Westerlund, 2012). Vidare är vi intresserade av att finna kausalitet mellan de oberoende variablerna (kommunikationsfaktorerna) och den beroende variabeln (indikatorn: förtroende). Ett kausalt samband, det vill säga ett påträffat orsakssamband, innebär en hög intern validitet enligt Bryman (2001). Huruvida detta är uppnått eller ej kommer senare att analyseras i diskussionen.

Reliabilitet handlar om hur tillförlitligt ett testresultat är och frågan som ställs är om resultatet blir detsamma om undersökningen upprepas under samma förutsättningar eller om det helt enkelt är slumpen som avgör (Bryman, 2001). Kvantitativa studier tenderar att visa på högre reliabilitet, medan kvalitativa studier tenderar att visa på högre validitet, detta för att kvantitativa studier ofta använder sig av standardiserade frågeformulär (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Så är även fallet i denna studie, då vi har använt oss av ett frågeformulär som har använts under flera år utav kommunorganisationen.

6.6. Tillvägagångsätt

Redan innan enkäten skickades ut till medarbetarna meddelade cheferna sina anställda att det var dags att genomföra den årliga medarbetarundersökningen.

Enkäten distribuerades några veckor senare via mail till samtliga anställda i kommunen. De anställda fick sedan en månad på sig att besvara enkäten och fick en påminnelse varje vecka både via mail och muntligt utav respektive avdelningschef. Medarbetarna gavs tillåtelse att svara på enkäten under arbetstid med en förhoppning om att få så hög svarsfrekvens som möjligt.

7. Resultat

7.1. Statistisk presentation

På de frågor som vi undersökte svarade i genomsnitt 58.5% en fyra eller en femma, detta visade positiva tendenser när det gällde nöjdheten i kommunikationen och relationen med deras närmaste chef (se tabell 1). Vidare valde i genomsnitt 20.2% att hålla sig neutrala med en trea som svar och genomsnittligen 15.2% fann att kommunikation var bristfällig och svarade endast en etta eller en två. Även det partiella bortfallet på specifika frågor var av intresse då det låg i genomsnitt på 6%, vilket kan anses vara lågt (se tabell 2).

Vi gjorde ett Mann-Whitney U för att jämföra medelvärden på respektive frågor mellan män och kvinnor. Detta visade på signifikans och låg effekt ($r < .2$) enligt Cohen (1988), det vill säga att kön hade en effekt på svaret men att effekten var svag. P-värdet visar på sannolikheten för att det inte ska finnas en skillnad mellan män och kvinnor, då p-värdet på samtliga tester var .000 så har vi signifikanta skillnader mellan könen och kan säga att könet påverkade hur de svarade i enkäten. På frågan om förtroende visade testet på en signifikant skillnad mellan män (Mean rank = 637.72, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, $n = 287$) och kvinnor (Mean rank = 740.50, Md = 4, Q1 = 4, Q3 = 5, $n = 1152$), $U = 141697$, $z = -3.95$, $p = .000$, $r = .14$. Detta betyder att kvinnor kände förtroende för sina chefer i högre grad än vad män bedömde att cheferna gjorde. På frågan om uppföljning visade testerna signifikanta skillnader mellan män (Mean rank = 601.92, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 4, $n = 287$) och kvinnor (Mean rank = 749.42, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, $n = 1152$), $U = 131424$, $z = -5.56$, $p = .00$, $r = .14$. Detta betyder att kvinnor bedömde att deras närmaste chef följde upp arbetet i högre grad än vad män bedömde att cheferna gjorde. Frågan som handlade om uppskattning pekade på signifikanta

skillnader mellan män (Mean rank = 636.63, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 287) och kvinnor (Mean rank = 740.77, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 1152), $U = 1413855$, $z = -3.94$, $p = .000$, $r = .1$. Detta visar att kvinnor i högre grad kände att de fick uppskattning av sin chef än vad män tyckte. Även frågan som handlade om meningsfullhet visade signifikanta skillnader mellan män (Mean rank = 590.22, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 287) och kvinnor (Mean rank = 752.33, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 1152), $U = 128064$, $z = -6.12$, $p = .000$, $r = .16$. Detta tyder på att kvinnor i högre grad kände att de hade meningsfull kommunikation med sina chefer. Även frågan som handlade om konflikthantering pekade på att signifikanta skillnader mellan män (Mean rank = 637.64, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 287) och kvinnor (Mean rank = 740.52, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 1152), $U = 141674$, $z = -3.84$, $p = .000$, $r = .1$ fanns. Detta tyder på att kvinnor i högre utsträckning tyckte att deras chefer hanterade konflikter på ett bra sätt än vad män tyckte. Frågan som handlade om feedback pekade på signifikanta skillnader mellan män (Mean rank = 616.08, Md = 3, Q1 = 2, Q3 = 4, n = 287) och kvinnor (Mean rank = 745.89, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 1152), $U = 135486$, $z = -4.87$, $p = .000$, $r = .13$, vilket betyder att kvinnor bedömde att de fick mer passande feedback än vad män bedömde att de fick. Även frågan som handlade om tydlighet visade testerna på signifikanta skillnader mellan män (Mean rank = 571.48, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 4, n = 287) och kvinnor (Mean rank = 757.00, Md = 4, Q1 = 3, Q3 = 5, n = 1152), $U = 122688$, $z = -7.055$, $p = .000$, $r = .19$, vilket betyder att kvinnor bedömde att deras närmaste chef var tydligare än vad män bedömde att deras chefer var.

Relationen mellan förtroende och den bedömda kommunikationen undersökte vi genom ett Spearman's rho test, vilket lämpar sig för variabler på ordinalskalenivå. När vi undersökte relationen mellan förtroende och indikatorn uppföljning fann vi en stark positiv korrelation mellan de här variablerna, $\rho = .589$, $n = 1497$, $p = .000$, det vill säga att de personer som kände att chefen följde upp beslut även hade mycket förtroende för sin närmaste chef. Män ($\rho = .611$, $n = 287$, $p = .000$) hade en något starkare korrelation än kvinnor ($\rho = .569$, $n = 1152$, $p = .000$). Detta betyder att korrelationen mellan förtroende och uppföljning var till viss del starkare än hos kvinnor. Detta svarade på hypotes 1a, huruvida personalen som var nöjdare med uppföljningen på beslut även hade mer förtroende för den närmaste chefen, men att denna korrelation var starkare för män än för kvinnor.

och styrkte på så sätt vår hypotes. När vi undersökte relationen mellan förtroende och indikatorn uppskattning fann vi även här en stark positiv korrelation mellan dessa, $\rho = .596$, $n = 1497$, $p = .000$, det vill säga att de personer som kände att chefen visade uppskattning när de gjorde någonting bra även hade mycket förtroende för sin närmaste chef. Män ($\rho = .611$, $n = 287$, $p = .000$) hade en något starkare korrelation än kvinnor ($\rho = .586$, $n = 1152$, $p = .000$). Detta betyder att korrelationen mellan förtroende och uppskattning var till viss del starkare än hos kvinnor. Detta svarade på hypotes 1b, huruvida personalen som var nöjdare med den uppskattning som de fick även hade mer förtroende för den närmaste chefen och styrkte även att denna korrelation var starkare för män. När vi undersökte relationen mellan förtroende och indikatorn meningsfullhet fann vi en stark positiv korrelation även här, $\rho = .639$, $n = 1497$, $p = .000$. Detta betyder att de personer som kände att de hade meningsfulla samtal med sin chef även hade mycket förtroende för sin närmaste chef. Män ($\rho = .721$, $n = 287$, $p = .000$) hade en starkare korrelation än kvinnor ($\rho = .625$, $n = 1152$, $p = .000$). Detta betyder att korrelationen mellan förtroende och meningsfulla samtal var starkare än hos kvinnor. Detta svarade på hypotes 1c, huruvida personalen som kände att de hade meningsfulla samtal med den närmaste chefen även hade mer förtroende för den närmaste chefen, men att korrelationen var starkare för män motbevisade vår hypotes om att sambandet var starkare för kvinnor. När vi undersökte relationen mellan förtroende och indikatorn hantering av konflikter och relationer fann vi även här en stark positiv korrelation, $\rho = .507$, $n = 1497$, $p = .000$. Detta betyder att de personer som kände att deras chef kunde hantera konflikter och relationer på ett bra sätt även hade mycket förtroende för sin närmaste chef. Män ($\rho = .536$, $n = 287$, $p = .000$) hade en något starkare korrelation än kvinnor ($\rho = .507$, $n = 1152$, $p = .000$). Detta betyder att korrelationen mellan förtroende och hantering av konflikter/relationer till viss del var starkare hos män än hos kvinnor. Detta svarade på hypotes 1d, huruvida personalen som kände att deras närmaste chef kunde handskas med konflikter och relationer även hade mer förtroende för den närmaste chefen, men att korrelationen var starkare för män motbevisade vår hypotes om att sambandet var starkare för kvinnor. När vi undersökte relationen mellan förtroende och indikatorn feedback fann vi även här en stark positiv korrelation, $\rho = .604$, $n = 1497$, $p = .000$. Detta betyder att de personer som kände att de fick rättfärdigad feedback av sin närmaste chef även hade mycket

förtroende för sin närmaste chef. Män ($\rho = .635$, $n = 287$, $p = .000$) hade en något starkare korrelation än kvinnor ($\rho = .609$, $n = 1152$, $p = .000$). Detta betyder att korrelationen mellan förtroende och feedback till viss del var starkare än hos kvinnor. Detta svarade på hypotes 1e, huruvida personalen som var nöjdare med feedbacken även hade mer förtroende för den närmaste chefen, detta styrkte vår hypotes om att denna korrelation är starkare hos män. När vi undersökte relationen mellan förtroende och indikatorn tydlighet fann vi en stark positiv korrelation, $\rho = .554$, $n = 1497$, $p = .000$. Detta betyder att de personer som kände att deras närmaste chef var tydlig i sina förväntningar på personalen även hade mycket förtroende för sin närmaste chef. Män ($\rho = .660$, $n = 287$, $p = .000$) hade en starkare korrelation än kvinnor ($\rho = .537$, $n = 1152$, $p = .000$). Detta betyder att korrelationen mellan förtroende och tydlighet var starkare än hos kvinnor. Detta svarade på hypotes 1f, huruvida personalen som kände att deras närmaste chef var tydligare även hade mer förtroende för den närmaste chefen och styrkte även att denna korrelation var starkare för män. Sammantaget stödjer dessa resultat hypotes 1, nämligen att en högre grad av nöjdhet vad gäller de olika faktorerna som berör kommunikationen med den närmaste chefen gav en högre grad av förtroende för chefen.

7.2. Tabeller och figurer

Tabell 1

Central- & spridningsmått för items

Item	Md	Q ₁	Q ₃
Förtroende	4	3	5
Uppföljning	4	3	5
Uppskattning	4	3	5
Meningsfulla samtal	4	3	5
Konflikthantering	4	3	5
Feedback	4	3	5
Tydlighet	4	3	5

$n = 1497$

I tabellen kan utläsas att personalen har stort förtroende för sin närmaste chef och att de flesta även är nöjda med de uppföljningar som sker. Vidare är personalen nöjda med den uppskattning som de får och de flesta bedömer att de har meningsfulla samtal med sin närmaste chef. De bedömer att deras närmaste chefer är bra på konflikthantering. De flesta inom personalstyrkan bedömer att de får berättigad feedback och de bedömer även att deras chefer är tydliga.

Tabell 2

Svarsspridning procentuellt för svarsalternativen hos items

Item	1-2	3	4-5	Bortfall
Förtroende	10.8	15.8	70.2	2.5
Uppföljning	16	23.3	55.3	5.4
Uppskattning	15.8	17.6	62.2	4.5
Meningsfulla samtal	14.1	19.5	59.6	6.9
Konflikthantering	17.3	20	50	12.6
Feedback	20.2	26.2	48	5.5
Tydlighet	12.5	19	64.5	4

$n = 1497$

I tabell 2 kan de svarsfrekvensen procentuellt utläsas för svarsalternativen 1-2, 3, 4-5 och bortfallet (de som valde att inte svara eller svara vet ej på respektive item). Tabellen visar att personalen är nöjda med den bedömda kommunikationen och har stort förtroende för sin närmaste chef.

8. Diskussion

8.1. Teoretisk diskussion

Det övergripande syftet med denna studie har varit att undersöka nöjdheten med kommunikationsfaktorerna uppföljning, uppskattning, meningsfullhet, tydlighet,

feedback samt hantering av konflikter/relationer och hur detta i sin tur påverkar medarbetarnas förtroende för deras närmaste chef. Vidare undersöktes hur sambandet mellan dessa faktorer och förtroende för chefen kan skilja sig åt mellan kvinnor och män. Vårt intresse i detta ligger i att skapa en förståelse för hur medarbetarna bedömer att kommunikationen med den närmaste chefen fungerar, då vi själva anser att det har stor betydelse när ett arbete ska utföras. Vi har båda erfarenheter av att arbeta under chefer som inte värdesätter kommunikationen på det sätt som vi skulle önska, vilket således är anledningen till att vi valde detta ämne. För att mäta medarbetarnas bedömning av kommunikationen och vilket förtroende för chefen detta medför har vi fått ta del av den medarbetarundersökning, i form av en enkät, som kommunen skickar ut till medarbetarna årligen. Utifrån denna valde vi ut de frågor som vi ansåg vara relevanta för vårt ämne. De resultat vi har redovisat utifrån detta har vi nu för avsikt att problematisera med hjälp av den teori och den tidigare forskning som vi har presenterat i tidigare avsnitt.

Vad gäller den tidigare forskningen har vi hittat ytterst få studier kring just sambandet mellan de olika kommunikationsfaktorerna och förtroendet för närmaste chefen, men däremot har vi hittat en del olika teorier kring ämnet. Den tidigare forskning vi har funnit handlar till största del om kommunikation ur ett övergripande perspektiv, och hur de olika faktorerna påverkar relationen mellan chefer och medarbetare. Vi har även funnit en del forskning kring kommunikativa könsskillnader. Med vår studie vill vi bidra till forskningen med fokus på att bedömningen av hur kommunikationen fungerar påverkar hur stort förtroendet blir för chefen. Finns där ett stort förtroende kan exempelvis effektiviteten i organisationen öka och medarbetarna trivs bättre och blir långvariga på sin arbetsplats.

Det socialpsykologiska perspektiv som vi valt att lägga till grund för denna studie är symbolisk interaktionism, som är ett av de synsätt genom vilket vi människor betraktar och analyserar den sociala kontext vi befinner oss i. Som vi nämnt tidigare är social interaktion det begrepp inom denna teori som bäst förklarar kommunikation rent generellt. En del i detta synsätt är tolkning av information, det vill säga hur mottagaren tolkar det som sändaren förmedlar (Kuwabara & Yamaguchi, 2013). Dessa forskare menar att missförstånd och konflikter ofta kan

uppstå exempelvis om sändaren inte är tillräckligt tydlig när denne formulerar sitt budskap.

Våra tester har visat att det finns en stark positiv korrelation mellan bedömd kommunikation och förtroende, där kommunikationen påverkar förtroendet. Detta kan ses även i våra teorier som en anledning till att kommunikation är så viktig. Kommunikation, som styrkt i vår studie, stärker eller stjälpjer förtroendet för chefen samt organisationen, vilket i sin tur påverkar stress och effektivitet. Utan en fungerande kommunikation och ett starkt förtroende för chefen så arbetar inte medarbetarna på ett effektivt sätt och kan i värsta fall även få problem med stress på grund av ökad arbetsbörda och bli sjukskrivna. Därför är det viktigt att organisationer arbetar med att förbättra sin kommunikation.

En av faktorerna som respondenterna i enkäten värderade högt var just tydligheten hos chefen, vilken bedöms mycket positivt av dem. Detta kan på lång sikt leda till reducerade konflikter och andra relationsproblem inom organisationen (Tubbs, 2013), vilket naturligtvis är något de strävar efter. Denna faktor gav en starkt positiv korrelation i vårt test, vilket indikerar om att tydlighet påverkar förtroendet för chefen. Om chefen å andra sidan inte är tydlig med förväntningar på medarbetare kan detta skapa förvirring. Det i sin tur skapar ineffektivitet och en arbetsmiljö där konflikter på grund av irritation ofta sker. Detta gör att förtroendet för chefen minskar och att utreda och lösa dessa konflikter kan närapå bli omöjliga. Därför är det viktigt att vara tydlig i instruktioner och förväntningar så att medarbetarna inte blir förvirrade. Tufvesson (2008) menar att dessa förvirringar kan bero på att parterna tror att kommunikationen är samma sak som att dela med sig av information, men att de inte tänker på de olika tolkningarna som troligen sker på vägen och förvränger budskapet.

När det handlar om konflikter menar även Ljungström (2001) att det är viktigt att våga ta upp saker till ytan för att lösa dessa problem. Hon anser att konflikten annars kan bli liggandes för att gro och bli större i ett senare skede. För att ta upp sådan problematik menar hon att ett stort förtroende för chefen är av högsta vikt, vilket övervägande del av respondenterna i denna studie har. Hur chefen hanterar konflikter och relationer är viktigt för förtroendet för chefen hos medarbetarna, här hittade vi också en stark positiv korrelation, vilket visar på ett starkt samband mellan dessa. Hur bra en chef kan hantera konflikter och relationer på arbetsplatsen spelar alltså in på hur mycket förtroende medarbetaren har för sin

chef. Utan förtroende blir det svårt för chefen att ha ett öppet samtal och lösa konflikter och problem, men det blir ännu svårare när det gäller konflikter mellan chef och medarbetare (Ljungström, 2001). Om det inte finns en öppen kommunikation mellan parterna kan fortsatt arbete på arbetsplatsen bli outhärdligt. Därför är det viktigt att chefen tar tag i konflikter i ett tidigt stadie och sätter sig ner med parterna för att lösa konflikter och skapa förtroende. Relationer är en viktig del i detta, enligt Nilsson och Waldemarson (2007) kan fungerande relationer inom organisationen vara till stor hjälp för att hitta lösningar på sådana konflikter.

Medarbetarna har även värderat faktorn meningsfullhet högt, vilket betyder att de anser att de har meningsfulla medarbetarsamtal med sina chefer. Jönsson och Strannegård (2009) menar att den här känslan kan uppstå hos individerna när de känner att chefen visar förståelse för varje enskild individ. De anser att det lätt kan uppstå en generaliserbarhet i chefens agerande mot sina medarbetare, till exempel att denne utgår från att medarbetarna har i princip samma mål och intressen i organisationen. Vi gör tolkningen att de flesta cheferna i den här kommunen uppfattas kompetenta vad gäller deras samtal med medarbetarna. Vi får inte glömma bort innehållet i de samtal som leds mellan medarbetare och chefer, vår studie visade att det meningsfulla samtalet har ett direkt samband med förtroende. Samtalet måste kännas meningsfullt för medarbetaren för att denne ska känna förtroende för sin chef och öppna upp sig för denne. Om medarbetaren inte känner detta förtroende och öppnar sig för chefen kan det leda till att privata problem som skapar konflikter inom organisationen, vilka kan bli svårlösta. Enligt Tuvfesson (2008) är det den här känslan av meningsfullhet som medarbetarna vill ha i dagens samhälle.

Uppföljning visade sig ha en stark positiv korrelation till förtroende. Detta tyder på att uppföljningar av chefen är viktiga för förtroendet och därför är det viktigt för cheferna att arbeta på detta. Det är lätt att glömma bort att följa upp beslut som har fattats, vilket i sin tur leder till ineffektivitet och att uppgifter utförs på felaktigt sätt. Detta kan förhindras om chefen följer upp sina beslut, därmed kan denne även kontrollera att budskapet har nått fram. På detta vis kan även den frustration som medarbetare och chefer talar om enligt Tuvfesson (2008) arbetas med, då båda parter får större kontroll av de beslut som fattats och att alla har fått

budskapet. Den närvaro som chefen på detta sätt får kan bli basen till förtroendet för chefen från medarbetarnas håll (Jönsson & Stannegård, 2009).

Även faktorn uppskattning är av betydelse för förtroendet till chefen och därmed effektiviteten på organisationen. Uppskattning tappas ofta bort i vårt vuxna liv, redan i vårt sätt med barn kan detta ses. När de är små säger vi ofta hur bra och duktiga de är, men i takt till att de blir äldre byts detta istället ut till konstanta nej och negativa kommentarer, detta minskar deras motivation och engagemang. På detta sett framträder liknande konsekvenser om chefen glömmer bort att även ge uppskattning för positiva händelser istället för att enbart betona det negativa, då detta starkt påverkar förtroendet och därmed effektiviteten, men också självförtroendet hos medarbetaren på ett negativt sätt. Det vill säga att det är av högsta vikt från chefs sida att visa medarbetarna uppskattning och ge dem positiva kommentarer när de gjort ett bra arbete (Apker, Ford & Fox, 2003).

En annan viktig faktor är feedback. Även feedback fick en stark positiv relation till förtroende och detta betyder att feedback påverkar förtroende för chefen. Feedback är konstruktiv kritik vilket kan vara både positivt och negativt. Att ge rätt feedback och rättfärdigad feedback är viktigt för medarbetare och ifall de får feedback som inte är rättfärdigad kan det resultera i sämre självförtroende och förvirring. För att stärka medarbetarna och skapa en trygg arbetsmiljö är det viktigt med feedback och hur den ges. Ifall medarbetarna är förvirrade om vad som gäller kan det ge en ineffektiv arbetsplats med konflikter, vilket i längden kan ge ekonomiska konsekvenser. Även Tufvesson (2008) ser vikten i feedback, enligt henne är det ett kännetecken på ledarskap som bygger på visioner, värderingar och målsättningar, vilket skapar större delaktighet hos medarbetarna och förtroende för chefen och organisationen.

I enkäten visade svaren från genomsnitt 58,5 % av respondenterna på en hög grad av nöjdhet med kommunikationen och förtroendet för närmaste chefen. Detta visar på att de flesta medarbetarna känner sig uppskattade, att arbetet följs upp, att chefen är tydlig, att de har meningsfulla samtal, att de får feedback på utförda arbetsuppgifter samt att de ser positivt på hanteringen av konflikter och relationer. Tufvesson (2008) anser att kommunikationen är viktig för såväl relationen mellan medarbetarna och deras chefer som effektiviteten inom organisationen. Hon menar att det är viktigt att chefen är tydlig och skapar mening i kommunikationen med sina medarbetare för att de ska känna gemenskap och en vilja att tillsammans

sträva mot att nå organisationens mål. För att uppnå detta poängterar Tufvesson (2008) också vikten av att medarbetarna känner att de kan anförtro sig till sin chef, vilket bekräftar de resultat som fått fram genom respondenternas enkätsvar. Utifrån våra resultat kan vi även uttala oss om att medarbetarna bedömer kommunikationen som väl fungerande inom kommunen. Detta är ett positivt utfall som bekräftar kommunens upprättade kommunikationspolicy, som är en viktig del att ta hänsyn till i deras vardag. Detta går i linje med den teori som Fayol (1841-1925) grundade, vid namn *den administrativa ledningen*. Fayol menade att det är viktigt att kommunikationen genomsyrar hela organisationen och inte bara är ett led mellan cheferna, eller bara mellan medarbetarna för den delen. Även i den här kommunen anser man detta ha stor betydelse för att alla ska ges samma möjlighet att känna delaktighet och gemenskap samt att det arbete de utför är uppskattat.

8.2. Teoretisk diskussion kring könsskillnader

Våra resultat visar att kvinnor på samtliga faktorer var nöjdare än män, vilket vi även får medhåll av från teorin, där Ljungström (2001) menar att kvinnor är öppnare än män och kommunicerar i större grad än män. Våra resultat tyder på vissa skillnader mellan män och kvinnor. Korrelationerna mellan förtroende och uppföljning, uppskattning, meningsfullhet, konflikthantering, feedback, samt tydlighet var starkare för män än för kvinnor, detta tyder på att nöjdheten med kommunikationen i större utsträckning påverkar förtroendet för chefen för män jämfört med kvinnor. Dessa skillnader är dock inte stora, alltså är en fungerande kommunikation mellan medarbetare och dennes chef av stor vikt för förtroende bland både män och kvinnor. De större skillnaderna som vi kunde se var för faktorerna uppföljning, meningsfullhet och tydlighet, som tycktes påverka förtroendet för chefen i högre utsträckning bland män jämfört med kvinnor. Enligt de hypoteser som vi formulerat i relation till vår teoretiska utgångspunkt (Ljungström 2001) hade vi förväntat oss att faktorerna meningsfullhet och hantering av konflikter/relationer skulle vara viktigare för kvinnor, men det kunde alltså inte bekräftas av våra resultat som tydde på att alla de undersökta faktorerna påverkade förtroendet för chefen mer bland män än kvinnor.

Enligt Bhagat och Williams (2008) kan andra faktorer än de som vi har tagit upp i denna uppsats vara viktiga i förhållande till kvinnors förtroende för chefen. Detta

för att kvinnor måste komma närmare för att skapa relationer än män. Dessa faktorer har mindre att göra med professionella relationer, utan mer med personliga relationer och förtroende.

8.3. Slutsats

Det vi kan konstatera, även om majoriteten bedömer kommunikation och förtroende mycket positivt, är att det fortfarande finns en viss missnöjdhet som kommunen skulle kunna arbeta för att minska ytterligare. Det är trots allt i genomsnitt 15,2 % som valde en etta eller en tvåa som svarsalternativ till frågorna som bedömer de olika kommunikationsfaktorerna bristfälliga och som inte har så stort förtroende för sina chefer. Utifrån den tidigare forskning vi studerat på området kan vi till viss del finna överensstämmelser mellan dessa och våra resultat, men det är framför allt den teoretiska grunden vi använt oss av som vi kan koppla våra resultat till. Våra resultat tyder på ett starkt positivt samband mellan hur medarbetarna bedömer kommunikationen och vilket förtroende detta ger för chefen, vilket vi kan koppla till resultaten av studien som genomfördes av McKnight, Choudhury och Kacmar (2002). Deras utfall visade också på hur viktigt det är med kommunikation som en del i att bygga upp ett förtroende för motparten. I relation till litteraturen som vi har använt oss av, har vi även kunnat diskutera de könsskillnader som resultaten indikerar om. Generellt anser vi att de teorier vi använt oss av tydligt pekar mot samma riktning som våra resultat, nämligen att det är viktigt med bra kommunikation för att skapa förtroende för chefen och även organisationen. Att vi inte har så mycket empiri att anknyta till tror vi beror på att forskningen kring kommunikation i relation till förtroende inte finns i så stor utsträckning. Däremot har vi kunnat använda oss av empirin gällande upplevelser och bedömningar av de olika kommunikationsfaktorerna.

8.4. Kritisk diskussion

En av styrkorna med studien är att det var så pass hög svarsfrekvens och därför anser vi att vi har fått en rättvist mått bild av hur medarbetarna bedömer kommunikationen med sin närmaste chef och hur förtroendet för chefen, utifrån dessa upplevelser, ser ut. Vi anser att vi har fått svar på det vi sökt och hoppas på

att kunna bidra till forskningen med detta resultat. Dock fann vi som vi tidigare nämnt inte så mycket tidigare forskning på området, vilket kan ses som en svaghet då det blir svårt att förankra resultatet i föregående studier. Utifrån de resultat vi har fått kan vi ändå konstatera att majoriteten (ca 70 %) av medarbetarna i kommunen har ett stort förtroende för sina närmaste chefer, vilket vi naturligtvis finner positivt. Vi anser att ett stort förtroende för chefen på sikt ökar förutsättningarna för en effektiviserad och välmående organisation.

Det här är inte bara nyttigt i just kommuner utan även i alla typer av organisationer finns det fördelar med att undersöka hur medarbetarna bedömer kommunikation och förtroende. Om verksamheten fungerar på ett bra sätt kan det innebära att medarbetarna känner en ökad trivsel och att personalomsättningen på så vis kan hållas nere. En hög personalomsättning leder till stora ekonomiska påfrestningar, vilket kan göra att organisationen tvingas skära ner på andra utgifter som hade kunnat gynna dem istället.

Vi tror också att en styrka med våra resultat kan vara en bidragande orsak till hur invånarna i kommunen upplever sin livssituation. Till exempel patienter som vårdas på sjukhus och äldreboenden påverkas naturligtvis utav hur personalen som arbetar med dem har det i sin vardag på arbetet. Även när det gäller personal inom barnomsorgsförvaltningen är detta viktigt ur ett samhällsligt perspektiv. Om personalen trivs bra och finner kommunen tillfredsställande att arbeta inom samt att de vinner invånarnas förtroende, är chansen övervägande att fler personer söker sig till kommunen, vilket på sikt leder till ökad tillväxt och därmed större ekonomiska resurser.

En metodologisk styrka är den höga interna validiteten. Intern validitet visar om kausaliteten i resultatet är hållbar eller inte. Vi har även analyserat den interna validiteten enligt Bryman (2001) som menar att man här önskar hitta ett kausalt samband mellan beroende och oberoende variabler. Det vill säga att om kausalitet uppstår finns orsak och verkan, varpå forskaren kan bekräfta att det faktiskt är x som har påverkat y. I det här fallet kan det antas att det är kommunikationsfaktorerna (x) som har påverkat förtroendet (y). Om kausalitet uppnås har studien en hög intern validitet (Bryman, 2001). Vi kan genom våra tester anta att det finns ett kausalt samband, det vill säga att det är kommunikationsfaktorerna som påverkar förtroendet, genom att jämföra våra resultat med en del av den teori vi funnit på området. De funna korrelationerna

stämmer överens med de förväntningar som vi hade utifrån teori och tidigare forskning. Däremot en metodologisk svaghet som studien visar på beror på den typ av urvalsmetod som har använts, det vill säga ett totalurval. Det blir svårt att generalisera resultatet till annat än just den undersökta populationen (Bryman, 2001). Detta innebär alltså att den externa validiteten är låg då vi inte kan projicera resultatet på någonting annat än vår egen undersökningskontext.

En ytterligare metodologisk styrka i undersökningen är den externa reliabiliteten. Hög extern reliabilitet visar på frånvaron av slumpmässiga fel, till exempel inmatningsfel. Dessa uppstår när forskarna matar in svaren från respondenterna manuellt i analysprogrammet och då gör slumpmässiga fel, exempelvis matas en tvåa in istället för en trea (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010). Detta problem kunde i vår studie förebyggas genom att enkäten var webbaserad och svaren blev automatiskt inmatade i analysprogrammet. Ett annat fel kan vara att samma respondent svarar två gånger på samma enkät. Detta problem avväjdes i vår studie genom att enkäten skickades ut via mail och när respondenten hade svarat på alla frågor kunde denne inte komma åt enkäten längre. Då enkäten endast skickades ut till deras arbetsmail kunde vi även vara säkra på att inga alternativa mailadresser användes så att respondenter hade kunnat svara multipla gånger.

Detta är en kvantitativ undersökning som med tanke på den urvalsmetod vi har valt inte är generaliserbar i andra sammanhang. En idé hade kunnat vara att istället göra en kvalitativ studie i form av intervjuer. Med tanke på omfattningen av denna studie hade det resultatet dock blivit svårt att få tid och möjlighet att utföra, men en kombination utav en kvantitativ och en kvalitativ studie anser vi hade kunnat hjälpa oss att förstärka och förstå resultatet ännu djupare.

8.5. Framtida forskning

Då vi inte kunde hitta så mycket tidigare forskning kring just kommunikationsfaktorernas påverkan på förtroendet skulle vi vilja se att ämnet uppmärksammas mer. Vi tänker också att det skulle kunna vara en idé att göra motsvarande undersökning i andra kommuner, för att jämföra likheter och skillnader. Vi tror att de allra flesta organisationer finner ett intresse i att kommunikationen fungerar på bästa möjliga sätt i verksamheten. Tittar vi till exempel på rekryteringsannonser framgår det ofta att det är högt i tak och att man

förespråkar ett öppet klimat där alla kan trivas och känna att de har en betydande arbetsroll. Det finns en del tidigare forskning kring kommunikationen mellan medarbetarna på arbetsplatser, men vi tror att det är minst lika viktigt att titta närmare på hur kommunikationen bedöms mellan medarbetare och chefer. Vår studie har haft sitt fokus på hur medarbetarna värderar kommunikationen med chefen, men något som också skulle vara intressant att undersöka är hur cheferna bedömer kommunikationen med medarbetarna. Förslagsvis skulle en sådan undersökning kunna göras inom samma kommun för att se hur resultaten skiljer sig åt. Med tanke på det socialpsykologiska perspektivets mångsidighet tror vi att man skulle kunna göra den här typen av undersökning även utifrån andra infallsvinklar. För att få mer konkreta svar på hur medarbetarna bedömer olika faktorer i sin vardag skulle man även kunna använda sig av ett mindre urval och en kvalitativ ansats.

Referenser

Algren, M. & Campbell-Eichhorn, K. (2006). *Cognitive communication competence within public relations practitioners: Examining gender differences between technicians and managers*. ScienceDirect, 33, 77-83

Apker, J., Ford, Z.S.W & Fox, H.D. (2003). *Predicting Nurses' Organizational and Professional Identification: The effect of Nursing Roles, Professional Autonomy, and Supportive Communication*. Nursing Economics, Volym 21/no 5, 226-232

Bergmark, U. & Kostenius, C., (2011). *Uppskattningens kraft: Lärande, etik och hälsa*. Lund: Studentlitteratur

Bhagat, P. S. & Williams, J. D. (2008). *Understanding gender differences in professional service relationships*. Journal of Consumer Marketing, 25(1), 16-22

Björkstedt, C. (1998). *Kommunal styrning & ledarskap – praktisk handledning på kommunalrättslig grund*. Höganäs: Kommunlitteratur

Borg, E. & Westerlund, J. (2012). *Statistik för beteendevetare*. 3e upplagan. Stockholm: Författarna och Liber

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

Dimbleby, R. & Burton, G. (1997). *Oss emellan – mellanmänsklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Djurfeldt, G., Larsen, R. & Stjärnhagen, O. (2010). *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur

Eriksen, E-O. (1997). *Kommunikativt ledarskap – Om styrning av offentliga institutioner*. Göteborg: Erik Oddvar Eriksen och Daidalos

Goffman, E. (1973). *Stigma – den avvikandes roll och identitet*. Stockholm: Rabén & Sjögren

Johansson, C. (2013). *Kommunikativt ledarskap som påverkar organisationens resultat*. Hämtad 2013-06-03 via <http://nordisk-kommunikation.se/wp-content/uploads/2013/06/Rapport-5.pdf>.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber

Ljungström, K. (2001). *Samtal på jobbet - utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Angered: Elanders Graphic Systems

McIlheran, J. (2006). The use of humor in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 267-274

McKnight, H., Choudhury, V. & Kacmar, C.(2002). *The impact of initial consumer trust on intentions to transact with a web site: a trust building model*. Journal of Strategic Information Systems, Vol. 11, 297- 323

Nilsson, B. & Waldemarson, A-K. (2007). *Kommunikation – samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur

Solli, R., Johansson, I-L.,& Jönsson, S. (2006). *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur

Stewart, J. (1986). *Styrning och ledarskap i kommuner*. Lund: Studentlitteratur

Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Trost, J. & Levin, I. (2010). *Att förstå vardagen – med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Tubbs, S. (2013). *Human communication – principles and contexts*. 13th edition. New york, USA: The McGraw Hill Company

Tufvesson, A. (2008). *Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*.
Uddevalla: TUK Förlag

Vetenskapsrådet. (u.d.). *Vetenskapsrådet*. Hämtad 2014-04-10 via
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Bilaga 1

Enkätfrågor

1. Jag har förtroende för min närmaste chef.
2. Min närmaste chef följer upp att det vi bestämt i arbetsgruppen verkligen blir gjort. uppföljning
3. Jag får uppskattning av min närmaste chef om jag gör ett bra arbete.
4. Jag tycker att min chef och jag har meningsfulla medarbetarsamtal/utvecklingssamtal
5. Min närmaste chef tar tag i problem som rör konflikter och relationer.
6. Min närmaste chef är tydlig med vad som förväntas av mig.
7. Min närmaste chef ger mig feedback på de arbetsuppgifter som jag utför.