MAGISTERUPPSATS
MAGISTERUTBILDNING I STRATEGISK INFORMATION OCH KOMMUNIKATION
INSTITUTIONEN FÖR BIBLIOTEKS- OCH INFORMATIONSVETENSKAP/BIBLIOTEKSHÖGSKOLAN
2023

Intern kriskommunikation och motivation

En undersökande studie i hur mellanchefers kommunikation påverkar medarbetare

ELISE PETERSSON
LOUISE TAGESSON

© Elise Petersson & Louise Tagesson
Mångfaldigande och spridande av innehållet i detta arbete
– helt eller delvis – är förbjudet utan medgivande.

Svensk titel:	Intern kriskommunikation och motivation – en undersökande studie i hur mellanchefers kommunikation påverkar medarbetare
Engelsk titel:	Internal crisis communication and motivation – A survey study in how middle managers' communication affects employees
Författare:	Elise Petersson, Louise Tagesson
Färdigställt:	2023
Handledare:	Karolina Olga Nord

Abstract: This study focuses on how internal crisis communications in organizations are affected by how people in a leading position, here middle managers, communicate with their employees. The theories used to discuss this phenomena are Motivating Language Theory with its three dimensions together with different leadership theories. The study was conducted in Sweden and the data was gathered through two digital questionnaires. Some questions had a set of answers to choose from, whereas some were open ended. This was in order to more deeply understand the reasoning behind the answers given. One questionnaire was aimed toward middle managers and one towards employees. However, both questionnaires studied the same variables. The study was conducted in several different organizations and questionnaires were distributed to a total of 276 people. In this study the following statements can be asserted: in a Swedish context meaning-making language is preferred for both employees and middle managers, but direction-giving language is still most commonly used.

Nyckelord: Kriskommunikation, Motivating Language Theory, Intern kommunikation, Ledarskap, Ledarskapsteori, Kommunikationshantering

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 1

1.1 PROBLEMFORMULERING 2

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR 2

1.3 AVGRÄNSNINGAR 2

1.4 BEGREPP OCH DEFINITIONER 3

2 BAKGRUND OCH FORSKNINGSÖVERSIKT 5

2.1 OFFENTLIGA OCH PRIVATA ORGANISATIONER 5

2.2 KOMMUNIKATION I ORGANISATIONER 6

2.3 KRISKOMMUNIKATION 7

2.3.1 Krisens förlopp 8

2.3.2 Påverkan på medarbetare 9

2.3.3 Påverkan på mellanchefer 9

2.4 LEDARSKAP 9

2.4.1 Kriskommunikation och ledarskap 10

2.4.2 Genus och ledarskap 10

2.5 LEDARSKAPSTEORIER 10

2.5.1 Kommunikativt ledarskap 11

2.5.2 Situationsanpassat ledarskap 12

2.6 MOTIVATING LANGUAGE THEORY 12

2.7 ORGANISATIONSKULTUR 16

3 TEORI 21

3.1 KOMMUNIKATIONSHANTERING OCH KRISKOMMUNIKATION 21

3.2 NETWORK GOVERNANCE 22

3.3 SENSEMAKING 22

3.4 MÅLVÄGSTEORI 23

4 METOD 25

4.1 UNDERSÖKANDE FORSKNING 25

4.1.1 Kvantitativ metod 26

4.1.2 Kvalitativa inslag 26

4.2 ENKÄTER 27

4.2.1 Förstudie 28

4.3 GENOMFÖRANDE 29

4.4 URVAL 31
4.5 ANALYSMETODER 32
4.6 ETISKA FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH PRINCIPER 33
5 RESULTAT OCH ANALYS 35
5.1 RESULTAT FRÅN MEDARBETARENKÄTEN 35
5.2 RESULTAT FRÅN MELLANCHEFSENKÄTEN 43
5.3 JÄMFÖRELSER MELLAN GRUPPERNA 47
6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER 49
6.1 DISKUSSION 49
6.2 SLUTSATSER 51
6.3 METODREFLEKTION 51
6.4 VIDARE FORSKNING 52
7 REFERENSER 54
BILAGA A: FÖLJEBREV 59
BILAGA B: INFORMATIONSTEXT I ENKÄTERNA 60
BILAGA C: ENKÄT 62

1 Inledning

Kriser i olika former är något som är påfrestande både för organisationer och individer inom dem. Det kan vara mindre interna kriser, eller större externa kriser men oavsett påverkas informationsbehovet och kräver att organisationen anpassar sig (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ett exempel på en kris, som används i den här uppsatsens datainsamling, är Covid-19 pandemin.

Det vill säga att om informationsbehovet inte skulle uppfyllas på ett, enligt medarbetarnas uppfattning, gott vis finns risk för oro och nedsatt motivation, vilket konsekvent påverkar organisationens verksamhet, samt förtroendet till den och personer som innehar ledarpositioner (Seppänen et al., 2014). Organisationskultur är också något som spelar roll i ett sådant scenario. Uppsatsen ämnar bidra till en svensk kontext, vilket uppnås genom att titta på svenska organisationer, svensk organisationskultur samt lagar och förordningar som finns kring kriskommunikation och krishantering. För att uppfylla informationsbehovet kan anpassningar i kommunikationen behöva göras. En form av anpassning enligt Donthu och Gustafsson (2020) är en förändring i hur chefer leder och motiverar sina medarbetare. Ledarskapet har en stor betydelse för huruvida organisationer lyckas med att kommunicera i kristider (Heide et al., 2021), och medarbetarna spelar en viktig strategisk roll. Huruvida kriskommunikationen och krishantering kan anses lyckad eller inte beror på hur den tas emot av och påverkar medarbetarna.

Som tidigare nämnt är oro och motivation faktorer som påverkas, och för att motverka oro, nedsatt förtroende och försämrad motivation krävs olika tekniker från ledarnas håll. Exempel på sådana tekniker är olika sorters ledarskap, exempelvis situationsanpassat ledarskap, språkanvändning i form av Motivating Language Theory och förmedling av information. Samtliga av dessa aspekter kommer att behandlas i den här uppsatsen, där valet av ledarskapsstil, språket som används, kanaler och kommunikationshantering är viktiga faktorer. Först kommer Motivating Language Theory att presenteras.

Motivating Language Theory introducerar tanken om språk och handlingar som viktiga i en ledares kommunikation, och utgår från tre olika aspekter (Sullivan, 1988). De tre begreppen som används idag är riktningsgivande språk, empatiskt språk och meningsskapande språk, vilka – tillsammans med andra begrepp som behöver definieras i den här uppsatsens kontext – kommer att presenteras mer utförligt i rubrik 2.3. Tillika undersöks Motivating Language Theory av Tao et al. (2022) med Covid-19 pandemin som kris, och meningsskapande anses vara särskilt viktigt under turbulenta tider. Även Seppänen et al. (2014) undersöker Motivating Language Theory, men med fokus på hur motivationen påverkas av tilliten medarbetare känner till sina chefer. Således blir utgångspunkten att de här aspekterna i rätt kombination vid rätt tillfälle kan effektivisera den interna kommunikationen (Mayfield & Mayfield, 2018). Motivating Language Theory är tätt kopplat till motivation, vilket i sig påverkar medarbetares organisatoriska engagemang. Även ledarskapsstil kan påverka detta, och Kaiser (2020) menar att en mångfacetterad ledare är mer effektiv.

1.1 Problemformulering

Tidigare forskning kring Motivating Language Theory och ledarskapsteorier, i relation till intern kriskommunikation, saknar ofta medarbetarperspektivet samt att det inte finns någon prevalent svensk kontext inom området. Resultatet blir en ensidig bild av de två teorierna. Ledarskapsteorier behandlar olika egenskaper hos ledare, såsom personlighet, och kommer i uppsatsens kontext undersöka egenskaper hos mellanchefer i kristid, i jämförelse med normaltid. Problemet är följaktligen att tidigare forskning fokuserar för mycket på hur en ledare kommunicerar snarare än effekten kommunikationen har på mottagaren, vilket i detta fallet är medarbetarna. Den här uppsatsen fokuserar därför på hur intern kriskommunikation påverkar medarbetare, och ämnar även bidra till en svensk kontext.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka vilka uppfattningar som finns kring mellanchefers interna kriskommunikation och hur uppfattningarna skiljer sig mellan mellanchefer och anställda.

Den övergripande frågeställningen är:

- Vilka sätt att kommunicera föredrar mellanchefer och anställda?

Studien avser även att besvara fyra underordnade forskningsfrågor:

- Hur har den interna kommunikationen förändrats i kristid jämfört med normaltid?
- Vilken språkdimension är vanligast?
- Vilken språkdimension föredrar respektive grupp?
- Vilken roll spelar tillit och motivation?

1.3 Avgränsningar

En av avgränsningarna som gjorts är att kategorin chefer har begränsats till *mellanchefer*. En mellanchef här är någon med ansvar för *medarbetare*, där lönen reflekterar detta och övriga ansvarsområden. Medarbetare, ibland omnämnt *anställda*, i studien avser personer som är anställda av en mellanchef eller på annat vis arbetar under en mellanchef. De här grupperna har valts då de i sammanhanget inte är direkt involverade i ledningens beslutsfattande, utan ser till att de appliceras (mellanchefer) och utförs (medarbetare).

På grund av uppsatsens omfång bedömdes det vara nödvändigt att begränsa sig till två grupper att jämföra mellan, vilket kan verka negativt om en översiktlig bild på föredragna Motivating Language (ML) dimensioner ska kunna etableras. Detta då det inte ger en uppfattning om hur en hel organisation uppfattar användandet och preferenser för en ML-dimension eller ledarskapsteorier. Däremot ger avgränsningen möjlighet att studera de två

grupperna mer ingående. Avgränsning har även gjorts till svenska organisationer för att ge svensk kontext forskningsmässigt.

De två avgränsade populationerna, mellanchefer och deras anställda, faller under två kategorier som återfinns hos Tao et al. (2022), vilka har deltagare från fyra olika kategorier, nämligen: *non-management*, *lower-level management*, *middle-level management* och *upper-level management*. Tao et al. (2022) ger inte någon beskrivning av respektive kategori, utan här har en tolkning gjorts för att kunna kategorisera mellanchefer och medarbetare. Det negativa är att huruvida tolkningarna här stämmer överens med Tao et als tolkningar ej går att fastställa. Det är dock positivt att inte behöva följa en strikt urvalsprocess, vilket det kunnat bli om Tao et al. hade definierat kategorierna. Hur uppdelning gjorts redogörs för i rubrik 5.4

Som tidigare nämnt fokuserar tidigare forskning på hur en ledare kommunicerar och mindre fokus på hur kommunikationen tas emot av medarbetarna. Eftersom uppsatsens ämnesområde behandlar intern kommunikation har en avgränsning gjorts så att ledares kommunikation och dess effekter på mottagare inom organisationen får fokus. Inom området kriskommunikation behandlas tre eller fem olika faser (Falkheimer, 2009; Larsson, 2014) och i den här uppsatsen har avgränsning gjorts till det som kallas normaltid och den akuta fasen. Att undersöka samtliga faser av en kris och jämföra hur kommunikationen förändras hade inte varit ett alternativ. Eftersom det finns många olika sorters ledarskap, har en avgränsning gjorts till kommunikativt och situationsanpassat ledarskap.

1.4 Begrepp och definitioner

Eftersom vissa termer och begrepp som används kan ha olika innebörd för olika personer, baserat på utbildning och bakgrund, följer här en lista med definitioner över hur de tolkas i uppsatsens kontext.

Mellanchefer – Åsyftar här en person med personalansvar där lönen reflekterar både detta ansvar och övriga arbetsuppgifter. Har kontakt med både ledning (med visst ledningsansvar) och personalen som utför det dagliga arbetet, och agerar som en mellanhand. Det vill säga, någon som är chef för medarbetare, inte chefer. Faller under Tao et als (2022) kategori *middle-management*.

Medarbetare – De som utför arbetet i organisationen. De har inte något ledningsansvar eller större inflytande på verksamheten, dess mål och liknande. Omnämns ibland som anställda i uppsatsen. I den här uppsatsen antas att medarbetare antingen är anställda av en mellanchef eller på liknande sätt arbetar nära en mellanchef, utan att inneha en högre position (med ledningskontakt) inom organisationen. Faller under Tao et als (2022) kategori *non-management*.

Tillit – Här definieras tillit som en form av beroendeförhållande, där båda parter är villiga att investera i förhållandet vetandes att en risk finns att den andre personen kanske inte lever upp till ens förväntningar (Seppänen et al., 2014). Används synonymt med förtroende.

Motivation – Den drivkraft som får en individ att försöka uppnå ett mål antingen i privatlivet eller inom arbetslivet. Definitionen baseras på effekten Motivating Language har hos Seppänen et al. (2014), Usmanova et al. (2022), samt Tao et al. (2022).

Kris – Innebörden av kris är enligt Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB) (2021) en plötslig händelse i fredstid som hotar grundläggande funktioner i samhället, människors frihet eller hälsa. Kris benämns i lagen bland annat som extraordinära händelser, vilket återfinns i *Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap* 1 kap. 4§.

Krisfas - Åsyftar olika delar av krisens förlopp, som utgörs av fem faser: före, under och efter. Mer ingående förklaring diskuteras i rubrik 2.3.1.

Normalfas - Normalfas alternativt normalläge, syftar i den här uppsatsen till organisationers krisberedskap före Covid-19 pandemin. Normalläget är med andra ord det läge som organisationen befinner sig i före krisen (Runnquist, 2020).

Kriskommunikation - Kommunikation som sker i samband med organisationskriser eller samhällskriser (Nohrstedt, 2016). Åsyftar till en förutbestämd handlingsplan (krisberedskap) för att hantera extraordinära händelser och höjd beredskap, som utgår från *Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap* 3 kap. 1§.

Ledarskap - I en svensk forskningskontext präglas ledarskap enligt Larsson (2014), av motivation och ett gott arbetsklimat. I den här uppsatsen definieras ledarskap utifrån ett organisatoriskt perspektiv och studeras med utvalda ledarskapsteorier som bygger på kommunikativt och motiverande ledarskap.

2 Bakgrund och forskningsöversikt

I följande bakgrundskapitel framförs information som är relevant i relation till studien. Offentliga och privata organisationer diskuteras under samma rubrik eftersom de är svåra att helt separera från varandra. Det finns intresseskillnader att notera, men kommunikationen i sig skiljer sig nödvändigtvis inte avsevärt baserat på dessa. Däremot påverkar lagar och förordningar hur organisationer ska agera i kristider, vilket påvisar skillnader, och några exempel kommer således framföras.

Vidare kommer även kommunikation i organisationer presenteras kort då den skiljer sig från individens sätt att kommunicera, och behövs för att förstå hur organisationer kommunicerar när de inte befinner sig i en kris. Slutligen förklaras Motivating Language Theory och de tre språkliga dimensionerna som används inom teorin för att förstå vilka aspekter som åsyftas när motiverande språk diskuteras. Inledningsvis etableras de förutsättningar som finns för intern kommunikation i offentliga och privata organisationer.

2.1 Offentliga och privata organisationer

Offentliga och privata organisationer kan enligt Christensen et al. (2005) anses vara fundamentalt olika på några viktiga punkter, där exempelvis offentliga kontra privata intressen är en stor faktor. En annan viktig punkt de två organisationstyperna skiljer sig på är att privata organisationer ägs och styrs av privata investerare (Jacobsen & Thorsvik, 2014) medan offentliga organisationer har en myndighetsfunktion. Inom offentlig verksamhet finns ansvar för medborgare och demokratiska intressen, och styrs av lagar och förordningar, medan så inte alltid är fallet i privata organisationer (Christensen et al., 2005).

Likväl menar Christensen et al. (2005) att inte alla, enligt forskningstradition, håller med om detta eller tycker att skiljaktigheterna är en stereotyp som bör förstärkas. Forskningstraditionen påpekar istället att medan intressena kanske skiljer sig åt, bör detta inte nödvändigtvis påverka hur den interna kriskommunikationen hanteras. Skillnaden mellan offentligt och privat har suddats ut alltmer eftersom ett mer formaliserat samarbete mellan de olika organisationsformerna: offentliga, privata och ideella numera är vanligt. Det bör också påpekas att organisationsgränser har en tendens att suddas ut vid samarbeten (Christensen et al., 2005). Exempelvis finns det privatägda organisationer som utövar någon form av offentlig verksamhet, exempelvis ett äldreboende i privat regi som agerar på uppdrag åt en kommun, och därför påverkas av lagar och regler för offentliga organisationer.

Ett exempel på när detta sker finns i *Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)* där följande står skrivet:

> Det som föreskrivs i tryckfrihetsförordningen om rätt att ta del av allmänna handlingar hos myndigheter ska i tillämpliga delar gälla också handlingar hos aktiebolag, handelsbolag, ekonomiska föreningar och stiftelser där kommuner eller regioner utövar ett rättsligt bestämmande inflytande. Sådana bolag, föreningar och stiftelser ska vid tillämpningen

> av denna lag jämställas med myndigheter. (Sveriges Riksdag, Offentlighets- och sekretesslag (2009:400), 2 kap. 3 §.)

Det vill säga att en privat verksamhet som faller under den här definitionen är således skyldig att efterleva lagen. Utöver detta framgår det i *Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap* framkommer dock att offentliga organisationer, såsom kommun och region måste ha förmågan att agera som civilt försvar enligt 1 kap. 4§. I lagens 2 kap. 1§ framkommer att kommun och region behöver göra analyser även i fredstid och skapa en risk- och sårbarhetsanalys. I 2 kap. 2 § beskrivs även att kommuner och regioner behöver ha en tillsatt krisledningsnämnd. Medan företag kanske har en egen krisledningsgrupp är den inte lagstadgad om inte tidigare krav uppfylls enligt *Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)*.

Däremot visar dock empiriska studier att det fortfarande finns skillnader mellan privata och offentliga organisationer enligt Jacobsen och Thorsvik (2014). Det framgår exempelvis att offentliga organisationer är mer byråkratiska, med fler rutiner och regler än privata, med en mindre riskpräglad kultur och mer komplexa mål. Privata organisationer har oftast en styrelse de har skyldigheter mot, där styrelsen består av aktieägare (Christensen et al., 2005). De grundläggande målen är oftast ekonomiska, med inkomster och vinster som stora drivande faktorer (Christensen et al., 2005). Offentliga organisationer har istället en demokratiskt folkvald ledning och de styrs med hjälp av lag- och regelverk.

Utöver lagar och regelverk bör även organisationskulturen funderas över som faktor; om en privat organisation har en filantropisk organisationskultur kan detta troligtvis påverka vilken Motivating Language Theory dimension och ledarskapsstil som används internt. Rubrik 2.8 diskuterar organisationskultur mer utförligt. Slutligen bör även storlek på organisationen vara en faktor som påverkar, vilket påpekas av Christensen et al. (2005). I den här uppsatsen skiljer vi på de två organisationstyperna i syftet att undersöka huruvida det finns skillnader i användning av olika sorters motiverande språk, samt ledarskapstyper.

2.2 Kommunikation i organisationer

Kommunikation som grundbegrepp är mångfacetterat och svårdefinierat. Inom kommunikationsvetenskapen kopplas begreppet bland annat samman med information och medier (Heide et al. 2021). Heide et al. (2021) beskriver information som det innehåll som överförs i kommunikationen mellan människor. Det vill säga att medier avser de hjälpmedel som bär fram och levererar meddelandet i tid. Således är organisationer sociala kollektiv som utgörs av interaktion och kommunikation mellan organisationsmedlemmar (Heide et al., 2021).

Vidare belyser Heide och Simonsson (2011) att medarbetare och dess kommunikation spelar stor roll när det handlar om att tolka budskap, samt agerande, inom organisationen och idag tillskrivs den större vikt än det tidigare har gjorts. Med detta fastställer Heide och Simonsson (2011) att medarbetare

utgör en viktig del av organisationens framgång. Den påverkan ledare har på medarbetare har därför i sin tur en påverkan på ledarna.

Likt ’kommunikation’ är även begreppet *kommunikationsklimat* svårt att definiera, men ett försök kommer att göras baserat på dess effekter inom en organisation. Tidigare forskning inom området visar att det som kallas för kommunikationsklimat är av stor betydelse gällande medarbetarnas tillit, engagemang och samarbete, vilka är centrala resurser för en framgångsrik organisation (von Platen, 2017). Von Platen (2017) beskriver i sin rapport att organisationer oftast beskrivs utifrån termer som utgör olika kommunikationsklimat, vilket leder till att klimatet inom organisationer kan uppfattas som *öppet*, *formellt*, *tillåtande*, eller *slutet.* Dahlman och Heide (2019) menar att organisationer med ett öppet kommunikationsklimat, som uppmanar tvåvägskommunikation mellan medarbetare, chefer och ledning, stärker medarbetarnas engagemang. Baserat på ovanstående tolkas kommunikationsklimat vara en del av organisationskulturen och dikterar vilket ton den formella och informella kommunikationen har.

2.3 Kriskommunikation

”Kriskommunikation handlar om kommunikation i samband med krissituationer mellan organisationer och olika intressenter såsom medborgare, kunder, politiker, journalister och andra organisationer” (Falkheimer et al., 2009, s. 19). Det vill säga att kriskommunikation omfattar kommunikation mellan och inom organisationer som har drabbats av och är involverade i en kris. Begreppen krishantering och kriskommunikation är således två oskiljbara moment, genom att krishantering inom organisationer innebär till stor del av att kommunicera (Falkheimer et al., 2009).

Vidare är kriskommunikation en del av forskningsfältet public relations (PR) och utgörs främst av ett traditionellt informationsperspektiv (Falkheimer et al., 2009). Under det senaste decenniet har forskningen inom kriskommunikation främst fokuserat på extern kommunikation, krishanteringsstrategier som tillämpas av en organisation efter en kris i ett försök att återställa eller skydda sin image och rykte bland externa intressenter (Johansen et al. 2012). Vidare beskriver Johansen et al. (2012) att det interna perspektivet har fått betydligt mindre uppmärksamhet. Som tidigare nämnt ger detta ett tillfälle att uppmärksamma den interna kriskommunikationen.

Ett internt kriskommunikationsperspektiv fokuserar på informationsbehov, kommunikation och meningsskapande mellan chefer och medarbetare under krisens akutfas (Weick & Sutcliffe, 2007). Utifrån ett svenskt perspektiv har forskningen om kriskommunikation främst haft ett samhällsperspektiv, där merparten utgörs av fallstudier av tidigare inträffade kriser, till exempel Estoniaolyckan och mordet på utrikesminister Anna Lindh (Falkheimer et al., 2009). Sammanfattningsvis beskriver Larsson (2014) att kriser i grunden handlar om bristen på kontroll, och att en kris uppstår när en myndighet eller ett företag förlorar kontrollen över sina operationer. Vidare beskriver Larsson (2014) att hantering av kriser beror på typen av kris och dess omfattning, samt hur berörda organisationer ser på krisen som fenomen och företeelse. Kriser kan därmed betraktas som antingen en isolerad och enstaka händelse eller som en mer långt pågående och utsträckt process. Oavsett om det är ett kort eller

långt händelseförlopp följer kriser ofta en ’mall’ med faser som motsvarar var i krisen organisationen befinner sig. Dessa faser kommer nu presenteras i rubrik 2.3.1.

2.3.1 Krisens förlopp

Inledningsvis beskriver Larsson (2014) att en krishändelse genomgår en process bestående av fem faser: förebyggandefasen, förberedelsefasen, akutfasen, återhämtningsfasen och lärofasen.

Den första fasen kallas förebyggandefasen och innebär att förebygga en krissituation genom att exempelvis stifta lagar och regler som minimerar risker för samhället. Runnquist (2020) är en krishanteringsexpert med lång yrkeserfarenhet inom kriskommunikation och har skrivit en självhjälpsbok som bygger på området kriskommunikation, därmed bedöms boken relevant även om innehållet inte är baserad på ren forskning. Hon benämner fasen istället som *varningsfasen* och menar att fokuset riktas på att identifiera tecken på att en kris är på väg att inträffa. Uppmärksamhet är således i centrum inom denna fasen.

Den andra fasen kallas förberedelsefasen innebär att organisationen bygger upp en förmåga att hantera påfrestningar, exempelvis genom att reducera säkerhetsrisker och skapa en förlitlig infrastruktur inom organisationen. Eriksson (2009) menar att fasen fokuserar på förväntningar kring att något krisartat kan inträffa. Ett exempel kring detta är Covid-19 pandemin, som till en början inte togs på ordentligt allvar och blev krisartat i takt med att smittspridningen ökade. Inom en svensk kontext finns de tidigare nämnda lagarna och liknande som reglerar vilka organisationer som behöver ha handlingsplaner redo om en kris skulle inträffa, se rubrik. 2.1.

Den tredje fasen kallas akutfasen syftar till när själva krisen inträffar. Runnquist (2020) menar att det är viktigt att ha förmågan att fatta beslut under denna fas, samt att risker finns om det skulle bli brist på kommunikation – som är en gemensam nämnare under kris. Eriksson (2009) menar att det är viktigt att organisationer kommunicerar på sociala medier under akutfasen. Sociala medier har en förmåga att snabbt nå en stor publik med ett budskap, och har därmed en stor betydelse för krisens utveckling.

Den fjärde fasen kallas återhämtningsfasen innebär att organisationen försöker återgå till ordinarie arbetsformer (Larsson, 2014). Runnquist (2020) menar att fokuset ligger på viktig återhämtning som sker efter att krisen har upphört. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan återhämtningen innebära att reparera och återställa de skador som krisen har medfört inom organisationen (Larsson, 2014). Exempelvis kan undersökningar och utvärderingar göras internt hos organisationen, av organisationen själv eller en utomstående utvärderare.

Den sista fasen kallas lärofasen och är den fas som innebär att organisationer fokuserar på att ta lärdom av misslyckanden från den genomlevda krisen (Larsson, 2014). Larsson (2014) menar att organisationer bör genomföra en noggrann analys och utvärdering av krisens effekt. Vidare menar Falkheimer et al. (2009) att det är av största vikt att organisationer systematiskt och långsiktigt tar till vara på erfarenheter som krisen har tillfört organisationen för att kunna tillämpa dem vid en framtida kris.

2.3.2 Påverkan på medarbetare

Heide et al. (2021) menar att sensemaking på arbetsplatser skapas genom interaktion med kollegor, och därmed ses kommunikation som meningsskapande. Kommunikation blir således ett medel för att skapa, påverka och bevara relationer. Den iscensätter dessutom organisationens gemensamma mål. Under Covid-19 pandemin introducerades många till arbete på distans för första gången, som en konsekvens av detta påverkar den sociala interaktionen med kollegorna. Distans och social interaktion behandlas lite kort i enkäterna som användes vid datainsamlingen i den här uppsatsen, där tankar om distansarbete efterfrågades. Resultaten visar att distansarbete påverkat folk både positivt och negativt i relation till social interaktion.

2.3.3 Påverkan på mellanchefer

Runnquist (2020) beskriver att medarbetare ställer högre krav på ledningen under en pågående kris och menar att förmågan att fatta beslut är avgörande under en kris. Eftersom mellanchefer befinner sig i en position med påtryckningar både nerifrån och uppifrån och har en nyckelroll när det gäller transformation mellan ledning och medarbetare. Även detta hanteras i uppsatsen, där deltagarna besvarat frågor kring huruvida de upplever att det finns ett ökat behov av stöd under kristider. Detta för att se huruvida mellanchefer och medarbetare har liknande upplevelser, eller om det skiljer sig mellan de två grupperna.

2.4 Ledarskap

Tourish (2020) menar att Covid-19 pandemin är en kris för nuvarande ledarpraxis (ledarskapsteori), genom att ledare ställs inför större krav när det gäller beslutsfattande under en kris. Detta på grund av en miljö av radikal osäkerhet, innebär att ledare har mindre information och resurser för vägledning. Tourish (2020) hävdar att populära ledarskapsteorier: transformativt ledarskap och autentiskt ledarskap koncentrerar mer makt i ledarens egna händer, som i sin tur ställer omöjliga krav på ledarens förmåga att hantera komplexa frågor.

Vidare menar Kaiser (2020) i sin kvantitativa studie att ledare behöver visa empati under kriser, för att tillgodose medarbetarnas trygghet och känslomässiga behov, samt bemöta arbetsrelaterade behov. Studien bygger på data från 386 ledare från sex olika organisationer, och datainsamlingen skedde i början på Covid-19 pandemin, det vill säga i början på 2020, och pågick under sex veckor. Studien jämförde därav ledarskap som utövades i början av Covid-19 pandemin, med tidigare utövat ledarskap under 2019. Urvalet utgörs av totalt 139 kvinnliga chefer och 247 manliga chefer.

Teorin i studien bygger på teorin om *versatile leadership* och syftet med studien är att undersöka leadership versatility (mångfacetterat ledarskap). Vilka är baserat på data från ett 360-graders feedback instrument: *Leadership Versatility Index (LVI*). Kaiser (2020) motiverar användning av LVI genom tidigare empiriska samband mellan mångfacetterat ledarskap och beteendekomplexitet, som bekräftar likheterna, som bygger på samma typ av skalsystem (Vergauwe et al., 2017). Resultatet visar att det finns signifikanta skillnader i sambandet mellan mångfacetterat ledarskap och mått på

effektivitet, genom att den övergripande effektiviteten inom de medverkande organisationerna ökade till följd av tillämpning av mångfacetterat ledarskap.

Avslutningsvis påpekar Kaiser (2020) att svagheter med studien är att studien inte lyckades bevisa att det var just mångfacetterat ledarskap som var viktigast när det kom till ett teams lagsprestation i kristider. Därav lyckades inte studien med att motbevisa att mångfacetterat ledarskap inte var den viktigaste faktorn. Studien bidrar fortfarande till litteratur om mångfacetterat ledarskap i kristider i relation till effektivitet och empati inom organisationer.

2.4.1 Kriskommunikation och ledarskap

Tourish (2020) hävdar i en artikel att Covid-19 pandemin har avslöjat en egen form av kris inom både ledarskapsteori och ledarskap i praktiken. Tourish (2020) menar att populära ledarskapsteorier, som transformativt och autentiskt ledarskap, uppmuntrar ledare att öka koncentrationen kring att bringa mer makt i sina egna händer; och ställer således orimliga krav på deras förmåga att hantera komplexa frågor. Kaiser (2020) menar att *versatile leadership* (mångfacetterat ledarskap) kan användas för att öka organisationers effektivitet/produktivitet under extraordinära omständigheter och åsyftar i sin studie till Covid-19 pandemin, vilket diskuteras mer ingående i avsnitt 3.2. Ledarskap och kommunikation tillsammans utgör sammanhållningen inom en organisation – där ledare har ansvar och makt att bidra till förändring. Således bör ledare se till att sin kommunikation når ut till alla inom verksamheten (Heide et al., 2021).

2.4.2 Genus och ledarskap

Nuvarande forskning inom området handlar främst om koppling mellan kön och ledarskap, där parametrarna jämförs i samband med skiljaktigheter i ledarskap samt effektivitet (Northouse, 2021). Northouse (2021) beskriver att kvinnor intar allt fler ledarpositioner sedan 2000-talet. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att det fortfarande finns jämställdhetsproblem, som återspeglas i en arbetsmarknad som är starkt könsuppdelad.

Vidare beskriver Hyde et al. (2019) att ramverket som skapade genusforskningen fokuserade enbart på två genus i form av kvinnligt och manligt ledarskap. Hyde et al. (2019) redogör om att debatten kring genus som forskningsfenomen har förändrats på senare år och en ny infallsvinkel har tillkommit i samband med att begreppet ickebinär myntades. Ickebinär fungerar som ett samlingsbegrepp för personer som inte definierar sig inom det binära könssystemet (kvinna eller man).

Uppsatsen avser att inkludera en undersökning som visar skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap och icke-binära personer. Det återstår och se ifall deltagande respondenter är främst kvinnor, män eller ickebinära. Även om ickebinära personer ej skulle förekomma anses det vara viktigt med inklusivitet.

2.5 Ledarskapsteorier

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att ledarskap (ledning), är att påverka människor direkt via samtal, olika former av direktiv och order, samt att inspirera och stödja medarbetare. Ledning kan dessutom indirekt påverka

beteenden i dess centrala roll för utformning av strategier, mål och formella strukturer, samt påverkan på kultur och hantering av informella maktförhållanden. Ledare har således stor betydelse för en organisation och ses likt en grundmurad föreställning. Ur ett organisatoriskt perspektiv präglar ledarskapet idéer och värderingar likt motivation och arbetsklimat, vilket kallas den operativa kulturen (Larsson, 2014).

Ledarskap och organisationskultur är båda breda begrepp och forskare menar att definitionen av ledarskap vanligtvis sker utifrån dess individuella perspektiv, samt de aspekter av fenomenet som är av störst intresse för dem (Yukl, 2010). Heide et al. (2021) menar att tidigare ledarskapsforskning är förknippad med ledarskapspsykologi, och har studerats utifrån individens ledaregenskaper. Således har synen på ledarskap inom ledarskapsforskning förändrats och ett skifte har ägt rum under årens lopp, till en syn på ledarskap som en relationell process, vilket syftar till hur ledarskap utövas (Heide et al. 2021).

Vidare beskriver Larsson (2014) att det moderna synsättet på ledarskap innebär att chefen ses som en visionär, inspiratör, coach och partner i jämförelse med det gamla synsättet, med chefen som en dominerande beslutsfattare, kontrollant och övervakare. Ledarskapsteorier som härrör till aspekter ovanför beskrivs i följande underrubriker och är relevant att redogöra kring, för att beskriva aspekter kring chefers ledaregenskaper och ledarstilar. Viktiga aspekter i ledarskapsteorierna är exempelvis: kommunikation, motivation, stöd och informationsbehov. Frågor som berör ledarskapsteorier i mellanchefsenkäten är utformade efter samtliga dessa aspekter.

2.5.1 Kommunikativt ledarskap

Lager (2017) har skrivit en självhjälpsbok om kommunikativt ledarskap som riktar sig till chefer och bedöms relevant genom att boken redogör om kommunikativt ledarskap i praktiken. Lager (2017) beskriver att kommunikativt ledarskap handlar om hur chefer kommunicerar med sina medarbetare och utgår främst från den interna kommunikationen. Heide et al. (2021) menar att kommunikativt ledarskap lyfter fram dialog och meningsskapande mellan ledare och medarbetare. Bäckström et al. (2016) undersöker i deras kvalitativa studie om hur ledarens kommunikation påverkar medarbetarnas välbefinnande och arbetsmiljö. Bäckström et al. (2016) använder sig av kvalitativ forskningsmetod och samlade in data från 21 chefer med utbildning inom kommunikativ ledarskap. Cheferna besvarade frågor kring deras syn på deras kommunikation påverkar både deras medarbetares välbefinnande och arbetsmiljö.

Resultatet visar att det finns en stark koppling mellan kommunikativt ledarskap och medarbetarnas hälsa. Bäckström et al. (2016) menar att chefers beteenden och ageranden i enlighet med kommunikativa beteenden kan påverka medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö på ett positivt sätt. Just arbetsmiljö är något som kommit upp bland enkätsvaren i den här studien, vilket kommer diskuteras längre fram i rubrik 6 om resultat och analys.

Sammanfattningsvis bidrar studien till forskning om kopplingen mellan kommunikativt ledarskap och medarbetarnas välbefinnande. Svagheten med

studien är att empiri har enbart samlats in från chefer och därmed har studien enbart inkluderat chefsperspektivet.

2.5.2 Situationsanpassat ledarskap

Situationsanpassat ledarskap utvecklades av Hersey och Blanchard 1969. Teorin fokuserar på flera olika typer av ledarskap, vilket innebär att ledaren anpassar sitt ledarskap och ledarstil utefter den givna situationen samt vilken mognadsgrad individen eller gruppen har (Northouse, 2021). Jönsson et al. (2013) diskuterar i deras fallstudie hur ledarskap som en relation till medarbetare konstrueras i ett globalt företag (IKEA). Jönsson et al. (2013) använder sig av kvalitativ metod och fallstudien bygger på analyser av genomförda semistrukturerade intervjuer med 17 seniora chefer och interna dokument från företaget. Studien använder sig av Hersey och Blanchards (1977) modell *situational leadership.* Modellen utgörs av fyra ledarskapsstilar: *instruerande*, *coachande*, *stödjande* samt *delegerande* ledarskapsstil och anpassas utifrån individens eller gruppens mognadsgrad. Samtliga mognadsgrader kategoriserar i fyra olika steg: låg kompetens och högt engagemang (D1), en viss kompetens och lågt engagemang (D2), ganska bra kompetens och varierande engagemang (D3) samt hög kompetens och högt engagemang (D4).

Analysen utgår från en interkulturell kontext med chefer på global nivå och diskuterar chefers användning av situationsanpassat ledarskap. Resultatet i studien visar att svenska medarbetare är mer mogna än icke-svenska medarbetare (Jönsson et al., 2013). Enligt teorin om det situationsanpassade ledarskapet rekommenderas den *stödjande* och *coachande* ledarstilen och bör eftersträvas hos svenska chefer, medan den *instruerande* och *delegerande* ledarstilen rekommenderas i andra länder. Studien bidrar till forskning om ledarskap utifrån ett svensk perspektiv. Likt Bäckström et al. (2016) saknar studien insamlad empiri från medarbetare.

2.6 Motivating Language Theory

Motivating Language Theory, fortsatt MLT – vilket används av Tao et al. (2022), är en teori som utformades av Sullivan (1988) och handlar om hur tre former av språkbruk i kombination med varandra påverkar och kan minska osäkerheter som uppstår i relation till organisationens verksamhet. Sullivan (1988) föreslår tre dimensioner i sin artikel, nämligen: osäkerhetsreducerande handlingar (uncertainty-reducing acts), meningsskapande handlingar (meaning-making acts) och relationsbyggande handlingar (human-bonding acts). De moderna termerna för de här tre aspekterna är: riktningsgivande språk (direction-giving language), meningsskapande språk (meaning-making language) och empatiskt språk (empathetic language) (Mayfield & Mayfield, 2018). De moderna termerna är de som används i samtida MLT-forskning och kommer att användas även här. Först ska riktningsgivande språk diskuteras.

Riktningsgivande språk är det som används mest inom organisationer, enligt Mayfield och Mayfield (2018). Även Tao et al. (2022) skriver att riktningsgivande språk är prevalent hos personer som innehar ledarpositioner. Riktningsgivande språk innefattar hur organisationens mål ska uppnås, hur arbetet ska utföras samt hur anställda belönas för slutförandet av sina arbetsuppgifter (Mayfield & Mayfield, 2018). Vidare påpekar Tao et al. (2022)

att riktningsgivande språk inte ska ses som ett sätt att ge order eller leverera monologer, utan snarare som ett lingvistiskt verktyg ledare kan använda för att ställa frågor, initiera dialoger och svara på bekymmer som finns hos medarbetarna. Som resultat får de anställda mer klarhet i sin yrkesroll och större förståelse för vad som förväntas av dem (Tao et al., 2022).

Nästa aspekt är meningsskapande språk, vilket enligt Sullivan (1988)är ett sätt för medarbetare att konstruera mentala modeller av verkligheten, och Tao et al. (2022) menar att det främjar medarbetarnas personliga relation till organisationskulturen. Som följd menar Tao et al. (2022) att medarbetarnas behov för självständighet uppmuntras. Enligt Mayfield och Mayfield (2018) spelar ledares kommunikation om kultur och normer, både uttalade och mer tysta sådana, en viktig roll. Sullivan (1988) diskuterar hur arbete i sig självt gärna setts som meningsfullt i tidigare forskning, men menar att arbete inte nödvändigtvis är det som skapar mening hos individer, utan att arbete för vissa kanske bara är ett medel som krävs för att uppnå deras personliga mål. Detta bör dock inte ses som något negativt i sig, utan motivation i privatlivet kan motivera även på arbetsplatsen. Antydan till detta kan ses i resultatdelen där mening och motivation i relation till arbete varierar utifrån individen. Mayfield och Mayfield (2018) diskuterar även att meningsskapande språk får den anställde att förstå hur deras roll har betydelse för organisationen.

Den tredje och sista dimensionen inom MLT är empatiskt språk. Enligt Tao et al. (2022) visar empatiskt språk hos ledare att de har respekt och förståelse för sina anställdas personliga reflektioner, tankar och mål. Det kan därför fungera som ett verktyg för att förstärka de personliga relationerna mellan chef och anställd; särskilt under turbulenta tider (Tao et al., 2022). Genuin uppmuntran och beröm i relation till väl utförda arbetsuppgifter bidrar också till att de anställdas uppfattningar om sig själva som kompetenta ökar (Tao et al., 2022). Sullivan (1988) påstår att empatiskt språk inte nödvändigtvis säger något värdefullt om världen. Istället menar Sullivan (1988) snarare att det är ett unikt sätt för människor att dela med sig av saker, och att ett empatiskt språk kan skapa tillit mellan ledare och anställda.

Tao et al. (2022) menar att de tre Motivating Language (ML) dimensionerna driver medarbetarnas engagemang genom att tillfredsställa grundläggande psykologiska behov. När de psykologiska behoven diskuteras använder sig Tao et al. (2022) av self determination theory (SDT) som en form av meta-teori relaterad till motivation. Inom SDT finns följande tre behov: autonomy (självständighet) där egna val och autentiskt godkännande från ledare motiverar, competence (kompetens) där känslan av att vara effektiv och kapabel i sina åtagande spelar roll, samt relatedness (släktskap) som ger individen en känsla av tillhörighet och mutual reliance (gemensamt beroende) (Tao et al. 2022), det sistnämnda har inkorporerats i uppsatsen med konceptet tillit. Medan en modell för samspelet mellan MLT och SDT utvecklats av Tao kommer den inte presenteras eller diskuteras i den här uppsatsen då alla delar inte används. Däremot är det fundamentalt att de psykologiska behoven uppfylls, och medan tidigare SDT-forskning fokuserar på arbetsklimat, jobbets karaktär och belöningar anser Tao et al. (2022) att även MLT bör undersökas i

relation till behoven. Detta eftersom det tros vara en kontextuell faktor som påverkar medarbetares behov av tillfredsställelse, särskilt i kristider.

Vidare finner Tao et al. (2022) att de tre ML-dimensionerna är av största vikt när det gäller att bibehålla prestationen i arbetsrollen under en kris. Det specificeras inte men här antas att den så kallade akuta krisfasen åsyftas. Vidare menar Tao et al. (2022) att det empatiska språket bäst förutser medarbetares behov av tillfredsställdhet. I kristider är det således mycket viktigt att ledare visar omsorg, är känsliga i sin kommunikation och stödjer sina medarbetare socialt. Även släktskap påvisas bli ett mer akut behov hos medarbetarna under kris, och Tao et al. (2022) menar därför att känslan av tillhörighet är extremt viktig. Ett för Tao et al. (2022) oväntat resultat var att ledares meningsskapande språk inte var en betydelsefull faktor i att förutse behovet för tillfredsställdhet.

Enligt Mayfield och Mayfield (2018) är empatiskt språk något som ur ett historiskt perspektiv sällan använts, även om det är ett språkbruk som önskas av anställda och även kan vara berikande för de som innehar en ledarroll. Det empatiska språket kan användas i relation till arbetsuppgifter men även på ett mer privat plan. Fokus på artighet, förstående och acceptans är särskilt viktiga aspekter inom empatiskt språk hos Mayfield och Mayfield (2018), vilket det även är hos Tao et al. (2022).

Utöver de tidigare diskuterade aspekterna undersöker Usmanova et al. (2021) MLT i relation till tillfredsställelse på jobbet, innovation samt hur MLT påverkar medarbetares tendenser att dela kunskap. Innovation definieras i studien som avsiktlig kreativitet samt introduktion och applikation av nya idéer (Usmanova et al. 2021). Medan fokuset i den här uppsatsen inte nödvändigtvis ligger på tillfredsställelse och innovation berör Usmanova et al. (2021) ett par intressanta punkter. Bland annat nämns fyra tekniker menade att öka självförtroende hos de anställda, nämligen: *verbal persuasion* i form av exempelvis feedback från en chef, *mastery experience* där en lyckad individuell arbetsuppgift ges som exempel, *emotional arousal* i form av stressreducering samt *vicarious experience* där positiva erfarenheter fås genom att en förebild lyckas med en arbetsuppgift eller att förebilden delar med sig av sin kunskap. Detta utökar de tidigare diskuterade dimensionerna inom MLT. Studiedeltagarna var kinesiska arbetare i Kazakstan och arbetade med tillverkning och byggkonstruktion, där 64.29% var män och 35.71% och genomsnitt för ålder var 26-35 år (Usmanova et al., 2021). Studien visar på att Motivating Language (ML) hos ledare påverkar hur de anställda delar kunskap, samt hur tillfredsställda de är med sin närvaro på arbetet (Usmanova et al., 2021).

Tillika påverkade ML även observationer och inlärning hos de anställda positivt (Usmanova et al. 2021). Usmanova et al:s studie (2021) visar att ML har en positiv, modererande effekt i länken mellan kunskapsdelande beteenden och tillfredsställdhet på arbetet. Vidare menar Usmanova et al. (2021) att länken tidigare varit negativ, men att den modererande rollen MLT innehar har ändrat på detta. Slutligen, gällande innovativt beteende på arbetet, visar studien att MLT agerar modererande i relationen mellan kunskapsdelande beteende och innovation; ett förhållande som tidigare varit obetydligt. Utöver detta

påverkade ML även observationer och inlärning hos de anställda positivt (Usmanova et al. 2021). Usmanova et al:s studie (2021) visar att ML även har en positiv, modererande effekt i länken mellan kunskapsdelande beteenden och tillfredsställdhet på arbetet. Vidare menar Usmanova et al. (2021) att länken tidigare varit negativ, men att den modererande rollen MLT innehar har ändrat på detta. Slutligen, gällande innovativt beteende på arbetet, visar studien att MLT agerar modererande i relationen mellan kunskapsdelande beteende och innovation; ett förhållande som tidigare varit obetydligt. Fors Brandebo (2021) menar att tillfredsställande både påverkar hur människor uppfattar arbetet i sig, samt hur arbetet får människan att må. Vidare menar Fors Brandebo (2021) att även tillit kan påverka tillfredsställelse på arbetsplatsen.

Seppänen et al. (2014) diskuterar MLT och hur chefers kommunikation påverkar tillit mellan chefer och anställda. Deras studie visar att samtliga dimensioner inom MLT är viktiga, vare sig kommunikation sker online eller ansikte mot ansikte (Seppänen et al., 2014), något som också påpekas av Mayfield och Mayfield (2018). Det vill säga att en situation exempelvis kräver mer empati men mindre riktningsgivande och meningsskapande, medan en annan situation kanske kräver mest riktningsgivande och mindre empati och meningsgivande. Mayfield och Mayfield (2018) menar att detta kan vara en svår balansgång för de som innehar en ledarposition. Seppänen et al. (2014) beskriver tre sorters tillit, där kompetensbaserad tillit relaterar till den andra partens skickligheter, förmågor och egenskaper. Tillit baserad på välvilja innebär en tro på att den andra parten vill göra bra ifrån sig, utan att vara egocentrisk eller opportunistisk. Slutligen nämns tillit baserad på pålitlighet där handlingar och ord är pålitliga baserade på personens principer (Seppänen et al., 2014). Förtroende tillskrivs i studien förmågan att bidra till öppenhet, samt minskad osäkerhet och sårbarhet i organisationer – vilket ska leda till ökad konkurrenskraft (Seppänen et al., 2014). Utöver detta kan förtroende även påverka attityder och beteenden hos individer, i det här fallet medarbetarna. Det går även att koppla till tillfredsställelse och upplevd effektivitet på en operativ nivå. Seppänen et al. (2014) menar dessutom att högt förtroende kan leda till att förändringar, såsom arbetssätt under kristider, lättare accepteras. När artikeln skrevs var det en trend att organisationer de rörde sig från ”command and control” (Seppänen et al., 2014, s. 6) till en mer gruppbaserad dynamik där anställda har större autonomi att fatta beslut. För att detta ska lyckas krävs just tillit, menar Seppänen et al. (2014). I sin studie fokuserar Seppänen et al. (2014) på tillit mellan individer, och särskilt på medarbetarnas förtroende till chefer (managers). När det gäller kommunikation online, i form av exempelvis sociala nätverk, påverkas kommunikationen av paradoxen ’nära men långt ifrån’ där bristen på fysisk närhet spelar stor roll. Hur gruppmedlemmar uppfattar varandra spelar också en betydande roll här. Förtroende underlättar socialt accepterade beteenden, vilka krävs för interaktioner online (Seppänen et al., 2014). Medan kommunikation online är flexibelt kan det också leda till sämre engagemang, frånvaro och osäkerhet.

Det bör nämnas att Motivating Language Theory redan när ramverket introducerades av Sullivan (1988) enbart hade fokus på språkbruket medan det idag även involverar kroppsspråk och handlingar (Seppänen et al., 2014). Enligt Sullivan (1988) fanns en önskan om ökad användning av det empatiska språkbruket ur en japansk kontext – vilken ofta är hierarkisk både ute i samhället och på arbetsplatsen. Både Sullivan (1988) och Mayfield och

Mayfield (2018) menar att det empatiska språket används mest sällan medan riktningsgivande används oftast. I denna studie syns att meningsskapande får en större (önskad) roll i en svensk kontext jämfört med tidigare forskning, vilket kommer diskuteras mer utförligt i rubrik 6.

2.7 Organisationskultur

Organisationskulturen är det som direkt eller indirekt styr hur individerna inom en organisation beter sig, och kan bero på ett antal olika faktorer. Organisationens mål och värderingar, som ofta speglar grundarens tankar, tillsammans med ledarskapsstilar som används inom organisationen är viktiga faktorer. Utöver detta spelar etnicitet och kulturen i landet organisationen är verksam i en roll. Choo (2016) menar att organisationskultur även påverkar hur information och kunskap delas. Utöver normer och traditioner inom en organisation som bas för dess kultur kan fysiska objekt i form av byggnader och liknande också ingå (Choo, 2016).

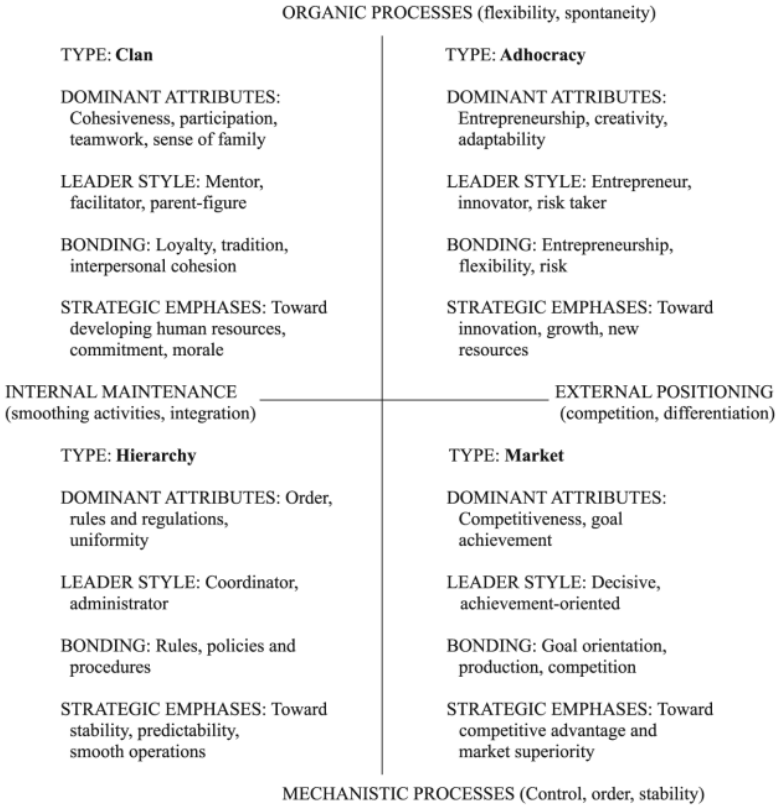
Eftersom den här uppsatsen ämnar bidra till en svensk kontext blir det således av intresse att se hur den liknar eller skiljer sig från de andra nationella kontexterna som nämndes i rubrik 2.5. Därför kommer amerikansk, japansk, kinesisk, finsk och svensk organisationskultur kort presenteras och diskuteras. Särskild vikt läggs på kort, då det ej finns utrymme att utforska samtliga konstellationer och varianter av organisationskulturer.

Exempelvis Usmanova et al. (2021) undersökte kinesiska arbetare inom organisationer som var verksamma inom, bland annat, byggkonstruktion. Medan Usmanova et al. (2021) inte utvecklar vad detta innebär för organisationskulturen gör Zheng et al. (2019) och Jaeger et al. (2017) det, varav sistnämnda specifikt diskuterar kultur kring byggarbetare i Kuwait. Först ska dock den övergripande kinesiska kulturen diskuteras, vilken Zheng et al. (2019) menar spelar stor roll även för organisationskulturen. Vidare nämner Zheng et al. (2019) *harmony culture* som viktig för kinesisk organisationskultur, men begreppet beskrivs inte. Däremot gör Kim et al. (1999) det, och enligt dem handlar harmony culture om, i den östasiatiska kulturkretsen, att individen har skyldighet att skapa en harmonisk grupp genom att följa sociala normer, vilket är tätt kopplat till *collectivism* och vikten av att ingå i en grupp, som också nämns av Zheng et al. (2019). När det gäller byggarbetare visar dock Jaeger et al. (2017) att deltagarna i deras studie upplevde organisationskulturen som mest hierarkisk, följt av mest grupporienterad. Medan det kan anses motsägelsefullt är detta en specifik situation utanför arbetarnas ’normala’ kulturella kontext, samt att det kanske kan anses vara harmoniskt att följa en hierarkisk norm.

Det sista exemplet i den östasiatiska kulturkretsen är Oura och Kijima (2002) som översiktligt diskuterar den japanska organisationskulturen och påstår att medan kulturen är grupporienterad finns också tillfällen för individer inom en organisation att bidra med förslag på förbättringar av verksamheten. Förbättringsarbete kallas generellt för *kaizen* och betraktas som en aktivitet (Oura & Kijima, 2002). Kaizen betyder dessutom ’förbättring.’ Lojalitet till organisationen och de beslut som tas är också viktiga aspekter som nämns (Oura & Kijima, 2002). Det verkar finnas en viss skillnad mot den kinesiska organisationskulturen, där hierarkin troligtvis kan påverka förmågan att bidra

till ändringar inom organisationen, men det finns ett gemensamt gruppfokus. Härnäst följer en amerikansk kontext i relation till organisationskultur.

I en studie utförd i USA presenterar Lund (2003) resultat som visar vilken form av organisationskultur som gav mest tillfredsställdhet. Studien utfördes i olika (ospecificerade) sorters organisationer, i varierande storlekar, och visade att klankultur och adhocrati ansågs ge mest tillfredsställdhet. Klankulturen är den som beskrivs hos Oura och Kijima (2002) med fokus på mentorskap, lojalitet och tradition (Lund, 2003). Adhocrati fokuserar istället på innovation, entreprenörskap och flexibilitet. De två mindre omtyckta kulturerna var marknadskulturen och den hierarkiska kulturen. Marknadskulturen definieras av strävan efter konkurrenskraftighet, måluppfyllelse och överlägsenhet på marknaden, medan den hierarkiska kulturen, som upplevs vara prevalent i den kinesiska kontext som tidigare presenterades, lägger emfas på byråkratisk ordning, regler och förutsägbarhet (Lund, 2003). De fyra sorters kultur som definierats här är kategorier i det verktyg som kallas Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) och används även av Jaeger et al. (2017). Kategoriseringen sker utefter de olika aspekter som återfinns i Figur 1 nedan.



Figur 1 Organisational Culture Assessment Instrument (Lund, 2003, s. 221).[1]

Medan Lunds (2003) studie klargör inte huruvida klankultur och adhocrati är de organisationskulturer som oftast förekommer, men vi kan se att individerna inom amerikanska organisationer motiveras av exempelvis lojalitet och

[1] Figur tagen i sin helhet från Lund (2003). Enligt journalens regler hamnar artiklar under ”Creative Commons CC BY 4.0 user licence” vilken tillåter delning och modifiering av materialet, https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/jbim; https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

entreprenörskap. Fey och Denison (2003) ger dock en lite annan vinkel på den amerikanska organisationskulturen. Att skvallra när en medarbetare gör fel, stora löneskillnader mellan individer och att säga upp personer är inte något ovanligt eller ett problem i USA (Fey & Denison, 2003). Det är viktigt att notera att lojaliteten som nämns i klankulturen är gentemot företaget/organisationen och inte nödvändigtvis individerna som arbetar inom den. Till skillnad från den kinesiska kontexten är den amerikanska organisationskulturen mer individualistisk. Den nästföljande organisationskulturen som diskuteras är den finska.

Hos Teräväinen et al. (2021) används OCAI för att mäta vilken av de fyra kulturerna som dominerar i en finsk byggarbetskontext. I studien tillfrågades både tjänstemän (white collar workers) i form av platschef, arbetsledare och ingenjörer, samt arbetare (blue collar workers) som spenderat minst en månad i aktiv tjänst på byggarbetsplatsen. Studien visar att klankulturen föredrogs mest, och att adhocrati var minst önskvärt hos båda grupper (Teräväinen et al., 2021). Detta gäller dock i den specifika kontexten, och ytterligare ett exempel följer nedan.

För att ge en lite bredare syn på den finska kontexten ska följaktligen ett aningen avvikande exempel användas. Pöllänen (2021) undersökte ett startupföretag där resultaten visade på en informell organisationskultur som var avslappnad och gav de anställda frihet gällande var och när arbetet utfördes. Studien visade också att språket kunde vara stundvis ’hårt’ och skämten fräcka, och att detta beteende förstärktes om de som närvarade var enbart män; medan beteendet tonades ner om en kvinna ingick i gruppen. Pöllänen anser att detta handlar om könstillhörighet som en inkluderande eller exkluderande faktor, men när intervjumaterialet presenteras låter det som att samtliga intervjudeltagare uppskattar skämten och att organisationsmedlemmarna är bekväma nog att tilltala varandra hur de vill. Därför kan Pöllänens slutsatser tyckas vara aningen kritiska.

Vidare framhävs bekvämlighet av studiedeltagarna, och utöver det språkliga och att styra sin arbetstid är även fritt klädval något som uppskattas. Detta är inte en möjlig faktor för arbetarna i Teräväinen et als (2021) studie då deltagarna där antas ha någon form av arbetskläder/uniform som är lämpliga på byggarbetsplatser. Det är svårt att framställa en singulär finsk kontext, men som hos de andra länderna finns saker som upplevs vara typiska för ländernas kultur över lag. En stereotyp som finns i Sverige är exempelvis att finnar är lite kortfattade och barska, vilket de krassa skämten hos Pöllänen (2021) speglar. Huruvida detta är specifikt finskt går att ifrågasätta, men ämnet kommer inte utforskas vidare här. Istället ska den sista organisationskulturen diskuteras.

Slutligen ska således den svenska organisationskulturen diskuteras. Cronert (2022) gör viss skillnad mellan offentliga och privata organisationer, och visar i sin studie att offentliga organisationer har en form av laglydig kultur (law-abiding culture) och en stark förpliktelse mot samhället (social commitment). Detta beror enligt Cronert (2022) på att staten i Sverige är högfunktionell med hög nivå av politisk autonomi. Enligt Cronert (2022) påverkar känslan av socialt ansvar tillsammans med normer en stor roll överlag, och han menar att juridiska konsekvenser är lättare att hantera än att

samhället ser på organisationen eller individen negativt. De lagar som diskuterats i rubrik 2.1 kan också antas påverka organisationskulturen.

Miltsov i sin tur (2021) diskuterar privat användning av jobbdatorer och visar att de svenska studiedeltagarna skiljer sig från övriga länder, då de använder jobbdatorn i detta syfte i liten utsträckning. Anledningen till detta var enligt ett par av deltagarna att de hellre var med på fika och var sociala istället för att sitta vid datorn. En annan anledning Miltsov (2021) tror bidrar är möjligheten att gå hem tidigare om alla arbetsuppgifter är utförda och att väder och tid med familjen kunde motivera slutförandet av dem. Då spenderas mindre tid vid datorn överlag. Dessutom finns exempel på hur privat användning av jobbdator såg ut hos en av de svenska deltagarna i Miltsovs (2021) studie. Deltagaren berättade att han ofta bytte arbetsgrupp, vilket ledde till arbete med nya och kanske okända människor – vilket i hans fall ledde till privat användning av arbetsdator för att varva ner mellan möten – och här kan poneras att personen kanske hade föredragit ett mer statiskt arbetsteam. Baserat på enbart ett svar går det inte att avgöra huruvida svensk organisationskultur värderar familjaritet i den egna arbetsgruppen, men det sociala kan definitivt tänkas vara en viktig aspekt.

Vidare finns det en brist av forskning kring OCAI i en övergripande svensk kontext, men Karlsson et al. (2022) undersöker instrumentet och de fyra kulturtyperna i relation till informationssäkerhet och finner att en byråkratisk kultur (antas vara den hierarkiska kulturen) har starkast koppling till att efterfölja policys kring informationssäkerhet. Det sägs inget om vilken kultur som är vanligast förekommande, men Karlsson et al. (2022) påpekar att de olika kulturerna förekommer i varierande grader i alla sorters organisationer, men att en oftast står ut ur mängden – vilket vi kan se även i de andra ländernas kontexter.

Istället för att undersöka fler fall är det lättare att se till svensk kultur utanför en organisatorisk kontext och ponera hur den kan överföras till eller påverka organisationskulturen. Baserat på gemensamma eller relaterade karaktäristika kan sedan en potentiellt dominerande OCAI-kultur utvinnas. Det bör noteras att detta blir rent spekulativt, och hade behövt förankras i en framtida studie.

Det sista exemplet återfinns i artikeln ”Det finns inget mer svenskt än Ikea” (Jönsson et al., 2013) vilken hanterar *svenskhet* och dess betydelse för IKEA och en svensk organisationskontext. Studien utfördes genom att titta på interna dokument, samt att intervjua chefer inom IKEA, och intervjumaterialet visar även på hur svensk organisationskultur tas emot i andra kulturella kontexter. Enligt en intervjudeltagare är det coachande sättet, som är vanligt i Sverige, inte lika populärt i Japan och Kina (Jönsson et al., 2013).

Dessutom är även beslutsfattande något studiedeltagarna upplever vara mer självklart hos svenska medarbetare än icke-svenska medarbetare; där svenska medarbetare förstår vad de kan, bör och ska göra med en särskild uppgift, medan icke-svenska medarbetare har svårare att tolka vilka beslut som tagits eller vad som förväntades av dem. En intervjudeltagare berättade att hen i Kina fått till sig att svenskarna var *för* (emfas ej i original) demokratiska i sina beslutsfattanden (Jönsson et al., 2013). Slutligen presenterades en lista där ett antal ord associerade med svenska arbetare, vilka var som följer: mogna,

ansvarstagande, vill ha inflytande och vara delaktiga, fokus på företagets bästa, söker personlig utveckling, kompetenta, kräver *ledare* (kursiv emfas ej i original) medan det sistnämnda i listan för icke-svenska medarbetare löd kräver *chefer* (emfas ej i original) (Jönsson et al., 2013). Medan detta är de intervjuades personliga åsikter speglar de samtidigt företaget och vem som anställs och bör således ses som fortsatt relevanta.

Efter att ha diskuterat svensk kultur ska den placeras i en organisatorisk kultur baserat på kategorierna inom Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI). Troligtvis är klankulturen eller den adhocratiska kulturen de kategorier som stämmer in mest. Adhocratin lägger, som tidigare etablerats, fokus på bland annat kreativitet och entreprenörskap, vilket processen kring beslutsfattande hos Jönsson et al. (2013) kan tänkas spegla. Gällande klankulturen finns den svenska kulturen och traditionen som grund, och en lojalitet till IKEA kan tolkas då cheferna som intervjuades upplevde att medarbetarna hade fokus på företagets bästa, var mer fokuserade på personlig utveckling än belöningar, och var öppna för coachning – vilket är en viktig del i klankulturen. Som tidigare nämnt är detta spekulativt, men det ger trots detta en idé om hur svensk organisationskultur kan se ut.

Avslutningsvis kan följande påstående göras: att de olika ländernas kulturella kontexter spelar roll även i tolkningen av de olika organisationskulturerna som finns i OCAI är tydligt. Detta baserat på att flera av de presenterade exemplena visar på klankultur eller adhocrati, med Kina som tydligast undantag, men där de olika nationella kulturerna och de önskade attributen hos medarbetare skiljer sig på grund av detta. Med denna kunskap har vi ökad förståelse för hur ledarskap och motiverande språk kan skilja sig baserat på organisationskultur.

3 Teori

I följande avsnitt presenteras teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för denna uppsats. Inledningsvis presenteras teoretiska modeller som beskriver kommunikationshantering och kriskommunikation, samt *network governance*. Därefter presenteras Weicks (2009) teori om meningsskapande, för att redogöra hur processen ser ut när ett informationsbehov uppstår. Avslutningsvis diskuteras målvägsteori med fokus på motivation.

3.1 Kommunikationshantering och kriskommunikation

Publikationen *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar* (MSB, 2018) tar upp begreppet ’medvetet beslutsfattande,’ som bygger på att fatta beslut enligt en medveten process, vilket nämns i rubrik 5.1. Vid hantering av extraordinära händelser och samhällsstörningar finns det ett större behov av att fatta snabba beslut då tid under kris kan vara en bristvara. Ying och Pheng (2014) menar att effektiv kommunikationshantering är ett viktigt verktyg i hantering av en krissituation.

Vidare menar Seeger et al. (2001) att god kommunikationshantering, i form av olika insatser under själva krishanteringen, spelar en viktig roll för intressenter. Runnquist (2020) beskriver att organisationer kan enklare hantera kriser genom organisatoriska förberedelser och föra logg vid första misstanke kring en potentiell kris. Seeger et al. (2001) menar att krisinsatser likt organisatoriska förberedelser, eller bristen på dem, blir lätt synliga för intressenter och spelar därmed en stor roll gällande effektiviteten i krishanteringsinsatsen. Synligheten blir snarast ett krav för offentliga organisationer i form av exempelvis kommuner och regioner, då de har ett visst ansvar att agera civilt försvar under kristider. Kommunikationshantering ses som en strategisk process med dess ledningsfunktion (Raupp & Hoffmann, 2012). Bronn (2001) beskriver att en nyckelegenskap för organisationer att lyckas med den organisatoriska kommunikationen är genom strategisk kommunikationsledning. Bronn (2001) menar att PR-chefer som agerar på ett strategiskt sätt kan således hjälpa en organisation att nå sina mål.

Falkheimer et al. (2009) beskriver att innebörden av en kris ur ett organisatoriskt perspektiv innebär att organisationens värderingar och symboliska värde hotas. Kriskommunikation behöver användas för att organisationen ska kunna skydda dessa värden och klara av krisen. Covid-19 pandemin är ett exempel på en nyare typ av kris och benämns enligt Boin et al. (2020) som *creeping crisis* (smygande kris). De beskriver en smygande kris på följande vis:

> A creeping crisis is a threat to widely shared societal values or life‐sustaining systems that evolves over time and space, is foreshadowed by precursor events, subject to varying degrees of political and/or societal attention, and impartially or insufficiently addressed by authorities (Boin et al., 2020, s. 122).

Boin et al. (2020) beskriver att smygande kriser utgörs av långsamma krisförlopp, med gemensamma nämnare att de saknar en tydlig början och slut. Smygande kriser skiljer sig således från det gängse perspektivet inom krishanteringsforskning, vars synsätt på kriser är ett avgränsat fenomen. En direkt konsekvens av smygande kriser är att regeringar på både nationell och internationell nivå kan anklagas för att inte har agerat tillräckligt snabbt, trots tydliga varningssignaler (likt under Covid-19 pandemin) och därmed kan allmänhetens förtroende för myndigheter, organisationer samt politiker påverkas negativt. Begreppet förtroende kan enligt Nohrstedt (2016) definieras som känslan av att en eller flera kommunikationspartners är trovärdiga och tillförlitliga. Tidigare forskning påvisar att bristande kommunikation under kristider påverkar organisationens förtroende negativt (Nohrstedt, 2016).

3.2 Network Governance

Network governance syftar till nätverksstyrning mellan offentliga och privata aktörer i kollektiva forum med offentliga myndigheter, för att engagera sig i konsensusorienterat beslutsfattande och uppnå övergripande målsättningar (Ansell & Gash, 2007). Teoribildningen utgår ifrån att en studerar nätverk bestående av organisationer, offentliga aktörer, företag, individer eller en blandning av samtliga (Klijn & Koppenjan, 2012). Ansell och Gash (2007) har i sin studie identifierat faktorer som är avgörande i samarbetsprocessen: förtroendeskapande, utveckling av engagemang och delad förståelse. Network governance som teori används i denna studie för att undersöka samverkan mellan medarbetare och chefer i kristider, med ett fokus på kommunikation. Således redogörs kring informationsdelning inom offentliga och privata organisationer i kristider.

3.3 Sensemaking

Eftersom ordet meningsskapande redan används i uppsatsen inom kontexten för Motivating Language Theory (MLT) har valet gjorts att använda sensemaking här för att lättare kunna urskilja de två begreppen och minska potentiell förvirring.

Sensemaking (meningsskapande) är en process som uppstår när personer i en organisation noterar en förändring eller variation i omgivningen (Choo, 2016). Resultatet av den här förändringen är att organisationen och dess medlemmar letar efter sätt att förklara förändringen eller variationen i fråga (Choo, 2016). Weick (2009) beskriver sensemaking som en pågående retrospektiv process som utvecklar möjliga bilder av vad folk gör. Processen är retrospektiv då meningsskapandet ofta baseras på tidigare erfarenheter. Choo (2016) beskriver att sensemaking kan se lite annorlunda ut beroende på vilken epistemologisk inriktning som intas, men att det i grunden handlar om att upptäcka ett informationsbehov, och beteendet som uppstår för att tillfredsställa behovet.

Det vill säga att det informationssökande beteendet påbörjas när organisationen eller en individ inom den stöter på en metaforisk ravin som måste överbryggas. För att överbrygga ravinen krävs information och kunskap som agerar ’byggmaterial.’ När den metaforiska bron är färdigbyggd kan organisationen eller individen fortsätta framåt med ny kunskap i bagaget och mer förståelse för omvärlden. Kortfattat kan det beskrivas som: [orsak] förändring i ekologin →

utövning (enactment)→ urval (av källor) → behållning (av utvald information/kunskap) (Choo, 2016).

Medan Weick (2009) menar att sensemaking oftast är en konstant pågående process så kan den även aktivt initieras. Ett exempel som ges är när omvärlden befinner sig i ett tillstånd som anses vara annorlunda än förväntat Weick (2009). Meningsskapande är således ett verktyg för att rationalisera det avvikande fenomenet. När det gäller ett sådant avvikande fenomen kan det vara olika kriser, vilket undersöks i den här uppsatsen, och detta diskuteras även av Maitlis och Sonenshein (2010). Medan kriser kan uppstå plötsligt och pågå under långa perioder menar Maitlis och Sonenshein (2010) att de även kan utvecklas långsammare och under högt tryck, likt smygande kriser som beskrivs av Boin et al. (2020) i rubrik 3.1. Oavsett är kriser ett turbulent fenomen och påverkar meningsskapandet.

Vidare menar Maitlis och Sonenshein (2010) att *enacted sensemaking* (utövat meningsskapande), alltså sensemaking som aktivt utförs på förhand, är en viktig del i att förebygga kriser. Eftersom sensemaking är en dimension inom MLT är det en aspekt som kanske har mer förebyggande krishanteringsförmåga än de övriga två språkdimensionerna.

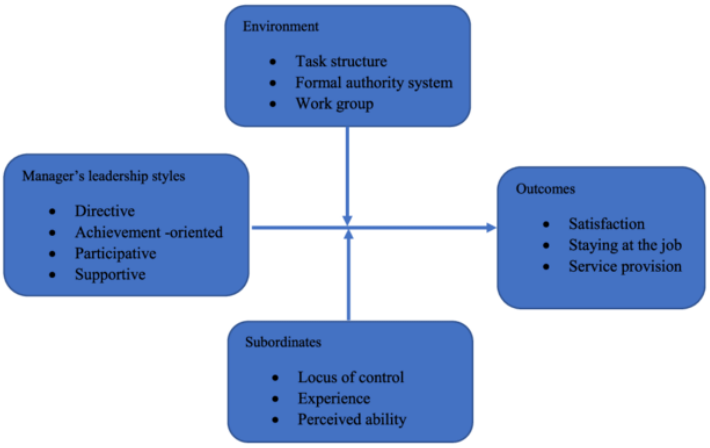
Även om huvudfokuset i den här uppsatsen är externa kriser är det värt att notera att Maitlis och Sonenshein beskriver interna organisationskriser som en händelse med låg sannolikhet men med hög påverkan. Detta påstående kan onekligen även appliceras på Covid-19 pandemin, som används som exempel på en extern kris i uppsatsen. Slutligen finns enligt Maitlis och Sonenshein (2010) tre huvudfaktorer inom forskning om *crisis sensemaking*, nämligen: individuella, kollektiva och institutionella influenser på de sensemaking-processerna. Kollektiv sensemaking skapar en gemensam förståelse och olika sätt för en grupp att hantera en situation som ständigt förändras.

3.4 Målvägsteori

Målvägsteorin (path-goal theory) utvecklades av Robert House (1971) och är en ledarskapsteori som syftar till att redogöra kring hur ledarens stil påverkar medarbetarnas prestation (Northouse, 2021). Vandegrift och Matusitz (2011) menar att ledare bör anpassa sitt ledarskap genom att följa flera olika typer av ledarskapsstilar. Northouse (2021) beskriver en följd av detta och påvisar att teorin hjälper ledare att öka medarbetarnas prestation och tillfredsställelse genom att fokusera på motivation. Målvägsteorimodellen som följer nedan är en variant av Houses målvägsteori från 1971, med modifieringar gjorda av Ngabonzima et al (2020). Modellen är tagen via researchgate.net[2] och används i enlighet med Springer Natures villkor för icke-kommersiell användning, vilken innefattar forskare och studenter.[3]

[2] researchgate.net, *The modified Path-Goal Theory Conceptual Framework*, https://www.researchgate.net/figure/The-modified-Path-Goal-Theory-Conceptual-Framework-House-1971-This-Figure-represents_fig1_341190975

[3] nature portfolio, *Additional Terms*, https://www.nature.com/info/additional-terms



Figur 3 House (1971) modifierade målvägsteorimodell (Ngabonzima et al. 2020, s. 3).

I enlighet med figur 3 beskriver House (1996) att målvägsteorin handlar om förhållandet mellan en ledare och medarbetare. Således fokuserar teorin på enskilda individer (medarbetare) och tar inte upp ledarskapsbeteenden som är riktade mot en större arbetsgrupp eller arbetsenhet. House och Mitchell (1975) beskriver att teorin innefattar fyra ledarskapsbeteenden: instruktivt, stödjande, delaktigt och prestationsinriktat. Nedan följer en presentation av olika beteende som är positivt kopplade till teorin.

Instruktivt beteende innebär att ledaren informerar medarbetaren kring uppsatta mål och förväntningar samt visar vägen framåt för att uppnå målen.

Stödjande beteende går ut på att uppfylla medarbetarens behov, genom att visa omsorg för medarbetarnas välbefinnande och bidra till att skapa en vänskaplig arbetsmiljö.

Delaktigt beteende innebär att ledaren uppmuntrar medarbetare att vara delaktiga i beslutsfattande och främja informationsdelning, vilket kan integreras i organisationen.

Prestationsinriktat beteende går ut på att ledaren uppmuntrar medarbetare till öka deras prestationer genom att sätta upp utmanande mål och visa förtroende för medarbetarnas prestation.

Enligt Vandegrift och Matusitz (2011) finns viss kritik riktad mot målvägsteorin då den kan anses vara förvirrande; förvirringen kan uppstå eftersom ledare förväntas använda flera av de presenterade ledarskapsstilarna. Sammanfattningsvis beskriver målvägsteorin hur ledarbeteenden påverkar medarbetarnas motivation, tillfredsställelse och prestation (Yukl, 2010).

4 Metod

I följande avsnitt kommer de metoder som använts för att insamla och analysera data presenteras, samt de etiska förhållningssätt och implikationer som diskuterats innan empirin insamlats. Först ska dock den undersökande studien diskuteras i sin korthet.

4.1 Undersökande forskning

Den undersökande forskningen (survey research) insamlar och analyserar data genom att ställa frågor till en representativ population (Pickard, 2017). Enligt Pickard (2017) krävs att frågorna som ställs är standardiserade och appliceras på samma vis inom hela populationen, vilket de i den här uppsatsen görs via enkätfrågor. Populationen i det här fallet är utspridd över ett antal organisationer, både privata och offentliga, och medan det inte var tanken initialt ger det ett bredare urval av yrkestitlar och studien blir således mer generaliserbar över organisationsgränser; jämfört med om enbart en organisation hade använts. Då hade resultaten kanske kunnat användas för en generalisering inom organisationen, samt organisationer med liknande uppbyggnad, men inte bredare än så. Nu är syftet inte att göra några stora generaliseringar i den här uppsatsen oavsett, men det är en aspekt som var värd att nämna. Detta påstående har även stöd i tidigare forskning (Tao et al., 2022; Usmanova et al., 2021; Seppänen et al., 2014).

Enligt Bell et al. (2019) handlar den undersökande studien om att med hjälp av två eller fler variabler hitta associationsmönster. Den här uppsatsen letar efter associationsmönster mellan olika sorters ledarskap och olika sorters språkdimensioner inom Motivating Language Theory (MLT). Tillsammans med faktorer som ålder och kön undersöks huruvida olika demografiska grupper inom populationerna har liknande åsikter eller om de skiljer sig åt avsevärt.

Tilläggas bör att den undersökande metoden ofta är kvantitativ med kvalitativa element (Pickard, 2017), vilket stämmer även i det här fallet. Däremot menar Pickard (2017) att de kvalitativa aspekterna oftast är anekdoter och inte faktiskt kvalitativa, vilket argumenteras emot i rubrik 5.1.2. Bell et al. (2019) menar att datainsamlingen i en undersökande studie oftast insamlas i form av en enkät, vare sig den är kvantitativ eller kvalitativ.

Utöver detta nämner Pickard (2017) två sorters undersökande metoder, nämligen deskriptiv (descriptive) med demografi inom populationen som exempel, samt förklarande (explanatory) där forskare exempelvis vill fastställa någon form av orsak och verkan, eller relationer mellan olika variabler.

Eftersom enkäterna riktar sig till mer än ett fall, i denna uppsats ett flertal olika organisationer, antar den en form av tvärsnittsdesign forskningsmässigt (Bell et al., 2019). Vidare nämner Bell et al. (2019) att en tvärsnittsdesign ofta har svag intern validitet, men eftersom associationer snarare än *upptäckter* är målet är detta inte ett problem. Istället får designen hög replikerbarhet, vilket är särskilt sant i det här fallet då enkätfrågorna enkelt går att kopiera. Eftersom populationen är definierad, om än utspridd, bör detta också gå att replikera.

Stöd för användning av en utspridd population finns hos Tao et al. (2022) som använde en tredje part i form av ett företag som distribuerade enkäterna till hos företaget tidigare registrerade deltagare.

4.1.1 Kvantitativ metod

Som regel vill forskare som använder sig av kvantitativa metoder göra någon form av generalisering som går att applicera på en större grupp än den population som används vid datainsamlingen (Bell et al., 2019). Ju större population som ingår i en studie, desto större möjligheter att göra generaliseringar (Bell et al., 2019). Eftersom vi har två populationer, där den ena gruppen (mellanchefer) är mindre än den andra (medarbetare), blir det lättare att göra generaliseringar hos den större gruppen än den mindre. På grund av lågt deltagande kommer inte några övergripande generaliseringar på området kunna göras dock. Visualiseringsverktyg kan användas för att visa resultat, vilket diskuteras i nästkommande stycke.

Ett exempel på visualiseringsverktyg är SPSS. Ett verktyg som är ganska vanligt förekommande när det gäller att visualisera data (Pickard, 2017) och medan det fanns en tanke om att använda SPSS i den här uppsatsen ansågs detta överflödigt då enkätverktyget Sunet Survey, som användes, har liknande verktyg för analys av datan. Eftersom den kvantitativa metoden fokuserar på siffror och statistik kommer resultaten redovisas i form av tabeller och liknande.

Det bör noteras att vid användning av kvantitativ metod är materialet som undersöks mer statiskt än i den kvalitativa metoden, där revideringar sker löpande. Eftersom den här studien innehåller både kvalitativa och kvantitativa element har vissa ändringar således skett löpande. Ett exempel på detta är att det lades till en fråga kring den svarandes arbetsplats och huruvida verksamheten var offentlig eller kommersiell; detta kommer diskuteras vidare i rubrik 5.2 som följer nedan. Detta val gjordes eftersom offentliga verksamheter regleras av lagar och liknande, vilket nämns i rubrik 3.1 med MSB som ett viktigt organ när det gäller kriskommunikation. Även Falkheimer et al. (2009) är intressant i sammanhanget då det uttrycks att organisationens värde och värderingar hotas, och i ett offentligt sammanhang finns både ett externt och internt värde, varav båda bör påverka medarbetarna.

Medan den största delen av undersökningen är kvantitativ finns även kvalitativa inslag, och motivation till varför de är just kvalitativa diskuteras i nästkommande avsnitt.

4.1.2 Kvalitativa inslag

Enligt Pickard (2017) handlar kvalitativ forskning om att förstå det fenomen som efterforskas, för att kunna tolka den insamlade datan. Medan Pickard (2017) inte anser att öppna frågor i en enkät bör räknas som kvalitativa så är det en personlig åsikt, och bortses från i den här uppsatsen. Istället definieras kvalitativ metod som en metod med fokus på ord och dess betydelse istället för siffror och statistik (Bell et al., 2019). Som Bell et al. (2019) påpekar finns det ett flertal former den kvalitativa metoden kan anta.

Eftersom MLT fokuserar på språk- och beteendemönster hos de som innehar en ledarroll blir språket viktigt i den här kontexten, även om den kvalitativa

metoden inte enbart handlar om den språkliga dimensionen (Bell et al. 2019). Fokuset på språk kallar Pickard (2017) för narrativ- och diskursanalys, vilket är en form av kvalitativ tolkning. Syftet med den här sortens analys är att se hur gemensamma upplevelser inom en grupp formuleras (Pickard, 2017). Den samlade upplevelsen i den här uppsatsen relaterar till hur chefer/ledare använder sig av MLT, samt olika sorters ledarskap. Här kan kopplingar göras till network governance, där engagemang och förståelse är viktiga faktorer (Ansell & Gash, 2007). Däremot bör det påpekas att kroppsspråk, röstläge och liknande faller bort vid insamlingen av empiri i den här uppsatsen då enbart enkäter användes för datainsamling.

Vidare finns det kritik mot kvalitativa metoder, med exempel som att de är för subjektiva och svåra att återskapa (Bell et al., 2019). Gällande subjektivitet nämns bland annat forskarens relation till respondenter (Bell et al., 2019), vilket undviks här genom att utföra en digital enkät; där de kvalitativa frågorna kan liknas vid en strukturerad intervju. Ingen tidigare kontakt med populationen har heller funnits, vilket är positivt sett till subjektivitet, men kan påverka svarsfrekvensen negativt. Medan strukturerade intervjuer kanske inte är direkt kvalitativa är analysen av dem i den här uppsatsen det.

Som tidigare nämnt görs ett försök till en diskursanalys, här kring ämnet intern kriskommunikation, där faktorerna som styr analysen är MLT och ledarskapsteorier. Beslutsfattande diskuteras i rubrik 3.1 och återfinns även i det empiriska materialet, vilket visar på en medvetenhet om dess betydelse hos studiedeltagarna. Bell et al. (2019) menar att diskursanalysen, ur en konstruktivistisk vinkel, lägger emfas på den verklighet som finns inom en social grupp, i det här fallet en organisation; och genom att leta efter gemensamma ord och fraser från de olika deltagarna ämnar vi hitta en gemensam diskurs kring intern kriskommunikation. Vidare behöver en diskursanalys inte behandla enbart naturligt förekommande tal, utan kan även behandla texter i form av årsrapporter och liknande interna dokument (Bell et al., 2019). Här görs diskursanalysen dock utifrån de öppna frågorna som ställs i enkäten. En liknande princip kan appliceras gällande replikering; eftersom frågorna är strukturerade kan de användas även i framtida studier, även om det är ovanligt att de kopieras rakt av (Bell et al., 2019).

Slutligen är validiteten sett ur det kvalitativa perspektivet i den här uppsatsen baserad både på intern och extern validitet; båda författarna har tolkat resultaten på liknande vis, om än med olika inriktningar (medarbetare och chefer) och den externa validiteten baseras på generaliserbarheten utifrån tidigare forskning (Bell et al., 2019). Medan tidigare nämnda tester av validitet kan vara svåra när kvalitativ metod används menar Bell et al. (2019) att de kan parallelliseras med trovärdighet och autenticitet och ger exemplet att pålitlighet (credibility) är en parallell till intern validitet. Att se validitet i jämförelse med tidigare forskning görs lättast med Seppänen et al. (2014) då de utför en kvalitativ undersökning, och positiva kopplingar kan göras mellan motivation, tillit och ledarskap.

4.2 Enkäter

Enkäter är den form av datainsamling som, enligt Pickard (2017), är den mest populära metoden när människor studeras. Medan enkäten ofta är billig och lätt

att distribuera faller den mänskliga faktorn bort eftersom forskarna inte kan prata med deltagarna direkt, och att deltagarna förstår enkätens innehåll och frågor blir svårare att fastställa (Pickard, 2017). Det sistnämnda är en anledning till att enkäterna i den här uppsatsen testats hos en mindre grupp människor på förhand; för att fastställa att syftet och innehållet kunde förstås. Bell et al. (2019) menar att tydlighet i hur frågorna ska besvaras är viktigt, och i den här uppsatsen har det gjorts bland annat genom att klargöra att årtal ska fyllas i till närmsta helår, och vid jakande svar på vissa frågor hänvisas till nästa fråga för utveckling av svaret. Vid ett tillfälle, i fråga 18, gäller detta vare sig respondenten svarar ja eller nej, med vidare hänvisning till antingen fråga 19 eller 20 baserat på svaret.

Medan ett dilemma och potentiellt problem som framförs i relation till enkäter är svarsfrekvensen (Bell et al., 2019). Det är nämligen svårt att som forskare försäkra sig om att deltagarna faktiskt tar sig tid att svara på enkäten. Bell et al. (2019) påpekar att även om svarsfrekvensen är hög kanske det finns ett stort antal obesvarade frågor i enkäten, vilket leder till att svaren troligtvis inte kan användas. Denna studie undviker detta genom att göra de kvantitativa frågorna obligatoriska. De öppna frågorna är dock frivilliga. Däremot kvarstår problemet som diskuteras i 4.1.1. – att ingen tidigare kontakt funnits, utöver med personen som kontaktats angående deltagande, kan påverka svarsfrekvensen negativt. Detta har stämmer till en viss grad även i den här studien, men även den enkätomgång (O3) som distribuerades via sociala nätverk hade låga svarsfrekvenser.

I rubrik 4.2.1 diskuteras användningen av likertskalor, och medan en vanlig syn är att den här sortens frågor mäter attityder menar Pickard (2017) att de snarare mäter intensitet hos respondenter i relation till varandra. Många av frågorna är däremot öppna i syftet att få mer personliga och detaljerade svar. Som nämnt i rubrik 5.1.1. anser inte Pickard (2017) att de är kvalitativa till naturen, och väljer att kalla dem deskriptiva, men eftersom den här studien analyserar de öppna frågorna kvalitativt i form av en diskursanalys kommer frågorna här anses vara kvalitativa.

4.2.1 Förstudie

Med Tao et al. (2022) som inspiration har en form av förstudie gjorts i syfte att finslipa enkäterna och försäkra att de är lätta att förstå och besvara. Språkliga aspekter har tagits i beaktande, samt att testdeltagarna ombetts att berätta ungefär hur lång tid det tog att slutföra enkäten; detta för att kunna ange en ungefärlig tid i versionen som distribueras. 1 person svarade på enkäten för mellanchefer, för hen tog den ca. 15 min att slutföra och hen önskade tydligare förklaring av ledarskapsteori men tyckte att frågorna var bra. Sex personer svarade på enkäten för medarbetare, och som regel ansågs språket och frågorna vara lätta att förstå.

En fråga mäter attityd kring förtroende, vilket används som synonymt med tillit, för deltagarens chef eller medarbetare och använder sig av en femgradig likertskala där 1= inget förtroende alls, 3 = varken högt eller lågt förtroende och 5 = väldigt högt förtroende. För att få deltagarnas uppfattning om vad förtroende innebär har en följdfråga formulerats där de kunde skriva sin egen definition. Frågan om förtroende tillkom efter testenkäten för att fastställa att författare och deltagare har liknande tankar om vad förtroende innebär.

En anledning till att förtroende mäts är att Nohrstedt (2016) menar att bristande kommunikation i kristider påverkar förtroende negativt. Här vill vi försöka bekräfta eller dementera detta genom att titta på förtroende och hur deltagarna upplever kommunikationen mellan mellanchefer och medarbetare.

Medan Tao et al. (2022) i sin studie använde en sjugradig likertskala ansågs det spannet inte vara nödvändigt för frågan ställd i enkäterna här, och därför användes en femgradig skala istället, vilket även används av Usmanova et al. (2021). Sett till Bell et al. (2019) antyds det dessutom att en likertskala på 1-5 är standard. Det finns ingen anledning till att enbart en fråga använder sig av likertskala utan när enkätfrågorna formulerades var det den enda där likertskala ansågs vara det bästa sättet att mäta svar på. Valet av kris som benämns i enkätfrågorna motiveras i nästkommande stycke.

Anledningen till att enkätfrågorna behandlar Covid-19 pandemin som kris är att Tao et al. (2022) fokuserar på Covid-19 pandemin som en faktor som påverkar den interna kriskommunikationen. Även om den här studien inte tänkt fokusera på en specifik kris används Covid-19 pandemin som ett exempel i enkätfrågorna för att deltagarna ska kunna ha något att relatera till. Risken med detta är att allt fokus läggs på just Covid-19 pandemin och att studien inte tillför en bredare syn på kriser och MLT som Tao et al. (2022) anser behövas, men om inte annat kan studien i alla fall förstärka tidigare forskningsresultat inom området. För att kunna bedöma

4.3 Genomförande

Både testenkäterna och enkäterna som används för studiens population har utformats i Sunet Survey och har distribuerats digitalt. Sunet Survey har även använts för att få fram den kvantitativa datan. Vid datainsamlingen, relaterad till MLT, ombads deltagarna att välja en av de tre dimensionerna inledningsvis, men det har även funnits utrymme att utveckla svaren och motivera varför en viss aspekt föredras, eller om deltagaren föredrar en kombination av de olika språkdimensionerna. Här blandas Tao et als (2022) rent kvantitativa metod med inslag av kvalitativ metod, vilken återfinns hos Seppänen et al. (2014), där de öppna frågorna ersätter intervjuerna. Mellanchefer och medarbetare har fått varsin enkät baserat på Seppänen et als (2014) uppdelning även om dynamiken inte påverkas på samma sätt vid en enkätundersökning som under fokusgruppsintervjuer. Varje distribution (omgång samt grupp) har fått en egen länk för att svarsfrekvensen inte skulle överskrida det förväntade antalet inkomna svar.

Det är nämligen så att Seppänen et al. (2014) i sitt teoriavsnitt beskriver hur de skapat fyra grupper vilka de utfört sina fokusgruppsintervjuer i för att undvika att hierarkin påverkar svaren, vilket diskuterades i rubrik 3.1. Medan hierarkin inte är ett problem när digitala enkäter görs har gruppindelning ändå gjorts i den här uppsatsen i form av en enkät riktad mot mellanchefer och en riktad mot deras anställda/medarbetare. Orsaken till detta är för att de två grupperna ska kunna analyseras separat.

Som tidigare nämnt har det i denna uppsats tagits fram en digital enkät via Sunet Survey, men det är även vanligt att de görs i pappersform. Exempelvis Tao et al. (2022) använder sig av en strikt digital enkät, medan Usmanova et al.

(2021) använder både en digital version av sin enkät och en version i pappersformat. Som regel är digitala enkäter mindre tidskrävande då det inte sällan går att få resultat och data direkt via programmet som enkäten utformas i. Detta är fallet med Sunet Survey som används i den här uppsatsen. Enkäterna har även översatts till engelska för ökade chanser att få svar från organisationer där de anställda kommer från olika kulturella bakgrunder. Samtliga deltagare har dock valt att besvara enkäterna på svenska.

Eftersom vissa yrkestitlar är mindre vanliga än andra, samt att mellanchefer blir en mer utsatt grupp ur en etisk synpunkt har deltagarna fått möjlighet att bli anonymiserade om de känner att de faller inom en sådan titel eller position. Detta har förtydligats i introduktionstexten i enkäterna och deltagarna blev ombedda att skriva antingen ’anonym’ eller ’anonymous’ inom parentes på fråga 3, vilken frågar efter personens yrkestitel. Samtliga deltagare hänvisas till som: Medarbetare eller Mellanchef 1, 2, 3 och så vidare. Yrkestitel kan komma att användas förutsatt att deltagaren inte valt att anonymisera den. Numreringen av deltagare kommer inte starta om i varje omgång då risk för förvirring ökar, däremot överförs numreringen inte över grupperna. I O1 är den första deltagaren ’Medarbetare/Mellanchef’ 1 och första personen i O3 blir ’Medarbetare/Mellanchef’ [siffra] och så vidare.

Resultatet blev att enkäterna distribuerades i fyra omgångar, vilka hädanefter kommer att hänvisas till som O1, O3, O4 och O5. O2 föll bort på grund av ett missförstånd vilket förklaras lite längre fram.

Deltagare:	Mellanchefer	Medarbetare
Offentlig Verksamhet	11 st	28 st
Privat Organisation	-	6 st
Totalt antal:	11 st	34 st

Figur 4 Totalt deltagande i de två grupperna.

I O1 distribuerades enkäten till 15 personer, varav samtliga var medarbetare. Inga av mellancheferna som tillfrågades hade möjlighet att delta på grund av tidsbrist och därför gjordes inget utskick alls för den gruppen. O1 innehåller respondenter från en kommersiell organisation och påminnelse utfördes cirka 1 vecka efter distribution.

Följaktligen finns i O2 och O3 personer från både offentlig kommersiell verksamhet och för att kunna skilja på de två har en extra fråga lagts till, nämligen: ”arbetar du på en: offentlig verksamhet eller kommersiell verksamhet.” O2 distribuerades enbart till mellanchefer, med hjälp av en personlig kontakt som har ett stort nätverk på LinkedIn. Eftersom enkätlänken delades på LinkedIn är det svårt att avgöra hur många som förväntas delta, och valet landade på 15 som i O1. Detta var i alla fall tanken, men på grund av en kommunikationsmiss delade personen, som skulle distribuera O2, länkarna till O3 genom att dela ett redan skrivet inlägg på LinkedIn. O3 distribuerades via en av författarnas (Elise Petersson) privata LinkedIn – med förväntat svarsantal

satt till 10 personer för respektive enkät. Inlägget har sedan delats vidare av bekanta på för att nå en större publik. Här skedde inte någon påminnelse då det inte går att göra smidigt på LinkedIn.

Vidare distribuerades O4 inom en kommunal verksamhet, varav 30 personer var anställda och 1 person mellanchef. Mellanchefen är medveten om att hen har stor igenkänningsfaktor om de anställda skulle ta del av studien i framtiden och är okej med detta. I mellanchefsenkäten blev svarsfrekvensen 100% vilket är föga förvånande.

Slutligen är O5 den omgång med flest antal utskick, och utfördes i en offentlig verksamhet. Enkäterna distribuerades till 180 medarbetare och 30 mellanchefer.

4.4 Urval

Tolkningen av de olika kategorierna hos Tao et al. (2022) som nämns i rubrik 1.3 kommer nu att presenteras. Non-management tolkas vara de som utför det dagliga arbetet och arbetar mot att uppfylla organisationens mål; de som här kallas medarbetare. Lower-level management kan exempelvis vara en enhetsadministratör, som på viss nivå ser till så att de anställdas arbete kan utföras i form av beställandet av olika digitala licenser, men de har ingen direkt kontakt med ledningen. Middle-level management är det som här tolkas bestå av mellanchefer. De kan på något vis påverka hur arbetet utförs, och kan föra direkt dialog med ledningen i sitt dagliga arbete, samt har någon form av personalansvar. Upper-level management tolkas bestå av ledningsgruppen i en organisation och de tar beslut antingen på eget initiativ, baserat på organisationens mål och värderingar, eller utifrån gällande lagar, förordningar och regelverk. Detta gjordes för att undersöka samverkan mellan medarbetare och mellanchefer, vilket tidigare nämnts i rubrik 3.2 som berör network governance.

I den här uppsatsen förväntas deltagarna vara non-management eller middle-level management, men det finns en möjlighet att få in svar från avvikande kategorier om beskrivningarna av mellanchefer och anställda varit otydliga för de som kontaktats angående deltagande. Det anses inte vara negativt om lower-management deltagare skulle förekomma då de inte har kontakt med ledningen utan enbart andra medarbetare. Istället ger detta ytterligare en dimension och insikter i hur network governance ser ut i de olika enkätomgångarna.

När det gäller demografin hos deltagarna har könstillhörighet, ålder och yrkestitel tittats på då det är några av faktorerna som Tao et al. (2022) använder sig av i sin studie. Några andra indikativa faktorer enligt Tao et al. (2022) är etnicitet och inkomst, men de har valts bort i det här fallet. Könstillhörighet används då det används i bland annat Usmanova et al. (2021), samt att det förekommer inom forskning kring ledarskap och ledarskapsteorier. För att vara inkluderande finns alternativ för de som inte identifierar sig som man eller kvinna, samt för de som ej önskar svara.

Enkäterna distribuerades till 276 personer, varav 235 st medarbetare och 41 st mellanchefer. Totalt deltog 45 personer, varav 35,6% män, 62,2% kvinnor och

2,2 % ickebinära. 34 personer var medarbetare och 11 personer var mellanchefer. 86,7% arbetade för en offentlig organisation och 13,3% arbetade för en privat organisation.

Anledningen till att könstillhörighet tas i beaktning baseras på att, som etableras i rubrik 2.4.2, att det kan uppstå olika uppfattningar om en chefs ledarstil, handlingar och personlighet baserat på deras könstillhörighet. Däremot saknar medarbetarenkäten frågan om vad den närmsta chefen har för könstillhörighet blir det svårt att mäta attityder kring cheferna baserat på just könstillhörighet, men medvetenhet om att det förekommer åsikter baserat på detta bör has i åtanke. Samtidigt kan relationen mellan de två vara ett sammanträffande och ingen riktig korrelation, vilket är en annan anledning till att ämnet inte undersöks på en djupare nivå.

Eftersom antalet mellanchefer som regel är färre än antalet medarbetare inom en organisation var det viktigt att försöka få så många mellanchefer att delta som möjligt. Initialt var tanken att kontakta en eller två större organisationer för detta ändamål, men distribution har istället skett inom ett antal organisationer – vilket troligtvis påverkat deltagandet. Huruvida det påverkat positivt eller negativt går ej att fastställa. Med spridd distribution blev det dock enklare att utlova konfidentialitet för mellancheferna. Dilemmat kring konfidentialitet diskuteras utförligare i rubrik 4.3 och 4.6.

4.5 Analysmetoder

Under rubrikerna 5.1.1 och 5.1.2 har det etablerats att en kvantitativ metod med kvalitativa inslag kommer användas vid analysen. Eftersom deltagande i mellanchefsenkäten har varit lägre än önskat spelar den kvalitativa delen en signifikant roll. Analysmetoderna som beskrivs appliceras likadant på båda deltagande grupper, det vill säga mellanchefer och medarbetare.

Inledningsvis kommer den kvantitativa analysen behandla vilken åldersgrupp som är mest prevalent, vilken könstillhörighet deltagarna har, samt hur fördelningen ser ut kring föredragen dimension av Motivating Language Theory. Tidigare har könstillhörighet och uppfattning kring ledarskap diskuterats, och här vill vi se om könstillhörighet spelar roll i relation till föredraget Motivating Language.

Vidare kommer vilka kommunikationskanaler som föredras också presenteras kvantitativt, förutsatt att de anses vara relevanta, med procentsatser för de olika svarsalternativen och svaren deltagarna gett. Utöver detta diskuteras distansarbete utifrån en kvalitativ vinkel där deltagarna angett hur den sociala interaktionen har påverkats av distansarbete. Om möjligt kommer detta kopplas till motivationsaspekten. Detta görs då distansarbete påverkar sensemaking inom organisationen, eftersom denna påtvingade ändring måste ’förklaras’ på något vis (Choo, 2016). Distansarbete och relationen till kollegor diskuterades även i rubrik 2.3.2 om påverkan på medarbetare.

Vidare, i frågan om förtroende (7) till sin närmsta chef eller sina anställda kommer ett medelvärde räknas ut för vardera grupp, och avvikande värden kommer diskuteras. Här spelar även den kvantitativa tolkningen in, eftersom nästföljande fråga (8) ber om en personlig definition av förtroende. Jämförelse

kommer att göras med Tao et al. (2022) samt Seppänen et al. (2014). På liknande vis kommer frågan om motivation (15) tolkas kvalitativt, där gemensamma tankar om föreställningar om motivation hos deltagarna undersöks. Här spelar dessutom målvägsteorin in då den kopplar ihop förtroende med motivation och tillfredsställelse hos medarbetare (Northouse, 2021).

När det gäller användning av citat kommer de kopieras precis som de står i enkäten. Därför kan vissa citat innehålla stavfel eller förkortningar. Även om förkortningar och stavfel inte nödvändigtvis påverkar förståelsen kommer förtydligande göras i form av en fotnot vid behov. Detta då fotnoter anses vara det minst disruptiva alternativet.

Från början var tanken att den kvalitativa analysen skulle utföras på slumpvalda deltagare, då ambitionen var att få ett stort antal deltagare. Med anledning av det låga deltagandet i O1, O3 och O4 gjordes istället valet att titta på och analysera samtliga deltagares svar i de öppna frågorna för att kunna göra en djupare analys. I O5 finns ett större antal deltagare, och på grund av mängden svar har fem stycken valts ut slumpmässigt i medarbetarenkäten och för att göra en mer ingående analys. Antalet baseras på det största antalet svar i de tidigare omgångarna, vilket är fem svar i O1. I medarbetarenkäten (O5) inkom totalt 21 svar, och därför har var 6:e svar valts ut och analyserats. På så vis fås fem djupa analyser i O5 (medarbetare), vilket är max antal även i tidigare omgångar. Eftersom omgångarna innan O5 för mellanchefer hade få svar analyserades samtliga svar i O5 (mellanchefer).

4.6 Etiska förhållningssätt och principer

Den huvudsakliga utgångspunkten för avsnittet är de forskningsetiska regler som fastställdes av Vetenskapsrådet (2017). Reglerna omfattas av fyra allmänna forskningsetiska huvudkrav: informationskravet (Bilaga A), samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. I Bilaga B (Informationstext i Enkäterna) informeras deltagarna om samtycke till användning av svaren i forskningssyfte, samt att anonymisering av yrkestitel erbjuds om så önskas.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om studiens syfte. Vi har informerat deltagarna att medverkan i våra enkäter är frivilligt och kan avbrytas närsomhelst utan konsekvenser. Vidare har deltagarna informerats om att studien behandlar intern kommunikation under en pågående kris, och har fått information om de olika teorierna som används (se Bilaga B).

Samtyckeskravet står för att deltagarna själva får bestämma ifall de vill delta eller inte i en undersökning. Forskare behöver därmed samla in samtycke från samtliga deltagare i undersökningen. Vi har valt att efterfråga samtycke i enkäten (med svarskrav) och således tagit del av digitalt godkännande från samtliga respondenter. Det går inte att skicka in enkäten utan att besvara samtyckesfrågan.

Konfidentialitetskravet står för att skydda deltagare genom stor konfidentialitet och förvaring av personuppgifter på ett säkert sätt, för att förhindra att obehöriga får tillgång till uppgifterna. Vi beskriver i vår introduktionstext till

samtliga enkäter att svaren är strikt konfidentiella och kommer inte ges vidare till tredje parter. Tillfälle ges även att be om ytterligare anonymisering i själva enkäten. Var organisationerna befinner sig geografiskt, samt detaljerad information om deras verksamhet har uteslutits av denna anledning.

Nyttjandekravet innebär att insamlade uppgifter om den enskilda individen enbart ska användas i forskningssyfte. Vi förhåller oss till detta genom att noggrant informera om att allt insamlat material enbart får användas till forskningsändamål.

Risker angående igenkänning har noggrant tänkts igenom. För att minska risken har vi valt att vara vaga i beskrivning av organisationer och aktivt uteslutit organisationsnamn, som nämnt under konfidentialitetskravet. Skillnad har gjorts mellan offentliga och privata organisationer, och i enbart två fall nämns någon form av verksamhet; nämligen i O4 och O5 där det anses relevant att påpeka vilken (grund)form av verksamhet organisationerna idkar.

Konfidentialitet utlovades för att få de tillfrågade deltagarna att besvara enkäten. Ett följebrev har först mailats ut för intressekontroll, innehållandes information om GDPR och forskningsetiska regler. Följebrevet återfinns i Bilaga A, och medan vissa ändringar har gjorts baserat på organisationen som kontaktats är det som står i bilagan det övergripande budskapet som skickats ut.

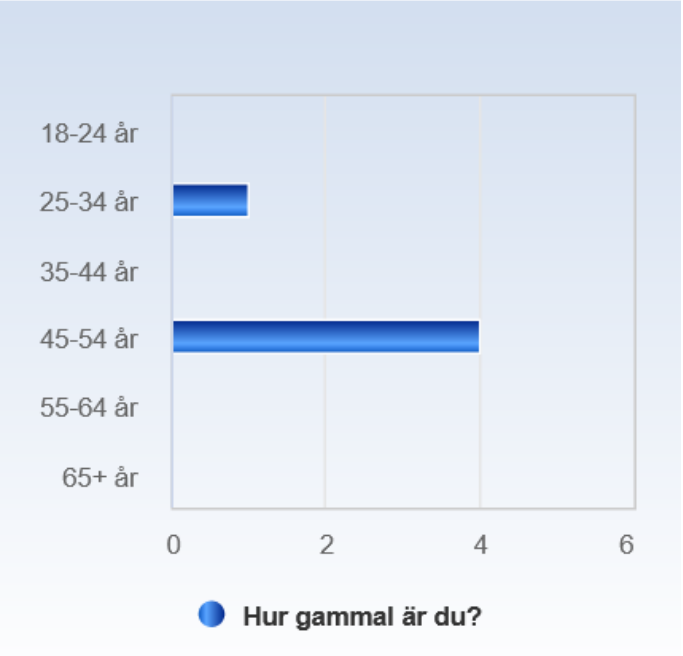
5 Resultat och analys

I följande avsnitt kommer enkätresultaten att framföras och analyseras. Uppdelningen görs mellan medarbetare och mellanchefer. De olika omgångarna kommer att presenteras i nummerordning under respektive rubrik, och slutligen jämförs likheter och skillnader mellan de två deltagande grupperna (mellanchefer och medarbetare).

5.1 Resultat från medarbetarenkäten

Inom O1 fanns inledningsvis en del intressanta svar. Medarbetare 1, en kvinna i åldersgruppen 45-54 år, visade lägst förtroende för sin chef med svaret 2 på en skala 1-5.

Svarsfrekvensen i O1 hamnade på 33,3% vilket är acceptabelt eftersom ingen tidigare kontakt med populationen funnits. 60% av deltagarna var kvinnor och 40% män. Åldersfördelning följer i tabellen nedan.



Figur 5 Åldersfördelning i O1.

Medarbetare 3, en man i åldersgruppen 45-54 år, beskriver motivation som följer: ”Positiv inställning till uppgifter och livet i allmänhet.” Medarbetare 3 uppger även att han inte upplevt någon motivationsförändring och skriver att han ”har en tydlig riktning och har egna initiativ som styr mot den.” Medarbetare 1 beskriver motivation som ”vilja att sträva mot ngt[4] bättre.” Medarbetare 2, en man i åldersgruppen 45-54 år, kopplar motivation till arbetsmiljö och meningsfulla uppgifter, och uppger att hans motivation förändrats på grund av minskad social interaktion som följd av distansarbete. Medarbetare 1 tyckte tvärtom och tyckte det var ”skönt att jobba hemifrån eftersom man slipper slita på varandra.”

[4] Något

Medarbetare 4, en kvinna i åldersgruppen 25-34 år, beskriver motivation som ”Att känna att mitt arbete är meningsfullt, att man gör någon skillnad. Då blir jag motiverad.” Medarbetare 4s föredragna språkbruk är det meningsskapande, och hon är även den enda i O1 som upplever sin chef som mest empatisk. Övriga deltagare i O1 som nämnts här har angett att deras chefer är mest riktningsgivande. För samtliga deltagare som diskuteras finns någon form av förbättring i relation till motivation, och kopplingar görs även till den innehavda yrkesrollen och effekten den har på deltagarna och omvärlden.

Den sista deltagaren i O1, Medarbetare 5, är en kvinna i åldersgruppen 45-54 år, och hon föredrar meningsskapande språk då det upplevs vara uppmuntrande, kommunicerar förtroende och är bra för samarbete. Detta stämmer överens med Medarbetare 5s tanke om motivation, vilket beskrivs som ”självständigt arbete.” Medarbetare 5 har väldigt högt förtroende till sin chef och angav en femma på den frågan. Eftersom Medarbetare 5 känner sig trygg i sin roll har hon inte upplevt någon förändring i motivation under kristid, även om hon tidigare uppgett att informationsbehovet ökat då ”kris skapar osäkerhet.”

Hur högt förtroende har du för din chef på en skala 1-5 där: 1 = inget förtroende alls, 3 = varken högt eller lågt förtroende, och 5 = väldigt högt förtroende?	Antal svar
1	0 (0,0%)
2	1 (20,0%)
3	0 (0,0%)
4	1 (20,0%)
5	3 (60,0%)
Summa	5 (100,0%)

Figur 6 Förtroende för chefen i O1.

Som figuren ovan visar har en majoritet av deltagarna i O1 högt förtroende för sin chef, med Medarbetare 1 som avvikare, med ett medelvärde på 4,2.

Upplever du att din chef är mest:	Antal svar
Riktningsgivande	3 (60,0%)
Empatisk	1 (20,0%)
Meningsskapande	1 (20,0%)
Summa	5 (100,0%)

Figur 7 Upplevd ML-dimension i O1.

Vilken av de tre språkliga dimensionerna föredrar du att din chef använder? (Läs gärna den inledande texten igen om du behöver)	Antal svar
Riktningsgivande	2 (40,0%)
Empatiskt	1 (20,0%)
Meningsskapande	2 (40,0%)
Annat, nämligen:	0 (0,0%)
Summa	5 (100,0%)

Figur 8 Föredragen ML-dimension i O1.

I Figur 5 och 6 ser vi vad deltagarna i O1 föredrar när det gäller de olika Motivating Language (ML) dimensionerna, och medan 60% upplever att deras chef är mest riktningsgivande finns det blandade åsikter om vilken ML-dimension som föredras.

I O3 var svarsfrekvensen 40%, vilket är högst än så länge, varav 50% var män och 50% kvinnor. 75% av deltagarna (3 stycken) var i åldersgruppen 45-54 år, och 25% (1 stycken) i åldersgruppen 25-34 år. Fördelningen mellan offentlig och privat organisation redovisas nedan.

Är din arbetsplats en:	Antal svar
Offentlig verksamhet	3 (75,0%)
Kommersiell verksamhet	1 (25,0%)
Summa	4 (100,0%)

Figur 9 Organisationsform i O3.

Två av deltagarna, Medarbetare 6 (kvinna, 25-34 år) och 9 (man, 45-54 år) upplever sina chefer som mest empatiska när det gäller ML-dimension och medan Medarbetare 6 även föredrar det empatiska språkbruket föredrar övriga deltagare det meningsskapande språkbruket. Medarbetare 7, en kvinnlig kommunikatör i åldersgruppen 45-54 år, föredrar meningsskapande ML eftersom ”Meningsskapande kommunikation ger ett starkare syfte och gör det enklare att ta eget initiativ.” Detta stämmer överens med det som diskuteras i rubrik 3.3 om sensemaking. Vikten av beslutsfattande har diskuterats i rubrik 3.1. och här kan ses en medvetenhet om att beslutsfattande är viktigt, även utanför ledningsgruppen. Vidare kan detta tolkas vara det delaktiga beteende som diskuteras i rubrik 3.4 om målvägsteorin, vilket uppmuntrar medarbetare att vara deltagande i beslutsfattandet.

Upplever du att din chef är mest:	Antal svar
Riktningsgivande	1 (25,0%)
Empatisk	2 (50,0%)
Meningsskapande	1 (25,0%)
Summa	4 (100,0%)

Figur 10 Upplevd ML-dimension i O3.

Vilken av de tre språkliga dimensionerna föredrar du att din chef använder? (Läs gärna den inledande texten igen om du behöver)	Antal svar
Riktningsgivande	0 (0,0%)
Empatiskt	1 (25,0%)
Meningsskapande	3 (75,0%)
Annat, nämligen:	0 (0,0%)
Summa	4 (100,0%)

Figur 11 Föredragen ML-dimension i O3.

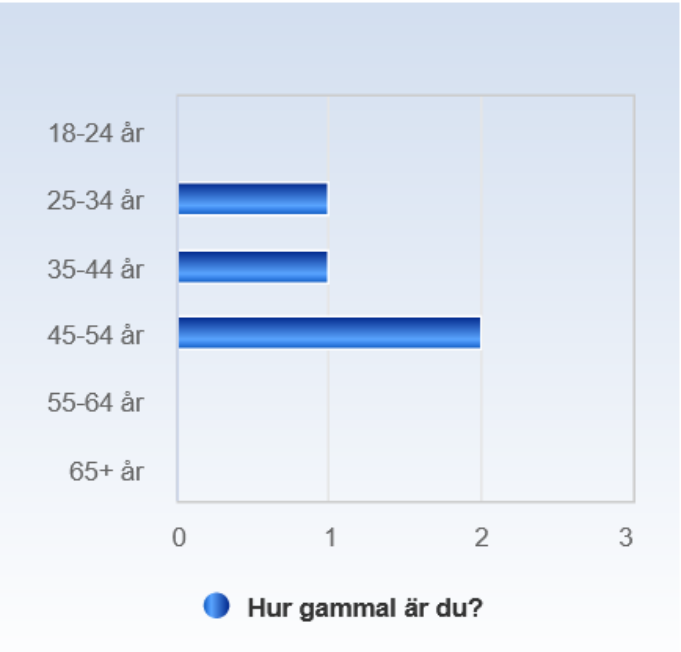
Medarbetare 8 (man, 45-54 år) ger en definition av förtroende som stämmer ganska väl överens med de tolkningar som tidigare getts i uppsatsen och beskriver förtroende som ”En känsla av att andra människor agerar med ärlighet och öppenhet, och att de tar hänsyn till det bästa för organisationen, samhället, etcetera.”

Sett till motivation och vad det innebär för deltagarna i O3 kan här ses antydan till början på en diskurs – där syfte är något som spelar stor roll för en av deltagarna. Medarbetare 9 skriver exempelvis att motivation är att ”se ett syfte i det jag gör, se samhällsnyttan.” och föredrar även det meningsskapande språket för att ”Jag vill veta syfte med det jag gör, se det man gör i ett sammanhang.” Medarbetare 9 verkar motiveras av att göra positiv skillnad i samhället. Medarbetare 7 uttrycker också tankar om syfte i relation till meningsskapande språk som kan ses i citatet på s. 37. Att bidra till positiv skillnad som Medarbetare 9 nämner kan tänkas falla under målvägsteori då det relaterar till tillfredsställelse. Det vill säga att positiv samhällspåverkan är tillfredsställande för Medarbetare 9.

Medarbetare 8 visar på medvetenhet om att motivation kan komma från olika håll och menar att motivation för honom är ”En vilja att agera och åstadkomma någonting, och som inte bara kommer av ’piska och morot’ utan att jag faktiskt själv vill röra mig i en viss riktning.”

Samtliga deltagare har högt förtroende till sin närmsta chef, där 75% angav en 4:a och 25% angav en 5:a vilket ger samma medelvärde som i O1 – nämligen 4,2. Medan inga av deltagarna har upplevt förändring i sin motivation under Covid-19 svarade Medarbetare 8 att det var svårt att avgöra då han fått ny chef både 2020 och under andra halvan av 2022.

O4 har en svarsfrekvens på 13,3% trots påminnelse, men återigen finns det ingen tidigare kontakt med populationen och därför kan siffran anses vara godkänd. Eftersom ingen större generalisering görs i uppsatsen blir detta inte heller ett stort problem. Samtliga deltagare i O4 kommer från en offentlig verksamhet och 75% var kvinnor respektive 25% män. Samtliga deltagare har dessutom samma chef, vilket gör uppfattningen om chefens använda språkdimension särskilt intressant. Är deltagarna överens eller inte? Åldersfördelningen såg ut som följer.



Figur 12 Åldersfördelning i O4.

Medarbetare 11, en kvinna i åldersgruppen 25-34 år, anger att hon har väldigt högt förtroende till sin chef (5 på skalan) och både föredrar och upplever att chefen använder den empatiska Motivating Language (ML) dimensionen. Detta visas även i fråga 19 där Medarbetare 11 diskuterar motivation i relation till Covid-19 pandemin, där hon skriver följande: ”Jag tycker inte mitt arbete har förändrats i grunden, det som gör mitt jobb viktigt, att hjälpa människor, är vad som motivetar[5] mig och det tycker jag har ändrats till mer positivt då jag känner mer motivation att hjälpa människor.”

Medarbetare 10, en kvinna i åldersgruppen 45-54 år, föredrar också det empatiska språket men upplever chefen som mest meningsskapande. Gällande förtroende till sin chef anger hon också en 5:a. När det gäller att definiera förtroende är det för Anställd 10 ”Att man lyssnar på varandra, visar empati mot varandra.”

Tre av deltagarna har angett varför de föredrar det empatiska språkbruket, vilket är som följer i tabellen nedan.

Kan du motivera varför du föredrar den typen av kommunikation? (Om du föredrar en blandning, utveckla gärna varför)
Känner man sig förstådd och lyssnad på kommer positivt angagemang automatiskt
tycker det är bra
talat språk är väldigt viktigt för att kunna kommunicera känslor

Figur 13 Motivering av vald ML-dimension i O4.

Förtroendet till den närmsta chefen är genomgående högt i O4, och även Medarbetare 12 (man, 45-54 år) och 13 (kvinna, 35-44) anger en 5:a, vilket således blir medelvärdet i populationen. Både Medarbetare 12 och 13 upplever även sin chef som mest empatiskt, och det är även deras föredragna

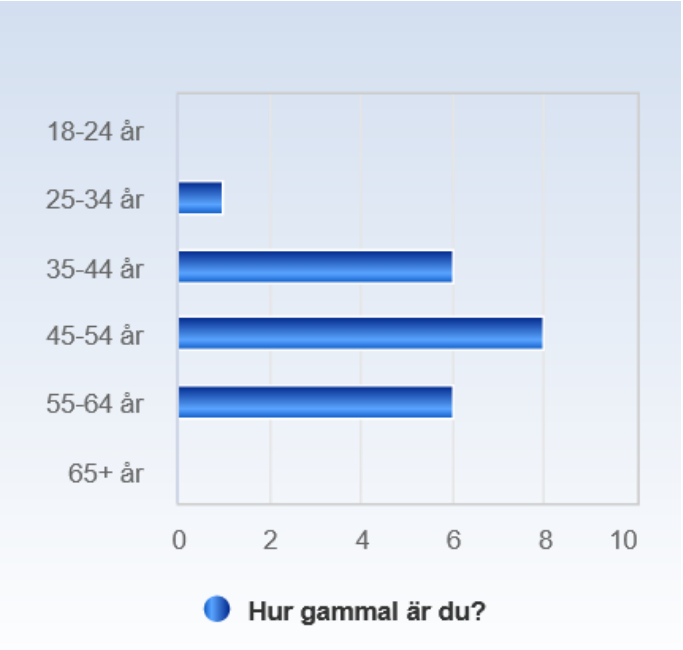
[5] Motiverar

ML-dimension. O4 distribuerades i en organisation som inriktar sig på omvårdnad och sjukvård, och en trend som kan ses är att medarbetarna i O4 föredrar det empatiska språkbruket. Deltagarna var antingen undersköterskor (50%) eller vårdbiträden (50%).

Som nämnt i avsnitt 1.3 fanns en risk för avvikande grupper baserat på beskrivningen av mellanchefer, vilket sker i O5 där vi har verksamhetschefer som besvarat mellanchefsenkäten och avdelningschefer som besvarat medarbetarenkäten. Verksamhetscheferna är de som har kontakt med ledningsgruppen, och faller under vad som i rubrik 1.3 kallas middle-management. Avdelningscheferna faller istället under det som kallas lower-management då de inte har kontakt med ledningen, men ändå har en viss influens på det dagliga arbetet.

Ett bra exempel på detta är Medarbetare 14 i O5 som skriver att hon, kvinna i åldersgruppen 45-54, är sjuksköterska och avdelningschef. Den grundläggande titeln är således sjuksköterska, och att deltagaren även är avdelningschef bör inte anses vara en avvikelse som stör studien. Medarbetare 14 har väldigt högt förtroende till sin chef (5) och föredrar det meningsskapande språket, men upplever att hennes chef är mest empatisk. Att meningsskapande föredras stämmer överens med Tao et als (2022) idéer om att det finns ett ökat behov av det i kristider. Huruvida denna Motivating Language (ML) dimension alltid varit Medarbetare 14s föredragna dimension går dock ej att avgöra.

I O5 inkom totalt 21 svar, och svarsfrekvensen blev 11,7% vilket är lägre än övriga omgångar men fortfarande har störst antal inskickade svar. Hade studien enbart utförts i den här organisationen hade siffrorna inte varit tillfredsställande, men i kombination med övriga svar är vi nöjda med deltagandet. Att O5 dessutom var öppen över storhelgerna jul och nyår har troligtvis påverkat deltagandet negativt. Samtliga deltagare i O5 arbetar för en offentlig verksamhet, och 66,7% var kvinnor, 28,6% män och 4,8% (en person) var ickebinär. Åldersfördelningen såg ut som följer i tabellen nedan. Eftersom O5 har ett större antal deltagare än tidigare omgångar kommer större uppdelning ske av den kvantitativa respektive kvalitativa analysen. Inledningsvis får den kvalitativa analysen fokus.



Figur 14 Åldersfördelning i O5.

Medarbetare 15, en kvinna i åldersgruppen 55-64 år, angav en 4:a i förtroende till sin närmsta chef, och förtydligar att hon haft en annan chef under pandemin. Vidare skriver Medarbetare 15 att det angivna förtroendet gäller chefen hon har i dagsläget. Förtroende definierar hon som: ”Tillit till min ledarskapsförmåga. Att min chef har en transparent kommunikativ stil.” Det bör även noteras att Medarbetare 15 angivit ’avdelningschef” som yrkestitel, därav finns två definitioner. Även Medarbetare 17 (kvinna, 45-54 år) nämner tillit och beskriver förtroende som ”[...] Att man blir litad på och kan lita på.”

Både Medarbetare 15 och Medarbetare 16 (Man, 55-64 år, Avdelningschef) upplever att informationsbehovet förändrats under kristid. Anställd 16 kopplar det till information och menar att tydlighet är viktigt i normaltid, men att det är ännu viktigare i kristider. Medarbetare 16 menar även att val av kanal beroende på ”viktighet” är ett krav, och att ”Prioritering i flödet är ett måste och är väldigt viktigt för att vi ska kunna ta till oss informationen.” Medarbetare 15 beskriver det som att kommunikationen behöver vara dynamisk och tydlig eftersom det sker snabba förändringar i kristider. Dessa inställningar tycks stämma överens med Choos (2016) beskrivning av informationsbehov i relation till sensemaking. Även Ying och Phengs (2014) påstående om att effektiv kommunikationshantering är viktigt i krissituationer, se rubrik 3.1 går att applicera här.

Informationsbehovet verkar vara ett genomgående tema i O5, och kan även ses hos Medarbetare 17 som anger följande anledning till ett ökat informationsbehov i kristider: ”Oro kräver mer tydlighet och information annars finns risk för rykte och fantasier.” I relation till detta menar Medarbetare 17 dessutom att kommunikationen från ledningen varit stundvis dålig och att hon känt sig utnyttjad. 95,2% (20 stycken) av deltagarna upplever att det finns ett ökat informationsbehov under kristider. Detta kan förklara varför en majoritet föredrar den meningsskapande ML-dimensionen (se Figur 17, s. 43).

Gällande distansarbete har Medarbetare 14-17 upplevt att det fungerat mestadels bra, med några avvikande svar angående teknisk kunnighet och strul. Däremot anger Medarbetare 18 att ”För mig var det negativt när vi hade restriktioner då det resulterade i fler digitala möten och färre i verkligheten, jag gillar att träffa människor så därför negativt för mig.” Svaret stämmer överens med svar från tidigare omgångar, exempelvis i O1. Medarbetare 18 menar även att distanskommunikation försvårar diskussioner och beslutsfattande, vilket har etablerats som viktiga processer i rubrik 3.1.

Följaktligen ska trenderna inom O5 framföras, vilket kommer att ske med hjälp av tabeller och procentsatser precis som i de tidigare omgångarna. Till en början ska förtroendet till närmsta chef diskuteras.

Hur högt förtroende har du för din chef på en skala 1-5 där: 1 = inget förtroende alls, 3 = varken högt eller lågt förtroende, och 5 = väldigt högt förtroende?	Antal svar
1	0 (0,0%)
2	2 (9,5%)
3	6 (28,6%)
4	4 (19,0%)
5	9 (42,9%)
Summa	21 (100,0%)

Figur 15 Förtroende till närmsta chef i O5.

Som tabellen visar finns det, till skillnad från tidigare omgångar, mer variation gällande förtroende till sin närmsta chef, och medelvärdet blir 4. Det finns två huvudsakliga avvikare som angav en 2:a i förtroende, varav den ena är Medarbetare 16, som definierar förtroende som ”Att vara en person att lita på i alla lägen [...].”

När det sedan gäller vilka ML-dimensioner som den närmsta chefen upplevs använda, samt vad deltagarna i O5 föredrar kan vi se följande.

Upplever du att din chef är mest:	Antal svar
Riktningsgivande	9 (42,9%)
Empatisk	9 (42,9%)
Meningsskapande	3 (14,3%)
Summa	21 (100,0%)

Figur 16 Upplevd ML-dimension i O5.

Som tabellen visar dominerar det riktningsgivande och empatiska språket när det gäller hur de anställda upplever sin närmsta chef, och jämfört med vilken ML-dimension de föredrar kan ses att det finns väldigt blandade åsikter.

Vilken av de tre språkliga dimensionerna föredrar du att din chef använder? (Läs gärna den inledande texten igen om du behöver)	Antal svar
Riktningsgivande	6 (28,6%)
Empatiskt	2 (9,5%)
Meningsskapande	8 (38,1%)
Annat, nämligen:	5 (23,8%)
Summa	21 (100,0%)

Figur 17 Föredragen ML-dimension i O5.

Likt O4 är O5 är utförd i en organisation som arbetar med, bland annat, sjukvård – men samma tendenser kring empatiskt ML som föredragen språkdimension finns inte här. Det är således inte nödvändigtvis sant att personer som arbetar med vårdyrken föredrar det empatiska språket. Detta gäller även om det i båda fall finns personer som är direkt involverade i omvårdnad, om än i lite olika situationer.

För de som svarat annat anges en kombination av de olika språkdimensionerna. Medarbetare 18 menar att ”det behövs olika för olika situationer.” Medarbetare 15 har en liknande tanke och skriver att ”val av strategi utifrån situation” är att föredra eftersom ”Ett anpassat ledarskap utifrån gruppens mognad och situation är en framgångsfaktor.” Vilket stämmer överens med det som diskuteras i rubrik 3.1, där exempelvis medvetet beslutsfattande nämns.

Slutligen bör noteras att det specifikt är i det sista fallet (O5) som det finns en distinktion mellan avdelningschef och verksamhetschef, och om avdelningschefer nämns i andra omgångar antas de ha någon form av kontakt med ledningen inom sin organisation. Detta kommer dock att diskuteras i följande rubrik 5.2 som behandlar resultaten från mellanchefsenkäten.

5.2 Resultat från mellanchefsenkäten

Inom O3 har svarsfrekvensen varit lägre än förväntat med deltagande på 10% och analysen kommer således att presenteras utan diagram. Mellanchef 1, en kvinna i åldersgrupp 45-54 år med yrkesrollen avdelningschef inom offentlig verksamhet. Hon har arbetat som avdelningschef i 13 år och visade ett högt förtroende för sina medarbetare med svaret 4 på skalan 1-5. Mellanchef 1 beskriver sin definition av förtroende som följer: ”Att jag kan lita på dem och att de gör det jobb de anställts för att göra”.

Mellanchef 1 upplever att hennes yrkesroll som mellanchef är mest riktningsgivande och föredrar en kombination av samtliga ML-dimensioner, med motiveringen: ”Kombinera dessa tre utifrån behovet.” Mellanchef 1 föredrar en kombination av samtliga tre språkliga dimensioner utifrån behovet med motiveringen: ”Alla människor är olika ich[6] ibland behöver de också bemötas olika, om ett viktigt budskap ska nå fram. Särskilt om det kan skapa oro i ledet.” Vidare upplever Mellanchef 1 att hennes kommunikation har

[6] och

förändrats under Covid-19 pandemin och menar att hon blivit mer inlyssnande och att hon kommunicerar både muntligt och skriftligt, samt att hon har större fokus på anpassning och repetition av budskapet.

Mellanchef 1 ser en koppling mellan en stödjande chefsroll och motiverade medarbetare och förklarar sin syn kring detta: ”Det som fångar intresset och på så sätt gör att medarbetaren blir mer engagerad och ser vinning i det för egen del.” Detta stämmer överens med målvägsteorin som Northouse (2021) framfört och som tidigare diskuterats i rubrik 3.4. Hon uppger att motivationen hos medarbetare har förändrats under pandemin och menar att: ”Bristande förståelse över uppdragets vikt kontra egna rädslan av att bli sjuk” är bidragande faktor kring detta. Vidare uppger Mellanchef 1 att behovet för stöd har ökat under pandemin, med motiveringen att det finns ett ökat stöd av standardiserade budskap. Vilket stämmer överens med det Falkheimer et al. (2009) diskuterar gällande kriskommunikation ur ett organisatoriskt perspektiv i rubrik 3.1.

Mellanchef 1 uppger att hon har kommunicerat på distans under pandemin och uppger att det har funnits en avsaknad av dialog och fokuset har legat mer på information än kommunikation. Där finns det en direkt koppling med fråga 16 ”Upplever du att informationsbehovet inom organisationen är större under kristider?”, som Mellanchef 1 bekräftade. Hon menar att det finns en förväntan att veta ”vad som gäller” och förhålla sig till gällande verksamhetens informationsbehov. Mellanchef 1 avslutar enkäten med att dela med sig av följande tankar kring ämnet: ”Viktigt att ta med sig lärdomar om hanteringen av Covid till andra kriser, t ex elkrisen som också skapat oro och förväntningar på tydliga förhållningsregler”. Hon menar även att det är viktigt också att kommunicera avslut på korrekt sätt, för att minska oron.

Resultat från O4 kommer, likt O3, inte presenteras med hjälp av diagram då enbart en person svarat. Fokus kommer återigen att ligga mer på kvalitativ analys, och jämföras med O3 om applicerbart. Som etablerats tidigare i uppsatsen är syftet inte nödvändigtvis att generalisera fynden, utan diskussionen kring ämnet är av störst relevans, och därför bör detta inte anses vara ett problem.

Mellanchef 2 är en man, i åldersgruppen 45-54 år, och har arbetat som enhetschef i 5 år inom en offentlig verksamhet. Han visade ett mycket stort förtroende för sina medarbetare, med svaret 5 på skalan 1-5. Han motiverar innebörden av förtroende utifrån sitt eget chefsperspektiv gentemot medarbetare:

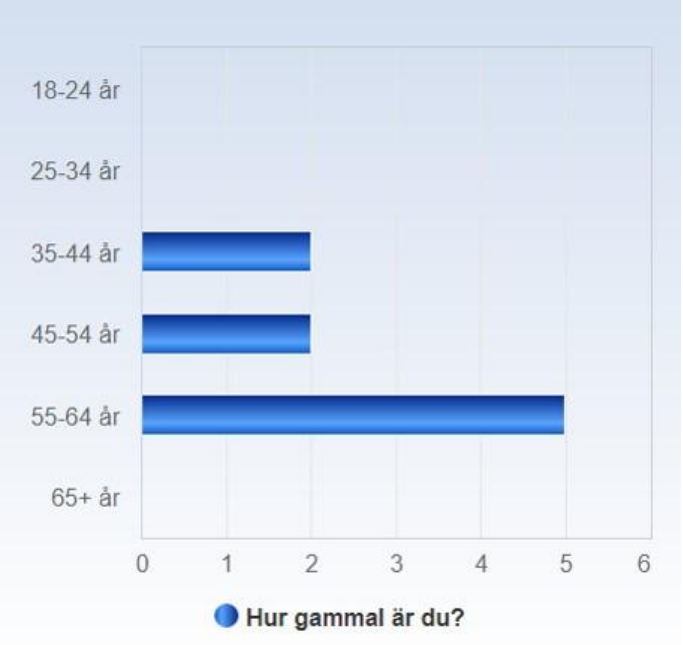
> För mig som chef innebär förtroende en möjlighet att visa tillit till medarbetarna tex.[7] genom att delegera ansvar, utöva empowerment, eller utföra en särskilt kvalificerad arbetsuppgift. När det kommer till min ledningsgrupp kan det tex. handla om att jag kommer med information om någon förändring som ännu inte får berättas vidare till övriga medarbetare.

Mellanchef 2 upplever att han i sin yrkesroll är mest empatisk och uppger även på fråga 12 att han föredrar det empatiska språkbruket. Han betonar vikten av

[7] till exempel

att lyfta sina medarbetare genom att ”bidra med med positivitet och en känsla av att bli sedd.” Detta stämmer överens med syftet det empatiska språket har i kommunikationen mellan chef och anställd.

Avslutningsvis visar resultatet inom O5 att samtliga mellanchefer är verksamhetschefer inom en offentlig organisation. Svarsfrekvensen inom O5 hamnade på 30%, vilket är högst hittills. 56% av deltagarna var kvinnor och 44% män. Åldersfördelning följer i tabellen nedan.



Figur 18 Åldersfördelning i O5

Mellanchef 3 är en kvinna i åldersgruppen 55–64 år. Hon har arbetat på sin nuvarande arbetsplats i 30 år, varav 10 år som mellanchef. Hon uppger ett väldigt högt förtroende för sina medarbetare och angav en 5:a på skalan 1-5. Mellanchef 4, en man i åldersgruppen 35-44 år, uppger en 3:a och har lägst förtroende för sina medarbetare av samtliga mellanchefer inom O5. I nästa tabell redovisas förtroendet till de anställda för hela O5.

Hur högt förtroende har du för dina medarbetare på en skala 1-5 där: 1 = inget förtroende alls, 3 = varken högt eller lågt förtroende, och 5 = väldigt högt förtroende?	Antal svar
1	0 (0,0%)
2	0 (0,0%)
3	1 (11,1%)
4	2 (22,2%)
5	6 (66,7%)
Summa	9 (100,0%)

Figur 19 Förtroende för medarbetare i O5.

Figuren ovan visar att majoriteten av deltagarna i O5 visar ett högt förtroende för sina medarbetare, med Mellanchef 4 som avvikare. Medelvärdet blev 4,6.

Mellanchef 10, en kvinna i åldersgruppen 45-54 år, definierar innebörden av motivation i hennes chefsroll som följer: ”Motivation innebär att det jag gör samt i min roll är motiverat och faktiskt skapar mening.” Mellanchef 10 betonar vikten av medarbetarskap i hennes motivering av tillit: ”[...] bra kommunikation och att de tar ansvar för verksamheten, medarbetarskapet tas på allvar.”

När det sedan gäller chefernas uppfattningar om sin egen kommunikation ur ett ML-perspektiv finns följande resultat i O5.

Upplever du att du som mellanchef är mest:	Antal svar
Riktningsgivande	4 (44,4%)
Empatisk	1 (11,1%)
Meningsskapande	4 (44,4%)
Summa	9 (100,0%)

Figur 20 Upplevd ML-dimension hos mellanchefer i O5.

Resultaten är ganska jämna, och vi kan se att majoriteten av mellancheferna upplever sig själva som antingen riktningsgivande eller meningsskapande. Enbart en person upplever sig själv som mest empatisk.

Vilken av de tre språkliga dimensionerna föredrar du att använda i din roll som mellanchef? (Läs gärna den inledande texten igen om du behöver)	Antal svar
Riktningsgivande	3 (33,3%)
Empatiskt	0 (0,0%)
Meningsskapande	5 (55,6%)
Annat, nämligen:	1 (11,1%)
Summa	9 (100,0%)

Figur 21 Föredragen ML-dimension i O5

Resultatet skiljer sig i jämförelse med föredragen ML-dimension, genom att 55,6% uppgav meningsskapande, 33,3% riktningsgivande och 11,1% svarade ’annat’. Ingen verksamhetschef valde det empatiska språkbruket, vilket skiljer sig mot avdelningschefernas uppfattning om upplevd ML-dimension hos deras verksamhetschefer.

Mellanchef 10 motiverar att hon föredrar en kombination av: ”relationsskapande och lösningsinriktad.” Mellanchef 10 uppger även att hon har förändrat sitt sätt att kommunicera under Covid-19 pandemin och menar att: ”Mer information via skrift som mail och uppdaterad samarbetsyta men även vikten av fysiska möten när behov finns. Även tydlighet.”

100% av mellancheferna i O5 såg en koppling mellan en stödjande chefsroll och motiverade medarbetare. Mellanchef 8, en man i åldersgruppen 55-64 år, har följande definition av motivation: ”Att medarbetaren genomför och utför sin syssla på ett korrekt sätt och med hög egen drivkraft, och finner detta meningsfullt och viktigt.” Mellanchef 6 (kvinna, 55-64 år) definierar innebörden av motivation som att: ”Få med gruppen mot målen med kvalite.”

Samtliga deltagare upplever även att informationsbehovet inom organisationen är större under kristider. Sju mellanchefer uppgav en motivering kring detta, som redovisas i tabellen nedan.

Om du svarade ja på förra frågan: varför tror du att det är så?
Att veta, är bättre än att inte veta, även om det är dåliga nyheter
För att information skapar trygghet i kristider
Behovet ökar mer oroligt
För att trygga verksamheten, trygga medarbetare tryggar våra patienter.
Kanske är det ja, men inte nödvändigtvis, beror helt på gruppens stabilitet och hur länge de har tränat och fungerat tillsammans.
Snabbare förändringar behöver snabbare beslut. Ökad oro i personalen så besluten måste följa en tydlig linje så att alla snabbt vet vad som gäller. Spekulationer uppstår snabbt.
I kristider kan beslut och information snabbt förändras samt att dämpa oro och ryktesspridning.

Figur 22 Motivering av ökat informationsbehov under kristider.

Några svar är särskilt intressanta att notera. Nämligen - Mellanchef 9, en man i åldersgruppen 55-64 år. Han anger följande motivering till ett ökat informationsbehov i kristider: ”Snabbare förändringar behöver snabbare beslut. Ökad oro i personalen så besluten måste följa en tydlig linje så att alla snabbt vet vad som gäller. Spekulationer uppstår snabbt. Även Mellanchef 10s svar är intressant, och hon menar att: ”I kristider kan beslut och information snabbt förändras samt att dämpa oro och ryktesspridning”. Detta stämmer överens med Nohrstedt (2016) påstående i rubrik 3.1 om att bristande kommunikation under kristider påverkar organisationens förtroende negativt.

5.3 Jämförelser mellan grupperna

Den totala svarsfrekvensen för båda grupperna blev 16,3% och medan det är lägre än förväntat, och fynden inte nödvändigtvis går att använda för att göra generaliseringar, har svaren ändå varit givande.

Hälften av de anställda hade väldigt högt förtroende till sin närmsta chef, med 50% som angav en 5:a på skalan, det lägsta förtroendet som angavs på skalan var 2:or och 8,8% av de anställda gav detta svar. När det sedan gäller mellanchefernas förtroende till sina anställda kan vi se att det är aningen högre. 63,6% av mellancheferna hade väldigt högt förtroende till sina anställda (5 på skalan), 27,3% hade högt förtroende för sina anställda och 9,1% hade varken högt eller lågt förtroende till sina anställda. Medan det ganska genomgående är högt i båda grupper är det enbart hos de anställda vi kan se direkt sämre förtroende. En potentiell anledning till att förtroendet inte är lägre kan vara att organisationerna har arbetat aktivt med meningsskapande på förhand, så kallat

enacted sensemaking, och på så vis varit mer förberedda för en kris som påpekas av Maitlis och Sonenshein (2010) i rubrik 3.3.

Hos de anställda upplevde 38,2% sin chef som mest riktningsgivande, 44,1% som empatiska och 17,7% upplevde sin chef som meningsskapande. ~45,5% procent av mellancheferna upplevde sig själva som mest riktningsgivande, och ~45,5% upplevde sig själva som mest meningsskapande, medan enbart ~9% (1 person) upplevde sig själv som mest empatisk. Delvis finns det en ganska lik uppfattning om det riktningsgivande språket, men väldigt många anställda upplevde sina chefer som mest empatiska när nästan ingen av cheferna upplever sig själva som det.

När vi sedan ser till föredragna ML-dimensioner föredrar en majoritet av de anställda det meningsskapande språket, där 38,3% angav detta svarsalternativ. Riktningsgivande och empatiskt får båda 23,5% och annat/en kombination 14,7%. Mellancheferna föredrar också det meningsskapande språket där ~45,4% angav att de föredrar meningsskapande språk. Därefter kommer riktningsgivande språk med 27,3%, annat/en kombination med 18,2% och slutligen det empatiska med 9,1% (1 person). Det vill säga att anställda och mellanchefer håller med om att meningsskapande ML föredras, men därefter skiljer det sig ganska avsevärt – med det empatiska språket som har tydligast skillnad. Här kan ses tendenser till det som påpekas i rubrik 3.3, nämligen att meningsskapande språk kanske har bättre förebyggande förmåga än de övriga språkdimensionerna. Det är dock inte möjligt att fastställa i denna uppsats. Däremot kan vi se att valet av ledarskapsstil spelar roll, och att medarbetare och mellanchefer kanske inte alltid delar samma åsikt – vilket kan och kanske bör påverka vilken kommunikationshantering och kriskommunikation som används. Avslutningsvis kan sägas att network governance med förtroendeskapande och delad förståelse, samt målvägsteori med fokus och prestation i relation till motivation är väldigt viktiga delar i hur kommunikationen bör utformas.

6 Diskussion och slutsatser

I följande kapitel redogörs vilka slutsatser som kan dras av resultat och analys i föregående avsnitt. En metodreflektion görs också, för att diskutera de områden som inte gick som planerat. Slutligen ges förslag till vidare forskning inom området. I detta avsnitt återkommer vi även till frågorna som ställs i början på uppsatsen för att se huruvida de har blivit besvarade.

6.1 Diskussion

Till skillnad från resultaten presenterade av Sullivan (1988) och Mayfield och Mayfields (2018) i bakgrunden kan vi se att det inte finns en majoritet med preferens för det empatiska språkbruket i Sverige; utifrån den här tillfrågade populationen. Medan det empatiska språket är minst eftertraktat, vilket även skiljer sig från Tao et als (2022) studie, stämmer det att riktningsgivande är det som används i störst utsträckning när båda populationernas svar lades ihop, vilket även det nämns av Tao et al. (2022).

Däremot upplever många av de anställda, i samtliga omgångar, sina chefer som mest empatiska och kanske är det därför den språkdimensionen inte önskas oftare: eftersom den redan har en framträdande roll i en svensk kontext. Resultaten är dock inte tillräckligt talande för att kunna påstå att den svenska organisationskulturen är genomgående empatisk. Det kan vara ett sammanträffande men noteras bör att deltagarna i O4 som föredrar det empatiska språket, och där en majoritet (75%) upplever sin chef som mest empatisk, även har väldigt högt förtroende till sin chef. Bland de psykologiska behov inom Self Determination Theory (SDT) som Tao et al. (2022) behandlar kan deltagarna i O4 tänkas ha ett högt behov av relatedness och en känsla av tillhörighet till sina arbetskamrater, samt chefen. I O4 kan antydas att Medarbetare 11 själv är en empatisk person, se citat på sida 44, och kan tänkas drivas av motivationen att hjälpa andra människor. Medan Tao et al. (2022) diskuterat ändring i motivation och meningsskapandets roll under kristider verkar detta ej vara applicerbart hos Medarbetare 11. I detta specifika fall har meningsskapande således inte fått en, upplevd, viktigare roll. Med undantag för Medarbetare 1 kan vi i O1 se en positiv relation mellan förtroende till den närmsta chefen och bibehållen motivation under kristider. Däremot har distansarbete påverkat både positivt och negativt. Jämfört med Tao et al. (2022) kan vi se att relatedness är en psykologisk faktor som verkar spela roll.

Vidare har medarbetare 1 arbetat på sin nuvarande arbetsplats, och som *art director*, i 15 år, och kort anställningstid eller lite erfarenhet är därför inte en faktor i bristen på förtroende, vilket Tao et al. (2022) annars menar kan påverka. Det vill säga att längre tid inom en yrkesroll eller hos en organisation ofta leder till större förtroende och säkerhet i arbetslivet. Vi vet dock inte hur länge Medarbetare 1s chef varit hennes chef, och om chefen är nytillsatt kan istället detta vara en faktor som spelar in. Medarbetare 1 är även den enda i O1 som föredrar det empatiska språkbruket.

Mellancheferna själva svarade istället att de upplever sig själva som mest meningsskapande. Meningsskapande är också den Motivating Language (ML)

dimension som en majoritet (40%) av populationen föredrar. Meningsskapande och sensemaking är inte utbytbara i det här sammanhanget men har en definitiv relation till varandra. Precis som hos Tao et al. (2022) syns att ett ökat behov av meningsskapande finns under kristider, vilket upplevs av både medarbetare och mellanchefer. Meningsskapande som ML-dimension verkar enligt fynden från enkäterna spela en signifikant roll, och medan Tao et al. (2022) menar att en kombination av de tre dimensionerna är mer effektivt kanske den svenska kontexten behöver mer meningsskapande och i sin tur sensemaking under kristider.

Mellanchef 1 inom O3 skiljer sig från majoriteten genom att hon upplever sig själv som riktningsgivande och föredrar en kombination av samtliga ML-dimensioner. Vilket stämmer överens med Mayfield och Mayfields (2018) forskning om att olika situationer kräver olika grader av de olika språkdimensionerna. Baserat på hennes svar går det således även att dra kopplingen till att Mellanchef 1 anpassar sitt ledarskap utifrån situationen, likt Northouse (2021) beskrivning av situationsanpassat ledarskap.

Förtroende verkar inte gå att koppla till en särskild ML-dimension, utan förtroendet till närmsta chef och anställda baserades på andra faktorer. Tillit var dock en viktig faktor, och verkar ha en positiv relation till motivationen. En tendens som går att se redan i O1 var att fråga 15 ”Vad innebär motivation för dig?” används för att förklara vad som motiverar deltagaren, istället för att ge en definition av ordet. Samma gäller för fråga 8 om förtroende. Detta är inte nödvändigtvis negativt då det kan användas för att hitta gemensamma tankar om motivation oavsett. Här kan vi även se om motivationen påverkas av deltagarnas chefer, och om tillit är en faktor som spelar in, vilket den bör vara enligt Seppänen et al. (2014). Två aspekter ur Seppänen et als (2014) beskrivning av tillit, nämligen att det finns tillit till personens välvilja och förmåga att agera osjälviskt, samt personens pålitlighet baserat på personliga principer återfinns i deltagarnas svar. Exempelvis Medarbetare 9 menar att det chefen ”säger och gör stämmer ihop” är en aspekt av tillit, här till personens principer. När det gäller tillit och ändrade arbetssätt blir distansarbetet en form av påtvingad förändring i arbetssättet, vilket enligt Tao et al. (2022) ökar behovet av meningsskapande, och detta speglas till viss del i deltagarnas svar. Som tidigare etablerats har tillit enligt Seppänen et al. (2014) förmågan att minska oro, och att Medarbetare 17 känner sig utnyttjad av ledningen, se citat s. 41 , kan leda till minskat förtroende – men Medarbetare 17 ger angav ändå en 5:a i förtroende till sin *närmsta* (emfas) chef. Jämförelsevis kan vi notera citatet som presenterades på s. 42, där Medarbetare 16s tankar om förtroende samt låga förtroende till sin närmsta chef antyder att chefen inte uppfyller Medarbetare 16s tankar om förtroende på ett tillfredsställande sätt. Båda dessa exempel påvisar vikten av chefens relation samt kommunikation gentemot medarbetaren.

Vidare, gällande distansarbetet, finns blandade åsikter kring det. Exempelvis Medarbetare 1 tyckte det var skönt att få lite social distans från kollegor, medan Medarbetare 2 upplevde en förändring i sin motivation som följd av distansarbete och minskad social interaktion. Det är lite otydligt huruvida Medarbetare 2 upplever detta som positivt eller negativt, men eftersom han inte gillade den ökade mängden möten som följd av distansarbete är det gissningsvis negativt. Även medarbetare 18 ogillade det ökade antal mötena.

Avslutningsvis uppgav en klar majoritet av mellancheferna inom O5 att informationsbehovet inom deras organisation är större under kristider. Mellanchef 9 och 10 upplever att snabba förändringar behöver snabba beslut, se citat s. 44 och menar även att beslut och information snabbt kan förändras i kristider. Snabba beslut kan dessutom dämpa oro och ryktesspridning enligt Mellanchef 9 och 10. Båda svaren överensstämmer med Runnquists (2020) forskning om krishantering inom organisationer. Som även nämns i kommunikationsteorin (Larsson, 2014) är denna oro och ryktesspridning en form av brus som kan påverka kommunikationen samt effekten den har på mottagaren.

6.2 Slutsatser

Avslutningsvis kan samtliga frågor som ställdes inledningsvis anses ha besvarats. Deltagarna föredrar kommunikationen som den var före pandemin, även om många har anpassat sig till arbete helt eller delvis på distans, och den sociala aspekten spelar stor roll, det som hos Tao et al. (2022) kallas relatedness. Meningsskapande är den ML-dimension deltagarna upplever förekommer mest frekvent, och det är även den ML-dimension som föredras hos båda grupperna. Här kan slutsatsen dras att sensemaking och kommunikationshantering är väldigt viktiga under kristider. Totalt sett föredrar 40% av deltagarna det meningsskapande språket, 24,4% det riktningsgivande, 20% det empatiska och 15,6% föredrar annat/en kombination.

Den svenska kontexten, enligt fynden i den här studien, skiljer sig således från de resultat som finns i en utom-Europeisk kontext och är ett ämne som är värt att undersöka vidare. Däremot finns spår av de egenskaper som diskuterades i rubrik 2.8 om svensk organisationskultur, såsom stark förpliktelse mot samhället, ett socialt behov på arbetsplatsen, en vilja och motivation att prestera å organisationens vägnar, och att medarbetare söker personlig utveckling. Tillit till den närmsta chefen verkar också spela stor roll i relation till medarbetarnas motivation och känsla av ett uppfyllt informationsbehov, vilket Seppänen et al. (2014) menar är särskilt viktigt.

Medan *versatile leadership* inte är fokuset kan vi se att vissa mellanchefer och medarbetare föredrar en blandning av de olika Motivating Language (ML) dimensionerna, vilket pekar på att de utövar någon form av mångsidig kommunikation och konsekvent mångfacetterat ledarskap, vilket stämmer överens med Kaisers (2020) och Tourish (2020) studie som visar att mångfacetterat ledarskap ökar effektiviteten under kristider.

6.3 Metodreflektion

Under de veckorna som studiedeltagare efterfrågades kontaktades främst offentliga verksamheter, med flera svenska kommuner och regioner som exempel. Tyvärr svarade få av dem, och bland de som svarade fanns inget intresse för deltagande. Detta gäller även majoriteten av de privata organisationer som kontaktades.

Medan de flesta angav hög arbetsbelastning som anledning fanns även en organisation som motiverade avslaget med att avtal med lokala lärosäten gav elever som var mer geografiskt nära prioritet. En person som kontaktades för

distribution inom en offentlig organisation trodde att innehållet skulle vara för komplicerat för den potentiella populationen att besvara. Medan hen vidarebefordrade konversationen till potentiella enheter inom organisationen avböjde samtliga. En organisation uppgav att de redan hade samarbete med elever och ej hade möjlighet att delta i fler studier i dagsläget.

Vidare är en möjlig anledning till att kommunerna inte ville medverka är en ren säkerhetsfråga, då de har ett visst ansvar i sin roll som offentliga verksamheter enligt *Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*. På grund av detta fick populationen spridas ut mer än tänkt från början för att få in någon data alls, vilket konsekvent påverkat ursprungsidén kring att avgränsa till en specifik organisation/population. I övrigt var även tidsaspekten en faktor som spelade in, då många deltagare på de organisationer där enkäterna distribuerades tyckte att 15 minuter tog för mycket tid från deras arbete.

Medan tanken från början var att undersöka och jämföra två organisationer visade sig detta vara svårt på grund av dåligt intresse för deltagande. Tanken var också att kunna jämföra uppfattningar mellan chefer och medarbetare inom samma organisation men samma dilemma fanns här.

Gällande frågorna i sig var två frågor i enkätomgång 1, 3 och 4 felstavade. I fråga 10 för medarbetare står *ditt* istället för *sitt*, och i fråga 11, också för medarbetare saknas *du att* efter *upplever*. Eftersom några frågor tillkom efter förstudien har dessa misstag troligtvis uppkommit då. Det positiva här är att få svarade ja på fråga 10, och således finns inte många utvecklade svar på fråga 11. Huruvida det finns en korrelation här eftersom förvirring uppstått går ej att avgöra. O5 startades ganska sent, och då korrigerades de här två frågorna. Eftersom majoriteten av utskicken har samma formulering används den ’felaktiga’ formuleringen i Bilaga C.

Avslutningsvis ombads deltagarna att på fråga 4 och 6 att runda upp till närmsta helår vid behov. Detta kan bli lite missvisande och borde kanske istället ha formulerats på följande vis: ”Ange i år och runda upp *eller ner* (kursiv för emfas) till närmsta helår om du behöver.” Eftersom den här frågan är kvantitativ valde vi att inte ändra formuleringen inför O5 för att inte påverka datan.

6.4 Vidare forskning

Eftersom frågorna i enkäterna har Covid-19 pandemin som exempel på en extern kris finns en risk att svaren har alltför stort fokus på just den här krisen, och som konsekvens ej kan användas för att dra pålitliga slutsatser när det gäller andra kriser. Detta var något Tao et al. (2022) diskuterade som ett potentiellt problem i sin studie, och medan målet i den här uppsatsen var att göra en generalisering kring kriser utöver Covid-19 pandemin är det inte möjligt på grund av låga deltagarsiffror, och framtida forskning hade behövt ett större antal deltagare.

Med det sagt kan framtida studier istället lägga fokus på andra externa kriser i relation till Motivating Language Theory och ledarskapsteorier för att tillstyrka de fynd som finns både i den här uppsatsen och hos Tao et al. (2022). Fokus

hade också kunnat läggas på Self Determination Theory och psykologiska behov som påverkande faktor.

Eftersom ingående analys gjorts på ett begränsat antal inskickade svar går det inte att etablera en faktisk diskursanalys, även om tendenser kan antydas: om en ny undersökning görs i framtiden, alternativt om samma material används igen, kanske en mer kvalitativ analys görs av svaren på de öppna frågorna för att få mer saker att associera till en diskursanalys. Materialet hade även kunnat kompletteras med intervjuer.

Avslutningsvis noteras att verktyget Organisational Culture Assessment Instrument upptäcktes lite sent i forskningsarbetet och hade varit intressant att inkludera som faktor när det gällde val av föredragen Motivating Language dimension, och hade kunnat utforskas mer i ett försök att etablera en mer enhetlig svensk organisationskultur.

7 Referenser

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of public administration research and theory*. *18* (4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5 uppl.). Oxford University Press.

Boin, A., Ekengren, M. & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: conceptualizing the creeping crisis. *Risk Hazards Crisis Public Policy. 11*(2), 116–138. https://doi.org/10.1002/rhc3.12193

Bronn, P. S. (2001). Communication managers as strategists? Can they make the grade? *Journal of communication management*. England: London. *5* (4), 313–326. DOI:10.1108/13632540110806857

Bäckström, I., Ingelsson, P., & Johansson, C. (2016). How communicative leadership influences co-workers' health – a quality management perspective. *International Journal of Quality and Service Science*s. *8*(2), 143-158. https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2015-0059

Choo, C. W. (2016) *The inquiring organization : how organizations acquire knowledge and seek information*. New York: Oxford University Press.

Christensen, T., & Ivarsson Westerberg, A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor* (1. uppl.). Liber.

Creative Commons. (u.å.). *Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)*. https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/, hämtad 23-03-17

Cronert, A. (2022). When the paper tiger bites: Evidence of compliance with unenforced regulation among employers in Sweden. *Regulation & Governance*, *16*(4), 1141–1159. https://doi.org/10.1111/rego.12383

Donthu, N. & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. J*ournal of business research*. *11*(7). 284–289. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008

Emerald Publishing. (u.å). *Author Guidelines*. https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/jbim, hämtad 23-03-17

Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*. (1. uppl). Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation* (1 uppl.). Malmö: Liber.

Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science (Providence, R.I.)*, *14*(6), 686–706. https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868

Fors Brandebo, M. (2021). *Tillitsskapande ledarskap : från teori till praktik* (1. uppl). Studentlitteratur.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation* (1 uppl.). Malmö: Liber.

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2021). *Kommunikation i organisationer* (3 uppl.). Liber.

Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet*. Lund: Studentlitteratur.

Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals. *International journal of strategic communication*. *5*(4), 201–220. https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.605777

Hersey, P., & Blanchard, K. B. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs. N. J: Prentice Hall.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. A*dministrative Science Quarterly*, *16*(3), 321-339. https://doi.org/10.2307/2391905

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership quarterly*. *7*(3), 323–352. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Seattle, WA: Washington University.

Hyde, J. S., Bigler, R. S., Joel, D., Tate, C. C., & Anders, S. M. (2019). The future of sex and gender in psychology: Five challenges to the gender binary. *American Psychologist*, *74*(2), 171–193. https://doi.org/10.1037/amp0000307

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (5 uppl.). Studentlitteratur AB.

Jaeger, M., Yu, G., & Adair, D. (2017). Organisational culture of Chinese construction organisations in Kuwait. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, *24*(6), 1051–1066. https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2016-0157

Johansen, W., Aggerholm, H. K., & Frandsen, F. (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*. *38*(2), 270–279. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.008

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership – a framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communication: An International Journal*, *19*(2), 147-165. https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007

Jönsson, S., Scholten, C., Wigerfelt, A. S., & Muhonen, T. (2013). "Det finns inget mer svenskt än Ikea." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, *19*(2), 27–40.

Kaiser, R. B. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *72*(3), 135-154. https://doi.org/10.1037/cpb0000186

Karlsson, M., Karlsson, F., Åström, J., & Denk, T. (2022). The effect of perceived organizational culture on employees' information security compliance. *Information and Computer Security*, *30*(3), 382–401. https://doi.org/10.1108/ICS-06-2021-0073

Kim, H., & Markus, H. R. (1999). Deviance or Uniqueness, Harmony or Conformity?: A Cultural Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *77*(4), 785–800. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.4.785

Klijn, E-H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and politics*. *40*(4), 587–606. https://doi.org//10.1332/030557312X655431

Lager, P. (2017). *Kommunikativt ledarskap i praktiken: Handbok för chefer*. Stockholm: Gothia Fortbildning AB.

Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap.* (4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, *18*(3), 219–236. https://doi.org/10.1108/0885862031047313
Maitlis, S., Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies, 47*(3), 551–580. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x
Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Motivating Language Theory Effective Leader Talk in the Workplace* (1st ed. 2018.). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66930-4
Miltsov, A. (2021). Resistance, recuperation, or deviance? The meaning of personal internet use at work. *New Technology, Work, and Employment*, *36*(3), 390–408. https://doi.org/10.1111/ntwe.12195
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). (2018). *Gemensamma grunder för ledning och samverkan vid samhällsstörningar* (4 uppl.). Stockholm : MSB.
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). (2021). *Vad är en kris?*. *msb.se.* https://www.msb.se/sv/amnesomraden/skolmaterial/samhallets-krisberedskap/vad-ar-en-kris/, hämtad 2023-01-12
Nature portfolio. (2023). *Additional Terms*, https://www.nature.com/info/additional-terms
Ngabonzima, A., Asingizwe, D. & Kouveliotis, K. (2020). Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda. *BMC Nursing*. *19(1).* https://doi.org/10.1186/s12912-020-00428-8
Nohrstedt, S. A. (2016). *Kriskommunikation och förtroende* (Rapport MSB1056–oktober2016). Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap. https://rib.msb.se/filer/pdf/28249.pdf
Northouse, P. G. (2021). *Leadership : theory and practice*. (9 uppl.). Los Angeles: SAGE.
Oura, J., & Kijima, K. (2002). Organization design initiated by information system development: a methodology and its practice in Japan. *Systems Research and Behavioral Science*, *19*(1), 77–86. https://doi.org/10.1002/sres.415
Pickard, A. J. (2017). *Research Methods in Information*. London: Facet publishing.
Pöllänen, K. (2021). Organizational Culture and Masculinities in a Startup Company in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*. *11*(4), 117-135. https://doi.org/10.18291/njwls.126226
Raupp, J., & Hoffman, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management. 16*(2), 146–161. DOI:10.1108/13632541211217579
Researchgate.net. (u.å.) *The modified Path-Goal Theory Conceptual Framework*. https://www.researchgate.net/figure/The-modified-Path-Goal-Theory-Conceptual-Framework-House-1971-This-Figure-represents_fig1_341190975
Runnquist, C. (2020). *Att leda i kris*. Stockholm: Liber AB
Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2001). Public relations and crisis communication: Organizing and chaos. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 155–165). Thousand Oaks: Sage.

Seppänen, R., Kosonen, M., Vanhala, M., & Ellonen, H.-K. (2014). Building intra-organizational trust with managerial communications. *International Journal of Management Practice*, *7*(2). 108-125. DOI: 10.1504/IJMP.2014.061473

Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, *13*(1), 104–115. https://doi.org/10.2307/258358

Sveriges Riksdag. (u.å.). *Offentlighets- och sekretesslag (2009:400). riksdagen.se. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/offentlighets--och-sekretesslag-2009400_sfs-2009-400#K37, hämtad 2023-01-14.*

Sveriges Riksdag. (u.å.). *Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*. riksdagen.se. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuners-och-regioners_sfs-2006-544#K1, hämtad 2023-01-14

Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J-Y., & He, M. (2022). Enhancing Employee Engagement via Leaders' Motivational Language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public relations review, 48*(1), 102-133. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133

Tourish, D. (2020). Introduction to the special issue: why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership*. *16*(3), 261–272. https://doi.org/10.1177/1742715020929242

Teräväinen, V., Junnonen, J.-M., Salopää, T., & Sobolev, A. (2021). Relationships between organisational culture and efficiency in Finnish construction projects. *International Journal of Construction Management*, *21*(1), 12–26. https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1503835

Usmanova, N., Yang, J., Sumarliah, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2021). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *51*(3), 515–532. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0177

Vandegrift, R., & Matusitz, J. (2011) Path-Goal Theory: A Successful Columbia Records Story. *Journal of human behavior in the social environment*. *21*(4), 350–362. https://doi.org/10.1080/10911359.2011.555651

Vergauwe, J., Wille, W., Hofmans, J., Kaiser, R., & De Fruytm F. (2017). The Too Little/Too Much Scale: A New Rating Format for Detecting Curvilinear Effects. *Organizational research methods*. *20*(3), 518–544. https://doi.org/10.1177/1094428117706534

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. vr.se. https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/vi-analyserar-och-utvarderar/allapublikationer/publikationer/2017-08-29-god-forskningssed.html

Von Platen, S. (2017). *Kommunikationsklimat – en verksamhetskritisk resurs*. Sveriges Kommunikatörer. https://sverigeskommunikatorer.se/globalassets/dokument/forskningsrapporter/rapport-kommunikationsklimat_4.pdf

Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organisation Volume 2 The impermanent organization*. Wiley.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2 uppl.). Aufl. Hoboken: Jossey-Bass.

Ying, Z., & Sui Pheng, L. (2014). *Project Communication Management in Complex Environments*. 1st ed. 2014. Springer: Singapore.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zheng, Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, *12*(4), 888–918. https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068

Bilaga A: Följebrev

Hej [Organisation]!

Vi heter Elise Petersson och Louise Tagesson. Vi är studenter vid Högskolan i Borås och läser sista terminen på det ettåriga magisterprogrammet i Strategisk Information och Kommunikation (SIK). Vi arbetar just nu med en magisteruppsats där vi kommer undersöka intern kriskommunikation och vilken roll motivating language och olika sorters ledarskap har i relation till detta. Undersökningen kommer ske i form av en enkät som tar ca. 15-20 minuter att besvara.

Vi är intresserade av att undersöka en offentlig/kommersiell organisation och vänder oss således till er. Insamlad information hanteras konfidentiellt av oss studenter i enlighet med GDPR och forskningsetiska regler. För att minska risken att någon känner igen organisationen kommer vi vara vaga i beskrivningen av den.

Vi söker deltagare som är mellanchefer (någon med personalansvar och lön som reflekterar detta – inte någon förtroendevald i just den här studien) samt anställda som antingen är direkt anställda av en mellanchef eller arbetar för dem i övrigt. Det hade varit hjälpsamt att veta hur många mellanchefer som finns, då ett visst antal behövs för att få rättvisa resultat ur ett forskningsperspektiv. Baserat på hur många mellanchefer som finns kan vi sedan bestämma hur många medarbetare som bör delta.

Vi hoppas att ni har möjlighet och intresse att ställa upp!

Kontakta oss gärna om ni har frågor angående enkäten eller utbildningen.

Med vänliga hälsningar,

Elise och Louise

Bilaga B: Informationstext i enkäterna

Hej! Vi heter Elise Petersson och Louise Tagesson. Vi är studenter vid Borås Högskola och arbetar just nu med en magisteruppsats på programmet Strategisk Information och Kommunikation. Vår uppsats kommer behandla intern kriskommunikation och vilken roll motivating language och olika sorters ledarskap har i relation till detta. Enkäten kommer vara öppen mellan [datum] och [datum]. Enkäten tar ca. 10-15 minuter att besvara.

Denna enkät behandlar hur du som [medarbetare/anställd] [mellanchef] upplever att din kriskommunikation med [din närmsta chef] [dina medarbetare/anställda] fungerar, och frågorna följer bland annat de tre dimensioner som diskuteras i 'motivating language theory' (MLT) och olika sorters ledarskap. Syftet är att undersöka skillnader och likheter i uppfattningar kring ämnet. Jämförelserna kommer göras mellan chefer och anställda. Kriskommunikation i det här sammanhanget handlar inte om hur en specifik kris kommuniceras, utan det handlar om vilka kanaler och verktyg som används för att dela information och kunskap under en pågående kris.

För att kunna svara behövs grundläggande kunskap om MLT, vilket vi nu kommer förse dig med. Som namnet indikerar handlar MLT om att motivera medarbetare med hjälp av olika sorters språk. De tre dimensionerna är:

Riktningsgivande språk används för att bland annat förmedla en organisations mål, hur arbetsuppgifter ska utföras samt hur anställda belönas för sitt arbete. Det är *inte* menat som ett sätt för chefer att ge order eller hålla monologer, utan är snarare ett verktyg för ledare att ställa frågor och skapa dialoger med sina anställda. Syftet är att ge klarhet i vad en arbetsroll innebär och ge anställda en idé om vad som förväntas av dem.

Meningsskapande språk är ett verktyg för att hjälpa anställda att skapa tankar om verkligheten utifrån sin organisations perspektiv. Meningsskapande språk är till för att den anställda ska komma närmre organisationens kultur och normer. Syftet är bland annat att visa hur den enskildes roll har betydelse för organisationen och man uppmuntrar även till självständighet.

Empatiskt språk behandlar personliga relationer mellan chefer och anställda, till skillnad från de övriga språkdimensionerna som fokuserar på arbetsrollen på olika sätt. Från chefens håll innebär det att man respekterar och uppmuntrar individen och dess privatliv. Artighet och förstående är viktiga aspekter och syftet är att skapa tillit. Detta kan vara särskilt viktigt under turbulenta tider.

Vilken ledarskapsstil som ledaren har spelar en stor roll för hantering av krissituationer som verksamheten utsätts för. Vi vill således undersöka hur mellanchefer använder sig av olika ledarskapsstilar för att hantera olika

krissituationer. Ett exempel är **situtationsbaserat** ledarskap, vilket innebär att organisationer drabbade av kris måste anpassa sig och ställa om snabbt, och förändring i ledarskapsstil spelar stor roll. Det situationsbaserade ledarskapet innebär att ledaren behöver vara flexibel och anpassa sin ledarstil utefter situationen.

*****I frågorna används Covid-19 pandemin som ett exempel på en extern kris som påverkar den interna kriskommunikationen. Detta är enbart för att underlätta för dig som svarar att sätta in frågorna i ett sammanhang.*****

Genom att besvara enkäten samtycker du till att dina svar används i forskningssyfte. För att förtydliga att samtycke ges önskar vi att ni svarar ja på den första frågan. Om du inte gör detta kommer enkäten inte kunna skickas in. Dina svar är strikt konfidentiella och kommer inte ges vidare till tredje parter. Utöver författarna kommer ingen ha tillgång till svaren. Den insamlade datan kan däremot komma att användas i framtida studier. Deltagande är frivilligt och kan avbrytas närsomhelst utan konsekvenser. För att göra detta stänger du helt enkelt ner enkäten utan att skicka in.

Om du är ensam om att inneha din yrkestitel och vill att den anonymiseras när resultaten diskuteras i uppsatsen, vänligen skriv "anonym" inom parentes på fråga 3. Notera att om du i framtiden skulle ta del av forskningen finns alltid en chans att du känner igen dina egna svar om citat används.

Bilaga C: Enkät

Jag förstår ovanstående villkor och samtycker till att mina svar används i forskningssyfte

☐ Ja

☐ Nej

1. Vad identifierar du dig som?

☐ Kvinna

☐ Man

☐ Ickebinär

☐ Föredrar att ej svara

2. Hur gammal är du?

☐ 18-24 år

☐ 25-34 år

☐ 35-44 år

☐ 45-54 år

☐ 55-64 år

☐ 65+ år

3. Vad är din yrkestitel?

4. Hur länge har du haft den här titeln? [Hur många år har du arbetat som mellanchef?] Ange i år och runda upp till närmsta helår om du behöver.

5. Är din arbetsplats en:

☐ Offentlig verksamhet

☐ Kommersiell verksamhet

6. Hur många år har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Ange i år och runda upp till närmsta helår om du behöver.

7. Hur högt förtroende har du för [din chef] [dina medarbetare] på en skala 1-5 där: 1 = inget förtroende alls, 3 = varken högt eller lågt förtroende, och 5 = väldigt högt förtroende?

8. Vad innebär förtroende för dig?

9. Upplever du att [din chef] [att du som mellanchef] är mest:

- ☐ Riktningsgivande
- ☐ Empatisk
- ☐ Meningsskapande

10. Upplever du att [din chef har ändrat ditt] [du som mellanchef har ändrat ditt] sätt att kommunicera under covid-19 pandemin?

- ☐ Ja
- ☐ Nej

11. Om du svarade ja på förra frågan: på vilket sätt upplever din chefs sätt att kommunicera ändrats? [på vilket sätt upplever du att din kommunikation i rollen som mellanchef har

12. Vilken av de tre språkliga dimensionerna föredrar du att [din chef använder] [använda i din roll som mellanchef]? (Läs gärna den inledande texten igen om du behöver)

- ☐ Riktningsgivande
- ☐ Empatiskt
- ☐ Meningsskapande
- ☐ Annat, nämligen:

13. Kan du motivera varför du föredrar den typen av kommunikation? (Om du föredrar en blandning, utveckla gärna varför)

14. Ser du en koppling mellan en stödjande chefsroll och motiverade medarbetare?

☐ Ja

☐ Nej

☐ Vet ej

15. Vad innebär motivation för dig?

16. Upplever du att informationsbehovet inom organisationen är större under kristider?

☐ Ja

☐ Nej

17. Om du svarade ja på förra frågan: varför tror du att det är så?

18. Har du som anställd upplevt att din motivation har förändrats under pandemin? [Har du som mellanchef upplevt att motivationen hos medarbetare har förändrats under pandemin?] (Detta kan vara både positivt och negativt) Om ja, gå vidare till fråga 19. Om nej, gå vidare till fråga 20.

☐ Ja

☐ Nej

19. Om du svarade ja på fråga 18: vad tror du har bidragit till detta?

20. Om du svarade nej på fråga 18: vad tror du har bidragit till detta?

21. Upplever du ditt behov för stöd har ökat under exempelvis covid-19 pandemin? [Upplever du att behovet för stöd har ökat under exempelvis covid-19 pandemin?]

☐ Ja

☐ Nej

☐ Annat, nämligen:

22. Om du svarade ja på förra frågan: varför känner du så?

23. Har du behövt kommunicera på distans under covid-19 pandemin? (Exempelvis via Teams, Zoom och liknande)

☐ Ja

☐ Nej

24. Om du svarade ja på förra frågan: hur upplevde du att kommunikationen på distans fungerade?

25. Upplever du att din chef aktivt försökt ändra sitt sätt att kommunicera under covid-19 pandemin? [Har du aktivt försökt ändra ditt sätt att leda under covid-19 pandemin?]

☐ Ja

☐ Nej

26. Om du svarade ja på förra frågan: på vilket sätt/hur har den förändrats?

27. Upplevde du att kraven på dig som medarbetare ökade under distansarbetet? [Upplevde du ett ökat krav på dig som mellanchef under distansarbete?]

☐ Ja

☐ Nej

☐ Har ej arbetat på distans

28. Om du svarade ja på förra frågan: motivera gärna varför.

29. Vilken eller vilka kanaler används för att kommunicera inom din organisation under kristider?

- ☐ Intranät
- ☐ Mejl
- ☐ Gemensamma möten
- ☐ Personliga möten
- ☐ Annat, nämligen:

30. Vilken eller vilka kanaler föredrar du?

- ☐ Intranät
- ☐ Mejl
- ☐ Gemensamma möten
- ☐ Personliga möten
- ☐ Annat, nämligen:

31. Har du några andra tankar om ämnet?