

Ledarskap är kommunikation, kommunikation är ledarskap

- *En kvalitativ studie på den svenska dagligvaruhandeln*

Av: Ishak Ates & Lina Sahel

Handledare: Steffi Siegert
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi med inriktning mot
organisation | HT 19



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Steffi Siegert som handlett oss under arbetets gång med guidning och goda råd. Sedan vill vi även tacka respondenterna i ICA Nära Älta och ICA Nära Riddaren för deras medverkan i studien. Slutligen vill vi tacka opponenter som har bidragit med konstruktiv kritik till att utveckla denna studie.

Sammanfattning

Titel: Ledarskap är kommunikation, kommunikation är ledarskap - en kvalitativ studie på den svenska dagligvaruhandeln

Kurs: Företagsekonomi C med inriktning mot organisation

Författare: Ishak Ates och Lina Sahel

Handledare: Steffi Siegert

Syfte: Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse kring hur den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln påverkas av ledarskapet. Studien syftar även till att undersöka medarbetarnas upplevelser av ledarskapets kommunikation.

Forskningsfrågor:

- *Vilken inverkan har ledarskapet på den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln?*
- *Hur upplevs ledarens kommunikation av medarbetare?*

Teoretisk referensram: Referensramen inleds med centrala begrepp som innefattar ledarskap, ledarstil, intern kommunikation och kommunikationskanaler. Sedan tillämpas två kommunikationsmodeller: Shannon och Weavers kommunikationsmodell och Schramms kommunikationsmodell

Metod: En kvalitativ studie med en abduktiv ansats. Respondenterna valdes genom ett bekvämlighetsurval och därefter genomfördes semistrukturerade intervjuer.

Resultat: Studiens resultat visar att ledarskapet har inverkan på kommunikationen internt i den svenska dagligvaruhandeln. Den interna kommunikationen påverkas av ledartypen och ledarens val av kommunikationskanaler. Studien visar även att det finns svagheter i ledarskapet som försvårar informationsspridning till medarbetare.

Nyckelord: Ledarskap, ledarstil, demokratisk ledare, auktoritär ledare, återkoppling, intern kommunikation, kommunikationskanaler.

Abstract

Title: Leadership is communication, communication is leadership - a qualitative study on the Swedish daily trade

Course: Business Administration C with focus on organization

Authors: Ishak Ates and Lina Sahel

Supervisor: Steffi Siegert

Purpose: The purpose of the study is to create a deeper understanding of how the internal communication in the Swedish daily trade is affected by the leadership. The study also aims to investigate employees' experiences of the leadership's communication.

Research questions:

- *What impact does leadership have on internal communication in the Swedish daily trade?*
- *How is the manager's communication experienced by employees?*

Theoretical frame of reference: The frame of reference starts with central concepts that include leadership, leadership style, communication, internal communication and communication channels. Then two communication models are applied: Shannon and Weaver's communication model and Schramm's communication model

Method: A qualitative study with an abductive approach. The respondents were selected through a convenience selection and then semi-structured interviews were conducted.

Results: The study's results show that leadership has an impact on communication internally in the Swedish daily trade. Internal communication is influenced by the type of leader and the leader's choice of communication channels. The study also shows that there are weaknesses in leadership that make information dissemination to employees difficult.

Keywords: Leadership, leadership style, democratic leader, authoritarian leader, feedback, internal communication, communication channels.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Forskningsfrågor	4
2. Teoretisk referensram	5
2.1 Ledarskap	5
2.1.1 Ledarens roll i organisation	5
2.1.2 Att leda och kommunicera	6
2.1.3 Ledarstilar	7
2.2 Kommunikation	8
2.2.1 Intern kommunikation	9
2.3 Kommunikationskanaler	9
2.4 Kommunikationsmodeller	11
2.4.1 Shannon och Weavers Linjära kommunikationsmodellen	11
2.4.2 Schramms cirkulära kommunikationsmodell	12
2.4.3 Kritik mot kommunikationsmodellerna	13
2.5 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	14
3. Metod	15
3.1 Metodval kvalitativ	15
3.2 Abduktiv forskningsansats	15
3.3 Urval	16
3.4 Insamlingsmetod	17
3.5 Beskrivning och genomförande av intervjuer	17
3.5.1 Tabeller	17
3.5.2 Tabellbeskrivning	18
3.5.3 Genomförande	18
3.6 Kodning	19
3.7 Studiens kvalitet	20
3.8 Forskningsetiska principer	20
3.9 Metodkritik	21
4. Empiri	23
4.1 ICA Nära Älta	23
4.1.1 Leda och kommunicera	23
4.1.2 Att kommunicera internt	24
4.1.3 Kommunikationskanaler	26

4.2 ICA Nära Riddaren	27
4.2.1 Leda och kommunicera.....	27
4.2.2 Att kommunicera internt	29
4.2.3 Kommunikationskanaler	29
5. Analys.....	31
5.1 ICA Nära Älta och ICA Nära Riddaren	31
5.1.1 Leda och kommunicera.....	31
5.1.2 Utmaningar i ledarskapets kommunikation	33
5.1.3 Kommunikationskanaler	34
6. Avslutande kapitel	36
6.1 Slutsats	36
6.2 Diskussion.....	37
6.3 Kritik och vidare forskning.....	39
Referenser	40
Bilagor	45
Bilaga 1. Frågor till chef	45
Bilaga 2. Frågor till medarbetare	46

Figurförteckning

Figur nr.	Namn	Sida
1	Schramms cirkulära kommunikationsmodell	12

1. Inledning

Det här kapitlet inleds med bakgrund till den här studien, som sedan följs av en problemdiskussion, syfte och forskningsfrågor som ger en tydlig bild på vad studien ska undersöka.

1.1 Bakgrund

En ledare behöver inte enbart vara i en organisation. Hen kan även befinna sig i till exempel ett team eller ett lag med färre personer. Ett lag kan inte fungera om det inte upplevs att ledaren i laget stödjer gruppen och är nära dem. Individerna i ett lag uppskattar sitt jobb, när de upplever att ledaren inte enbart bestämmer allt utan är öppen för andras tankar. För att vinna en match behöver alla vara delaktiga och bidra med något så ingen känner sig mindre värd. På samma sätt fungerar det i organisationer när ledaren är nära sina anställda, ger utrymme för diskussioner, öppen för andras förslag och stödjer alla. Detta leder till att medarbetarna upplever att ledarens kommunikation är välfungerande då det finns ett samspel mellan alla parter (Heide, Johansson & Simonsson 2012).

Genom tiden har det skett en övergång på vad som anses vara bra ledarskap och mindre bra ledarskap i organisationer. Tidigt under 1900-talet riktades fokuset på personen i sig (SOU 1999:69). Under den tiden undersökte forskare olika egenskaper i individen och försökte finna anknytningar till god ledarskap (Yukl 2012). De individer som inte besatt de egenskaper var inte längre betydelsefulla (SOU 1999:69). Detta ledde till att man inte kunde dra slutsatser på hur ett framgångsrikt ledarskap var, utan resulterades istället i hur god ledarskapet var på individnivå (ibid). Detta ledde till att det skedde en förändring under 1960-talet då fokuset riktades till att undersöka ledarens beteende kopplat till olika situationer (Yukl 2012). Vidare förklarar han, att en situation kunde vara att en ledare som agerar framgångsrikt under en högkonjunktur, behöver inte betyda att denne är en bra ledare under en lågkonjunktur. Detta synsätt höll sig inte relativt långt då forskare misslyckades återigen med att ge en bra förklaring på vad en god ledare är (SOU 1999:69).

Idag riktas uppmärksamheten av forskare till hur en ledare beter sig samt hur mycket hen skapar förståelse för andra parter, när de tar emot och tolkar information (Alvesson 2001; Wilson 2017).

Ledarskap och kommunikation håller samman en organisation, där en ledare bör ta ansvar för sin kommunikation så den når alla i verksamheten (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Studier visar att en ledare ägnar en stor del av sin arbetsdag med att kommunicera med sin omgivning och individer i omvärlden (ibid). Ledarens uppdrag ligger på att förklara information samt skapa dialoger (ibid). Samspelet mellan parterna inom en organisation utgör en stor del av verksamhetens framgångar, då medarbetarna alltid har behov till återkoppling, som bidrar till större engagemang och ökar deras prestationer (Larsson 2014).

En ledare behöver även kunna hantera informationsspridning så alla inom organisationen kan ta del av information, vilket sker genom att använda lämpliga kommunikationskanaler som möjliggör överföring av information och underlättar förståelse av ett meddelande (Fiske 2000; Erikson 2017). Detta möjliggörs beroende på hur mycket kunskaper ledaren besitter samt vilken typ av ledarstil denne har (Lennèr Axelson & Thylefors 2018). Vidare förklarar de, att det finns flera olika ledarstilar där vissa ledare har en auktoritär ledarstil som föredrar att enbart kommunicera ut saker och ting utan att skapa dialoger med sin omgivning. En annan ledarstil kan vara demokratisk där denne tillåter diskussioner, försöker inkludera alla parter och ser sina medarbetare som viktiga resurser (ibid). Ledarskapet ska vara starkt och tryggt och mindre auktoritärt då alla i en organisation har behov av att samverka med varandra och därmed bör fokus ligga på dialoger framför information (Nilsson & Waldemarson 2011). När en ledare samspelar med andra parter, skapas det goda relationer som underlättar dagliga arbetet och minimerar risken för missförstånd (Barret 2006).

”Ledarskap är inte bara en ledare som agerar och en grupp underordnade som reagerar på ett mekaniskt sätt, utan en komplex social process där innebörderna och tolkningarna av vad som sägs och görs är avgörande” (Alvesson 2001, s.145).

1.2 Problemdiskussion

Många ledare kan sakna kunskaper om hur det är att använda tydlighet i sin kommunikation och kunna kommunicera på bästa möjliga sätt för att nå ut med information till berörda parter (Drakenberg 1997). Detta kan utgöra ett hot mot organisationens interna kommunikation och påverka medarbetarnas tolkning av budskap och känsla av delaktighet (ibid). En ledare kan även påverka den interna kommunikationen negativt, genom att hen inte samspelar med sin omgivning och ignorerar att lyssna på sina medarbetare (Heide, Johansson & Simonsson 2012).

Detta leder till att motivationen hos medarbetarna försämras samt att prestationerna inom organisationen blir sämre (ibid). Bristande kommunikativ vilja hos en ledare förorsakar missnöje och stress bland individerna inom en organisation (Welch 2015; Barret 2006). En faktor till en dålig intern kommunikation ligger på ledarens ansvar och dennes kompetenser (Newson 2010; Heide, Johansson & Simonsson 2012).

Ledarstilen kan även ha inverkan på de samtal som sker mellan parterna i en verksamhet till exempel genom, att en auktoritär ledare enbart delger arbetsuppgifter och inte skapar dialoger, vilket försvårar det dagliga arbetet (Yukl 2012). I en studie av Koene, Vogelaar och Soeters (2002) undersökte de olika typer av ledarskap och vilken påverkan det har på 50 butiker i dagligvaruhandeln i Nederländerna. I studien kom de fram till att när en ledare är tydlig med budskapet som sänds ut, informerar de anställda om vad som sker i butiken, sätter sina anställda i arbete och tar hand om deras välmående, leder det till positiva utslag. Vidare förklarar de, att deras resultat visar att sådana ledare gynnar medarbetarnas medvetenhet och ansvarstagande på deras arbete. Studien visar även att dessa ledare bidrar till att kvaliteten på arbetet förbättras markant, vilket de hävdar är en bidragande faktor till butikernas positiva resultat. Detta styrker även Bolman och Deal (2005) som hävdar att deltagare i en organisation behöver inkluderas i allt, där ledaren ger utrymme för att alla ska kunna bidra och erbjuda organisationen något, vilket ökar ansvars känslan bland medarbetarna.

Det som även utmärkas likt ett problem i organisationer är ledarens val av kommunikationskanaler, där budskapen som en ledare förmedlar vidare bör skickas via gynnsamma kanaler för att minimera risken för missförstånd (Fiske 2000). Det är viktigt att en ledare väljer lämpliga kanaler, eftersom varje kanal har specifika uppgifter och att den kan ha effekt på informationen som förmedlas till mottagaren (Men 2014).

Problemdiskussionen visar vilka konsekvenser ledarskapets kommunikation kan ha för organisationer internt. Med anledning av detta vill författarna utifrån tidigare forskning och teori analysera den insamlade empirin, för att se hur ledarskapets kommunikation har en inverkan på dagligvaruhandeln i Sverige.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse kring hur den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln påverkas av ledarskapet. Studien syftar även till att undersöka medarbetarnas upplevelser av ledarskapets kommunikation.

1.4 Forskningsfrågor

Huvudfråga

- *Vilken inverkan har ledarskapet på den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln?*

Underfråga

- *Hur upplevs ledarens kommunikation av medarbetare?*

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel presenterar den teoretiska referensramen som berör uppsatsens ämne. Inledningsvis förklaras centrala begrepp om ledarskap där författarna kommer att undersöka ledarens roll i en organisation och ledarstilar. Inom kommunikation kommer författarna att undersöka intern kommunikation och kommunikationskanaler. Därefter presenteras två och kommunikationsmodeller som sedan kritiserar. Avslutningsvis sammanfattas den teoretiska referensramen.

2.1 Ledarskap

2.1.1 Ledarens roll i organisation

Ledarskap handlar om att vara ansvarig och leverera resultat, som innefattar att planera, motivera medarbetare, skapa tillit och relationer inom och utanför organisationen (Wilson 2017; Baldoni 2003). Begreppet ledarskap kopplas oftast med makt, däremot anser Alvesson (2001) att ledarskap inte handlar enbart om makt, utan snarare att samspela och återkoppla. Han menar att det är viktigt att skapa förståelse för alla berörda medlemmar, för att få alla att arbeta mot samma riktning. Detta styrker även Wilson (2017) som förklarar, att ledarskap handlar om att öka förståelsen bland individerna i verksamheten, vilket ger bättre förutsättningar för ledaren att styra organisationen. Enligt Yukl (2012) bör en ledare skapa goda relationer med sina medarbetare och vinna deras förtroende, för att driva dem framåt. Detta styrker även Heide, Johansson och Simonsson (2012) som menar att det är viktigt att det finns tillit mellan ledningen och medarbetarna, vilket sker genom att vara öppen för diskussioner och att alla arbetar ihop som en grupp. Bolman och Deal (2005) anser att en god ledare är den som får med sig medarbetarnas respekt. De menar vidare att en ledare som enbart vill framhäva sina idéer och håller sina medarbetare i skuggan, kan leda till sämre relationer i en organisation.

Enligt Hall (2004) behöver underordnade känna att de är delaktiga i verksamheten och vistas i en trygg miljö. Vidare menar han att medarbetarna behöver kunna visa sina kompetenser som kan tillhandahållas till organisationen och känna omtanke från sin ledare. Det handlar om att få medarbetarna att identifiera sig med ledarnas uppfattningar (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2018).

2.1.2 Att leda och kommunicera

Larsson (2014) menar att det mest centrala verktyget hos en ledare är kommunikation som handlar om att vara tydlig och ha en god förmåga att ta emot andras åsikter. Mossboda, Peterson och Rönnholm (2018) förklarar att alla ledare kommunicerar mycket och skapar dialoger med sin omgivning för att förmå medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter, därför är ledarskap och kommunikation beroende av varandra. Genom kommunikation kan ledningen och underordnade dela gemensamma uppfattningar och värderingar (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Vidare menar de att ledarens ansvar ligger på att informera sina anställda om allt som sker i deras omgivning, vilket ökar samhörigheten och delaktigheten. Detta styrker Bolman och Deal (2005) som förklarar att delaktighet skapar en ansvars känsla och underlättar dagligt arbete, där alla tar ansvar för de delegerade arbetsuppgifter och har en förståelse för allt dem gör.

Enligt Hamrin (2016) bör en ledare använda tydlighet i sin kommunikation för att minimera risken för misstolkningar. Ledarens kommunikation handlar inte bara om att förmedla information, de underordnade har behov av att få värderingar och synpunkter från sin närmaste chef för att kunna tolka information (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Vidare anser de, att en god ledare är den som använder effektiv kommunikation, det vill säga att arbeta för ett öppet kommunikationsklimat inom verksamheten.

Men (2014) anser att ledarens tillvägagångssätt i kommunikation och val av kommunikationskanaler kan påverka medarbetarnas arbetssätt och effektivitet. Vidare förklarar Drakenberg (1997) att många ledare kan ha brister i sitt ledarskap, där de saknar kunskaper om hur de ska kommunicera och förmedla information för att nå ut till alla individer i en organisation. Heide, Johansson och Simonsson (2012) anser att utifrån dessa brister, kan det leda till att en ledare använder en form av envägskommunikation där det inte finns möjlighet till diskussioner och återkoppling mellan parterna. Nackdelen med detta är att det kan medföra oro och missnöje bland medarbetarna (ibid). Av den orsaken är det betydelsefullt att en ledare sätter in information i ett sammanhang (ibid).

2.1.3 Ledarstilar

Ett ledarskap kan beskrivas och utövas utifrån olika ledartyper. Demokratiska och auktoritära ledarstil är exempel på det. Oavsett ledarstil, håller ledarskapet och kommunikationen ihop och utgör grunden i en fungerande organisation. (Heide, Johansson & Simonsson 2012)

2.1.3.1 Demokratiskt ledarskap

En demokratisk ledare är den som är öppen för andras åsikter och föredrar att arbeta som en grupp, där alla involveras i allt som berör verksamheten (Wilson 2017). Demokratiskt ledarskap är ett effektivt sätt att leda på, ledaren är nära sina anställda, vilket bidrar till att alla organisationsmedlemmar får göra sin röst hörd och kan bidra med positiva synpunkter i syfte att utveckla organisationen (ibid). Den direkta kontakten som en demokratisk ledare håller med sina medarbetare, leder till att samtliga organisationsmedlemmar har större möjlighet att påverka de beslut och planer som en ledare fattar (Thylefors 2007). Detta styrks även av Svedberg (2002) som förklarar att kommunikationen inom ett demokratiskt ledarskap handlar om att skapa en "vi-känsla" som ökar känslan av trygghet och förtroende mellan parterna inom organisationen. Vidare menar han att när medarbetarna känner sig delaktiga, kan det leda till att de framträder moget mellan varandra, vilket i sin tur leder till goda relationer internt i organisationen. Den demokratiska ledaren väljer att alltid stödja sina medarbetare och ser de som mogna och ansvariga personer som man kan lita på (ibid).

Kommunikationen som en demokratisk ledare använder cirkuleras runt för att skapa större delaktighet och samarbete, vilket även håller medarbetarna informerade om allt som sker inom organisationen (Yukl 2012). Inom demokratiskt ledarskap ligger fokuset på medarbetarna, de ses mer som viktiga tillgångar inom organisationen (Lennéer Axelson & Thylefors 2018).

2.1.3.2 Auktoritärt ledarskap

En auktoritär ledare är den som tar avstånd från sina anställda och inte ger möjlighet till diskussioner (Maltén 2000). Enligt Yukl (2012) föredrar ledaren inom ett auktoritärt ledarskap att fatta egna beslut gällande saker som rör organisationen. Vidare förklarar Lennéer-Axelson och Thylefors (2018) att en sådan ledarstil har en tendens att inte tro på sina anställda, då hen kontrollerar att de utfört sina arbetsuppgifter. Detta resulterar i att förtroendet försämras mellan individerna inom verksamheten (ibid).

Kommunikationen hos en auktoritär ledare bygger på att den går uppifrån och ner, det vill säga ledaren bestämmer allt oavsett hur erfaren medarbetaren är (Yukl 2012; Maltén 2000). Vidare förklarar Yukl (2012) att en ledare med en sådan ledarstil avstår från att lyssna på förslag eller idéer från sina anställda. Thylefors (2007) påstår att en auktoritär ledare anser att hen besitter högre kunskaper än sina medarbetare och väljer att inte lyssna på dem.

En auktoritär ledare hävdar att all information hen sänder ut är sann och medarbetarna bör göra exakt som denne menar (Blake & McCaense 1991). De menar vidare att inom ett auktoritärt ledarskap skapas det inte en känsla av trygghet bland medarbetarna, då de kan uppleva att ledarens information inte är sann eller tydlig. Underordnade får ingen möjlighet att avstå från att inte genomföra det delegerade arbetet och blir tvungna att följa sin ledare (ibid).

2.2 Kommunikation

Kommunikation är ett omfattande begrepp som handlar om informationsöverföring och kunskapsutveckling (Larsson 2014; Falkheimer 2001). Vidare menar Larsson (2014) att man bör skilja mellan kommunikation och information, då kommunikation är processen och information är själva innehållet i denna process. Kommunikation underlättar för samtliga parter att få en uppfattning om det som sker i en organisation (Larsson 2014; Hård Af Segerstad 2002). På en arbetsplats sker kommunikation hela tiden genom att gå på personliga- eller gruppmöten, sända mejl eller prata i telefon (Wallentin 2006). Enligt Falkheimer (2001) bygger kommunikation på att stärka relationer och öka förtroendet mellan individer. Det är viktigt att anpassa innehållet av ett meddelande som överförs till mottagaren och skapa dialoger för att samtliga medarbetare får möjlighet att samverka (Larsson 2014).

Kommunikation kan ske genom olika vägar, den kan gå i en enkelriktad linjär process eller genom en tvåvägskommunikation (Larsson 2014; Fiske 2000). Vidare menar de att det behövs alltid möjlighet till dialog, vilket oftast inte sker i envägskommunikation. Det är betydelsefullt att information går i en tvåvägskommunikation för att få chans till samspel med parter (Larsson 2014).

2.2.1 Intern kommunikation

Tkalac-Verčič, Verčič och Sriramesh (2012) ser intern kommunikation som utbyte av information bland individer inom en organisation. Enligt Stegaroiu och Talal (2014) finns intern kommunikation överallt i en verksamhet. Farrant (2003) anser att intern kommunikation handlar inte enbart om att förmedla vidare information till alla organisationsmedlemmar, utan även att involvera och inspirera medarbetarna i deras arbete samt stärka gemenskapen för att förbättra arbetsprestandan.

Med en fungerande intern kommunikation kan information och budskap nå lättare fram till mottagaren, vilket minskar på missförstånd. Det är betydelsefullt att alla parter samspelar med varandra och informationen nås ut till alla berörda medlemmar (Strid 1999; Stegaroiu & Talal 2014). När alla parter är välinformerade får samtliga deltagare möjlighet till utbyte av idéer, erfarenheter och åsikter (Stegaroiu & Talal 2014). Welch (2015) förklarar vidare att genom en effektiv intern kommunikation förstärks relationen mellan ledning och underordnade, vilket i sin tur leder till att förståelse hos parterna förbättras gällande verksamhetens möjligheter och svagheter. Däremot i en ineffektiv intern kommunikation handlar det om brister i kommunikationen där informationen är oklar samt att medarbetarna inte har förståelse för organisationens möjligheter eller svårigheter (Proctor & Doukakis 2003). Medarbetare kan uppleva att information som de tar emot är bristfällig eller överflödigt, därav är det viktigt att lägga fokus på att meddelandet som sänds ut ska innehålla rik information (Heide, Johansson & Simonsson 2012).

2.2.2 Kommunikationskanaler

I en kommunikationsprocess skickas budskapet via olika kommunikationskanaler för att tydliggöra meddelandet som skickas till mottagaren (Erikson 2017). Kommunikationskanaler är liksom ett hjälpmedel som överför information från avsändare till en utvald målgrupp (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) kan organisationer, genom att kombinera flera olika kommunikationskanaler, uppnå en effektiv intern kommunikation. Vidare förklarar de att missuppfattningar sker frekvent, men genom att kombinera flera kommunikationskanaler minskar det på risken för otydlighet i informationen. Det är viktigt att avsändaren tar hänsyn till kommunikationens situation och innehåll, då varje kanal har specifika uppgifter samt att den har en inverkan på budskapet som förmedlas till mottagaren (Men 2014). Han menar vidare att varje kanal har sitt användningsområde då vissa kan tillämpas vid känsliga eller tidspressade situationer. Enligt Kupritz och Cowell (2011) anses muntliga kanaler vara den mest funktionella kanalen när det handlar om att känslig information ska överföras, exempelvis prestationer. I muntliga kanaler har avsändaren och mottagaren en direkt kontakt, som underlättar förståelsen för budskapet samt att risken för missuppfattningar minskas (Farrant 2003).

Larsson (2014) förklarar att kommunikationen i den muntliga kanalen är en tvåvägskommunikation och kan ske på ett flertal olika sätt, till exempel genom möten och mänskliga samtal. Det har gjorts en hel del undersökningar om vilka kommunikationskanaler som är mest lämpliga i en organisation och utfallet av dessa studier är förvånansvärt snarlika. I en studie av Braun, Hernandez-Bark, Kirchner, Stegmann och Van-Dick (2019) visade resultatet att majoriteten av de anställda föredrog kommunikationskanalen, face-to-face. Denna undersökning styrks även av en studie av Westmyer, DiCioccio och Rubin (2006) som visar att face-to-face föredras av anställda, då kanalen är effektiv i de flesta situationerna.

Det som kännetecknar kanalen gruppmöten är att den består av tre eller fler individer, i jämförelse med face-to-face, där kanalen tar även hänsyn till färre än tre individer (Snair 2003). Saker som bland annat kan tas upp i gruppmöten är schemaplanering, eventuella problem och arbetsuppgifter (Geyer et al. 2001). Enligt Petersson & Petersson (1992) är kanalens huvudsyfte att förmedla information, exempelvis arbetsrelaterad information till en grupp. Fördelen med denna metod är att den fungerar bra vid ömsesidigt tankeutbyte (Erikson 2017). Chansen att få sin åsikt framförd samt frågor besvarade är relativt hög (ibid).

En avsändare som sänder ett meddelande med en skriftlig kanal skapar stor möjlighet för mottagaren att läsa den på ett flertal platser, som till exempel personalrummet och anslagstavlor (Erikson 2017). Han menar vidare att mottagaren har en fördel att läsa meddelandet när denne vill och risken för missuppfattningar är relativt liten, förutsatt att texten är skriven på ett korrekt sätt. I skriftliga kanaler kan information levereras snabbt till mottagaren men nackdelen med kanalen är att det sker för det mesta genom envägskommunikation, där mottagaren inte har möjlighet till snabb återkoppling (ibid).

De kanaler som kan tillämpas vid tidspressade situationer är teknologiska som består bland annat av e-post, telefonkonferens, videokonferens, intranät, databaser och sms. Dessa kanaler har inslag av muntliga kanaler till exempel genom videosamtal och telefonkonferens. Teknologiska kanaler har även inslag av skriftliga kanaler, exempelvis PM, rapporter och sms skrivs via teknologi. (Erikson 2017)

Enligt Strid (1999) medför teknologiska kanaler flexibilitet i tid, då det finns möjlighet till att nå ut till flera mottagare samtidigt genom att exempelvis vidarebefordra ett meddelande till flera mottagare. De allra vanligaste teknologiska kanaler som används inom organisationer är internet och e-post (O'Kane & Hargie 2007).

E-post är enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) en kanal som är på gränsen mellan envägs- och tvåvägskommunikation. O'Kane och Hargie (2007) förklarar att e-post, som kommunikationskanal, bidrar till både för- och nackdelar. Fördelarna med e-post, förutom tidseffektivitet och flexibilitet i rum, är att informationen som sänds ut är mer vältänkt och välformulerat i jämförelse med muntliga kanaler, där människor kommunicerar i en snabbare miljö (ibid). Nackdelen med e-post är att möjligheten för en diskussion försämras, då det kan ta tid för mottagaren att ge en feedback till avsändaren (Erikson 2017).

Intranät innehåller flera olika funktioner som exempelvis, forum, sociala medier eller chattgrupper där endast behöriga medlemmar kan hämta information, kommunicera och samarbeta med varandra (Holtz 2003). Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) är fördelen med intranät att dagliga arbetet effektiviseras och informationen som överförs finns alltid nedskriven. Nackdelen är att parterna inte kan se eller höra varandra, ansiktsuttryck och ljud försvinner, vilket leder till att man kan tolka informationen på ett sätt som avsändaren inte avsett (Friedman & Currall 2003).

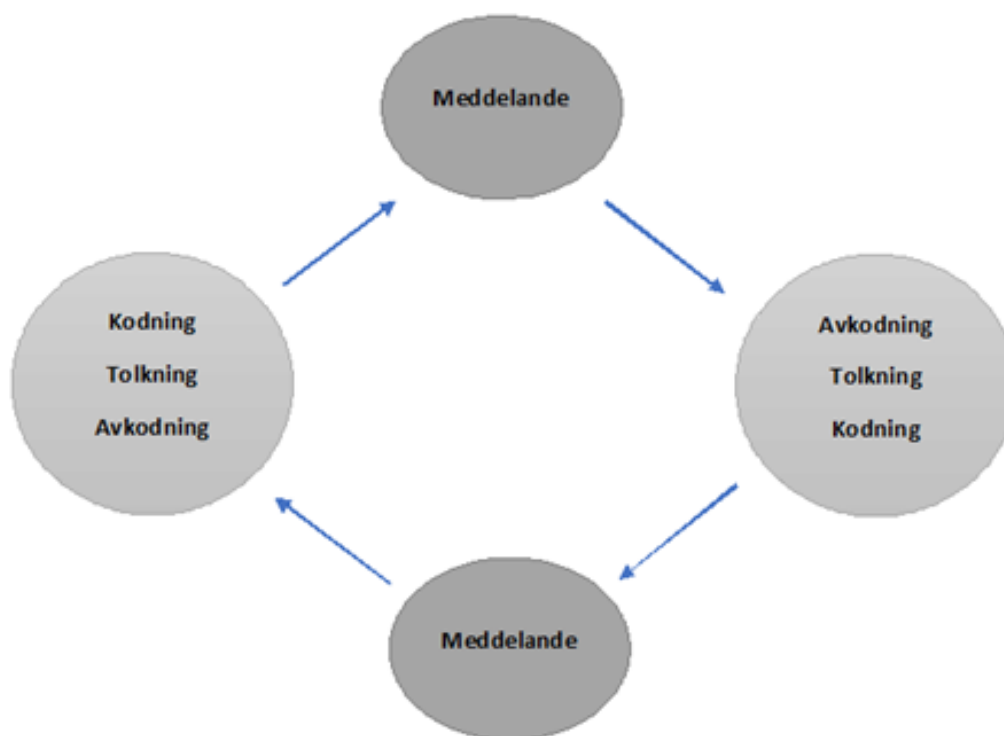
2.2.3 Kommunikationsmodeller

2.2.3.1 Shannon och Weavers Linjära kommunikationsmodellen

Shannon och Weavers modell "Mathematical Theory of Communication" introducerades 1949 och anses vara erkänd som en viktig grund till kommunikationsteorier (Fiske 2000). Vidare förklarar han att ursprungligen framställdes modellen för att effektivisera den teknologiska kommunikationen, exempelvis telefon. Trots det har den senare använts inom kommunikation mellan individer och varit inspirerat i andra modeller (ibid). Modellen består av en enkel linjär process, där information överförs från en avsändare till en mottagare, via en kanal (Shannon & Weaver 1949). Den termen, vars innebörd, inte framgår är feedback (Fiske 2000).

2.2.3.2 Schramms cirkulära kommunikationsmodell

Schramms cirkulära kommunikationsmodell presenterades år 1954 (Severin & Tankard 1997). Schramm säger att han inspirerats av Shannon och Weaver, men det som skiljer sig åt från deras modell är att den är cirkulär (ibid). I Schramms modell hävdas det, att det inte finns någon skillnad mellan sändare och mottagare, han menar att bägge parter kommer att någon gång växla roller och därmed utföra liknande funktioner (McQuail & Windahl 1993).



Figur 1 – Schramms cirkulära kommunikationsmodell (egengjord).

Schramms modell kan beskrivas med följande punkter:

- *Avsändaren skickar ett meddelande till mottagaren.*
- *Mottagaren avkodar, tolkar och omkodar meddelandet.*
- *Meddelandet skickas tillbaka till avsändaren för att denne ska förstå om mottagaren uppfattat de ursprungliga meddelandet.* (Severin & Tankard 1997)

Tidigare modeller har enbart fokuserat på avsändarens perspektiv, men däremot i Schramms modell har fokuset flyttats över till både avsändaren och mottagaren (Severin & Tankard 1997). Modellen tar inte hänsyn till brus men däremot pågår det en ständig feedback (ibid). Vidare menar de att avsändaren, kan genom denna modell uppfatta om mottagaren förstått innebörden av ett meddelande. Om avsändaren inte är nöjd med mottagarens uppfattning har denne möjlighet att ändra meddelandet (ibid). Denna syn är förknippad med personlig kontakt som finns i både gruppmöte kanalen och face-to-face kanalen (Zeithaml Valarie, Bitner & Gremler 2006). Med hjälp av feedback kan avsändaren se om de valda kommunikationskanalerna är välfungerande eller om de behöver bytas ut (ibid).

2.2.3.3 Kritik mot kommunikationsmodellerna

Shannon och Weavers kommunikationsmodell har fått mycket kritik genom åren, där den beskrivs som en enkel linjär process och lägger enbart fokus på avsändarens perspektiv (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Vidare förklarar de att modellen har även kritiserats i och med att många forskare har utvecklat och kompletterat den.

Enligt Larsson (2014) blir det svårt med en envägs kommunikation att försäkra sig om meddelandet har kommit fram eller att mottagaren uppfattat informationen. Shannon och Weavers kommunikationsmodell tar inte hänsyn till mottagarens tolkning och förståelse av information (Heide, Johansson & Simonsson 2012). Vidare förklarar de att det leder till att avsändaren blir tvungen att kontrollera mottagaren för att säkerställa att informationen har uppfattats korrekt. Det är viktigt att det finns förståelse och möjlighet till respons från bägge parter i en kommunikationsprocess (ibid).

Studier visar att i en tvåvägs kommunikation gynnas mottagaren, där individer har möjlighet att kunna tolka, koda, avkoda och ge en återkoppling (Heide, Johansson & Simonsson 2012; Fiske 2000).

Severin och Tankard (1997) säger att Schramms kommunikationsmodell inte tar hänsyn till brus. Enligt Fiske (2000) kan brus vara en avgörande faktor i kommunikationsprocessen då det ständigt kan uppstå situationer som stör processen som avsändaren inte planerat från första början. Brus kan även påverka kommunikationsprocessen, genom att det kan ske en misstolkning av mottagaren när informationen ska avkodas (ibid).

2.3 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Författarna undersöker hur ledarskapet har inverkan på den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln. Därmed har författarna använt sig av två infallsvinklar. Den ena infallsvinkeln berör ledarskap samt auktoritär och demokratisk ledarstil. Den andra infallsvinkeln handlar om intern kommunikation och kommunikationskanaler. Två teorier inom kommunikation har även tillämpats. Schramms kommunikationsmodell som belyser tvåvägskommunikation och Shannon och Weavers kommunikationsmodell som belyser envägskommunikation. Därefter har författarna kritiserat båda kommunikationsmodellerna.

3. Metod

I detta kapitel redogörs studiens tillvägagångssätt för att få svar på forskningsfrågorna. Kapitlet inleds med metodval för den kvalitativa metoden. Vidare beskriver författarna vilka metoder som de tillämpat. Som sedan följs av en förklaring på intervjuerna, trovärdighet i studien samt en metodkritik.

3.1 Metodval kvalitativ

Studien har som intention att djupgående undersöka hur intern kommunikation påverkas av ledarskap. Med ambition att uppnå denna intention, har ett kvalitativt angreppssätt tillämpats. Björklund och Paulsson (2012) förklarar att när ett specifikt problem undersöks djupgående kan kvalitativa metoder vara mer gynnsamma. Även Bryman och Bell (2013) lyfter upp att en kvalitativ ansats fokuserar mer på ord och inte som på en kvantitativ ansats där fokus ligger på statistiska siffror, vilket inte bidrar till studiens frågeställningar.

Eftersom uppsatsen ämnar att undersöka ett särskilt fall är forskningsstrategin i den här studien enligt Denscombe (2018) en fallstudie. Vidare förklarar han att en fallstudie bidrar till att forskarna har en möjlighet till djupdykning inom ett specifikt ämne. Saker som i själva verket inte hade upptäckts, kan komma upp till ytan (ibid).

3.2 Abduktiv forskningsansats

Bryman och Bell (2013) förklarar att när en forskare utför en undersökning kan denne utgå ifrån två angreppssätt, deduktion och induktion. Deduktion kännetecknas genom att den utgår ifrån teori (Alvesson & Sköldberg 2017). Vidare menar de att genom befintliga teorier, tas hypoteser fram för att senare prövas mot den insamlade empirin. Induktion förklaras av Bryman och Bell (2013) som raka motsatsen till deduktion, där forskaren utgår från empiri till teori. Däremot förklarar Patel och Davidson (2019) att en forskare kan gå tillväga med ett tredje sätt som är en kombination av deduktiva och induktiva slag, vilket kallas för abduktion.

Författarna till denna studie har utgått ifrån ett abduktivt inslag. Uppsatsprocessen inleddes med ett deduktivt inslag, då författarna undersökte information inom ledarskap och intern kommunikation för att senare utforma intervjufrågor. Författarna gick tillväga på det här sättet för att ha en god kunskap om ämnet så att de kunde dels utforma djupa frågor men också följdfrågor till respondenterna. När Författarna väl hade samlat in empirin, övergick dem till ett induktivt inslag. Efter att de tagit del av respondenternas information under intervjuerna, fortsatte de att utveckla teoridelen. Därmed har författarna enligt Denscombe (2018) utgått ifrån en abduktiv ansats, då de växlat mellan teori och empiri.

3.3 Urval

Författarna till denna studie har undersökt två ICA Nära butiker inom dagligvaruhandel. Anledningen till att två butiker undersöktes var för att få ett större urval. De butiker som studien berör är ICA Nära Älta och ICA Nära Riddaren som är lokaliserade i Stockholms läns region. I Sverige finns det 632 ICA Nära butiker som ägs och drivs av ICA-handlare under ICA Gruppen, det vill säga att en ICA-handlare är en egenföretagare under varumärket, ICA (ICA 2019; ICA-handlarna 2019).

Författarna har genom två bekanta personer fått hjälp med att ta kontakt med ICA Nära Älta och ICA Nära Riddaren, vilket enligt Denscombe (2018) är ett bekvämlighetsurval. Vidare förklarar han att detta urval handlar om vad som är lättillgängligt för forskaren. Fördelen med urvalet är att det kan vara effektivt för forskaren, då denne både sparar in på tid och pengar, vilket författarna hade i åtanke när de tillämpade detta urval (ibid).

Cheferna i respektive butik utgick ifrån ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att de tilldelade dem respondenter som var tillgängliga under den dagen till författarna, för att intervjuas (Denscombe 2018). Till följd av chefernas bekvämlighetsurval har författarna enbart fått tag på respondenter som arbetat under dagtid och därmed kommer författarna inte ta hänsyn till kvällspersonalen som arbetar under ett senare skift.

Populationen i ICA Nära Älta består av 15 anställda och urvalet består av fem personer, en ICA-handlare, en mellanchefer och tre medarbetare. I ICA Nära Riddaren består populationen av 14 anställda och urvalet består av fem personer, en butikschefer, en mellanchefer och tre medarbetare. Författarna fick inte tag på ICA-handlaren i ICA Nära Riddaren, då denne var på semester under tiden intervjuerna ägde rum.

3.4 Insamlingsmetod

Eftersom uppsatsen ämnar att undersöka ett specifikt fall djupgående har insamlingen av primärdatan utförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer, för att kunna besvara forskningsfrågorna. Vid denna typ av intervju har författarna förberett och formulerat frågor till respondenterna genom att utgå ifrån en guide (Denscombe 2018). Vidare förklarar han att vid en semistrukturerad intervju får respondenten större utrymme att svara och utveckla sina synpunkter och intervjuaren får möjligheten att ställa följdfrågor. Även Kylén (2004) menar att fördelen med intervjuer är att den ger möjlighet för forskaren att få fram respondentens tankar och bidrar till förståelse kring individens sociala verklighet. Författarna har valt att forma frågor efter den teorin som studien tillämpar. För att få en överblick över intervjufrågorna, se bilaga 1 och 2.

3.5 Beskrivning och genomförande av intervjuer

3.5.1 Tabeller

ICA Nära Älta:

Befattning	Namn	Plats	Längd på intervju	Datum
ICA-handlare	Magnus	ICA Nära Älta, Stockholm	10.30 min	5/11-19
Mellancheff	Thomas	ICA Nära Älta, Stockholm	10 min	5/11-19
Medarbetare 1	Julia	ICA Nära Älta, Stockholm	10 min	5/11-19
Medarbetare 2	Felix	ICA Nära Älta, Stockholm	10 min	5/11-19
Medarbetare 3	Sandra	ICA Nära Älta, Stockholm	7.30 min	5/11-19

ICA Nära Riddaren:

Befattning	Namn	Plats	Längd på intervju	Datum
Butikschef	Marcus	ICA Nära Riddaren, Stockholm	11 min	8/11-19
Mellanchef	Fredrik	ICA Nära Riddaren, Stockholm	10 min	8/11-19
Medarbetare 1	Joel	ICA Nära Riddaren, Stockholm	9 min	8/11-19
Medarbetare 2	Sara	ICA Nära Riddaren, Stockholm	8 min	8/11-19
Medarbetare 3	Lovisa	ICA Nära Riddaren, Stockholm	7 min	8/11-19

3.5.2 Tabellbeskrivning

Författarna till denna studie har valt att namnge respondenterna efter deras yrkestitel i empirin, för att ge läsaren en tydlig bild på vem det är som säger vad samt för att inte tappa bort läsaren i empirin.

3.5.3 Genomförande

Författarna kontaktade ICA Nära Älta och ICA Nära Riddaren via e-mail den 27e oktober 2019. Därefter bestämdes tid för samtliga intervjuer i ICA Nära Älta den 5 november och i ICA Nära Riddaren den 8 november. Alla intervjuer skedde bakom stängda dörrar i personalrummet i respektive butik och spelades in för att i efterhand kunna transkribera svaren. Cheferna i bägge butiker hade kraven att intervjuerna skulle ske under respondenternas rast. Med detta i åtanke formade författarna få frågor med rik information för att hinna med den utsatta tiden.

Därefter delades de 10 intervjuerna i två olika intervjuguider, för att anpassa frågorna beroende på position i butikerna, vilket resulterade i olika frågor för respondenterna. Chefer och mellanchefer besvarade intervjuguiden för chefer (bilaga 1) och medarbetare, intervjuguiden för medarbetare (bilaga 2).

Inför intervjuerna fick respondenten ta del om vad ledarskap och intern kommunikation är, samt en beskrivning av kommunikationskanalerna. Målet med detta var för att ge respondenten en förståelse på vad intervjun kommer att handla om. På samma sätt menar Jacobsen (2017) genom att ge en kort förklaring om vad intervjun kommer att handla om, skapas en bra stämning. Efter intervjuerna ägt rum kan författarna konstatera, utifrån respondenternas utförliga svar, att de uppfattat frågorna korrekt.

3.6 Kodning

Kodning av empirin är enligt Ahrne och Svensson (2011) en nödvändighet för en studie då fördelarna är självklara samt att en utförlig kodning av det insamlade materialet bidrar till att forskaren inte går miste om väsentliga delar. Rennstam och Wästerfors (2015) förklarar att kodning av det empiriska materialet sker genom tre steg, sortera, reducera och argumentera.

Första steget, sortera, innebär att få en klar bild av det insamlade materialet genom att få ordning och skapa en struktur (Rennstam & Wästerfors 2015). Sorteringsprocessen inleddes med att författarna noggrant läst igenom transkriberingen ett flertal gånger för att dels upptäcka mönster och dels för att få en överblick av det insamlade materialet. Utifrån detta fann författarna likheter och skillnader som berör studiens syfte och frågeställningar.

Andra steget, reducera, är enligt Rennstam och Wästerfors (2015) att reducera material som inte är relevant för studiens syfte. De menar vidare att forskare inte bör välja delarna som är tilltalande, utan att välja de som är väsentligt för studien samt även det som överraskat och problematiserats. Författarna till studien reducerade material som inte hade någon anknytning till intervjufrågorna, studiens syfte och frågeställningar.

Tredje steget, argumentera, innebär att ställa empirin i relation till tidigare forskning och teori (Ahrne & Svensson 2011). Efter att författarna sorterat och reducerat det insamlade materialet har de ställt den mot studiens teoridel i analysen och avslutande kapitlet.

3.7 Studiens kvalitet

Trovärdighet

Enligt Denscombe (2018) handlar trovärdighet om att den insamlade empirin i en undersökning ska uppfattas som trovärdig av andra forskare. Vidare menar han för att uppfylla trovärdigheten i en undersökning ska forskaren genomföra en respondentvalidering, det vill säga att forskaren ska skicka tillbaka transkriberingen till respondenterna för att kontrollera validiteten. Författarna har skickat transkriberingen till samtliga respondenter via e-mail för att säkerhetsställa att den stämmer överens med de som sagts under intervjuerna. Samtliga respondenter har läst igenom transkriberingen och godkänt den.

Pålitlighet

Enligt Denscombe (2018) handlar pålitlighet om hur bra forskaren förklarar studiens metod och analys. Författarna anser att pålitligheten är hög i denna studie med tanke på att de noggrant och utförligt beskrivit alla beståndsdelar i studien. Undersökningen har även granskats av både opponenter och handledare vilket bidragit till en bättre vägledning, som ökat pålitligheten i studien.

Överförbarhet

Enligt Denscombe (2018) handlar överförbarhet om hur generaliserbart resultatet är i en undersökning. Han menar vidare att fallstudier i kvalitativa undersökningar har en tendens att enbart rikta sig till ett specifikt fall, vilket leder till att det blir svårt att generalisera. Författarna anser därmed att överförbarheten i studien försvåras på grund av att två fallstudier har tillämpats i två ICA Nära butiker.

3.8 Forskningsetiska principer

För att uppnå en hög forskningskvalitet har författarna till den här studien utgått ifrån Denscombe (2018) etiska principer för forskning. Dessa principer är indelade längs fyra linjer:

- *“Skyddar deltagarnas intressen”* - Det som kännetecknar den första principen är att deltagarna inte ska komma till någon skada genom att det medverkat i studien. Författarna har informerat respondenterna om deras bidragande till undersökningen samt att de kan under vilken tidpunkt som helst avbryta sin medverkan. Respondenterna fick även möjligheten till att vara anonyma vilket de inte ville vara.

- *“Garanterar att deltagandet är frivilligt och baserat på informerat samtycke”* - Den andra principen handlar om att respondenten ska informeras att det är helt frivilligt att delta i studien och inte känna sig tvungen. Författarna tillsammans med cheferna i båda ICA Nära butikerna informerade respondenterna ifall de velat ställa upp på en intervju. Samtliga respondenter var villiga att delta i undersökningen.
- *“Undviker falska förespeglingar och bedrivs med vetenskaplig integritet”* - Den tredje principen avser att den insamlade empirin kommer enbart att användas för forskningsändamål. Författarna har uppfyllt denna princip, då de endast har tillgång till ljudinspelningarna från intervjuerna.
- *“Följer den nationella lagstiftningen”* - Den fjärde och sista principen avser att författarna ska följa den nationella lagstiftningen oavsett situation. Författarna anser att de inte brutit mot dessa lagar och regler. (Denscombe 2018, ss.438)

3.9 Metodkritik

Enligt Bryman och Bell (2013) kan kvalitativa metoder påverka resultatet i en studie genom att de är subjektiva gentemot kvantitativa metoder. De förklarar att forskarna till en studie har sin egna uppfattning om vad i resultatet är viktigt, vilket blir problematiskt då andra forskare kan ha en annan uppfattning om vad som är betydelsefullt. Denscombe (2018) styrker detta och förklarar, med tanke på att forskare delar olika uppfattningar av saker, leder det till att i kvalitativa metoder är det i princip omöjligt för någon annan forskare att komma fram till samma resultat och slutsatser. Författarna anser att styrkorna i kvalitativa metoder ger forskaren en möjlighet att förstå respondenten på en djupare nivå. Genom kvalitativa metoder kan respondenten djupgående dela med sig av åsikter, känslor och tankar om ett utmärkande ämne (Denscombe 2018). Vidare förklarar han att information som inte hade kommit upp till ytan, är en möjlighet med kvalitativa metoder.

Bryman och Bell (2013) lyfter upp att det som är kännetecknande för bekvämlighetsurval är att undersökningar inte kan generaliseras, då urvalet av respondenterna inte kan ge en generell bild gentemot populationen. Med detta i åtanke, anser författarna att genom att de använt ett bekvämlighetsurval, har det medfört svagheter.

En avgörande svaghet är att författarna inte kunnat ta del av respondenter som arbetat under ett senare skift samt ICA-handlaren i ICA Nära Riddaren, vilket de anser hade varit väsentligt för undersökningens resultat och slutsatser.

När det kommer till tillvägagångssättet så använde sig författarna av semistrukturerade intervjuer. Nackdelen med detta är att det kan vara relativt tidskrävande att utföra samt att transkribera intervjuerna. Rosengren och Arvidson (2002) förklarar att när en studie har intervjuer som tillvägagångssätt, finns det en chans till att respondenten snedvrider sina svar, vilket Denscombe (2018) kallar för intervjuareffekt. Vidare förklarar han att det kan skada resultatet i en studie. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att respondenterna kan fritt utforma sina svar och inte känner sig begränsade (Bryman & Bell 2013). Vidare menar de att detta ger forskaren tanketrådar från tidigare respondent och kan redogöras för nästa intervjuperson.

Författarna skulle kunna komplettera intervjuerna med en observation för att få en djupare förståelse hur det fungerar i butikerna. Författarna valde att utesluta denna metod, dels för att den är tidskrävande och dels för att observatören inte är osynlig. Enligt Kylén (2004) ändrar individer på sitt beteende när de vet att de observeras.

4. Empiri

I det här kapitlet redogörs det empiriska materialet som författarna har samlat in från semistrukturerade intervjuer. Den insamlade materialet har delats upp i tre rubriker "Leda och kommunicera", "Att kommunicera internt" och "kommunikationskanaler" som innefattar både ledar- och medarbetarperspektiv.

4.1 ICA Nära Älta

4.1.1 Leda och kommunicera

Det är viktigt att en ledare har en ömsesidig förståelse för alla och använder tydlighet i sin kommunikation, säger ICA-handlaren. Han förklarar vidare att man ska ta hänsyn till alla medarbetare, genom att försöka vara öppen för andras förslag och samverka med varandra. Respondenten menar även att han har en viss "approach" till sina medarbetare och målet är att han försöker få medarbetarna att utföra arbetssysslor av deras egna vilja.

"Det finns olika typer av ledare anser jag. Antingen är det att man säger hur saker ska vara och göras eller så försöker man skapa en gemenskap och samarbete, där alla parter förstår målet och får en förklaring på varför saker ska göras på det sättet. Det är det jag försöker uppnå, det är mitt sätt att göra det på." - (ICA-handlare 2019).

Mellanchefen anser att det finns olika typer av ledare, en del är oerhört auktoritära och tillåter inga diskussioner. Vidare säger han att de arbetar på raka motsatsen genom att försöka få medarbetaren att känna sig behövd. Han förklarar att genom att få alla parter att känna sig behövda så måste en chef använda sig av en tvåvägskommunikation för att kunna involvera alla parter i saker som pågår i butiken.

"Management är att alla ska känna sig delaktiga i arbetet istället för att stå i sidan om. Sedan vill jag inte ha en enkelriktad kommunikation utan att jag föredrar att det är tvåvägskommunikation." - (Mellanchef 2019).

ICA-handlaren tillägger att det sker en form av tvåvägskommunikation i butiken. Enligt honom handlar ledarskapet om att få alla berörda parter att uttrycka sig samt ge feedback till varandra, för att skapa en förståelse bland alla.

“Återkopplingen sker oftast genom att medarbetarna bockar av punkter i en lista med alla våra arbetsysslor för dagen”. Sedan tillägger han att när det känns att saker inte sker på ett korrekt sätt eller att det inte fungerar riktigt, tas det upp på ett möte.

Medarbetare 2 förklarar att chefens kommunikation och de ständiga dialoger som används i butiken, gör att mottagaren kan lätt uppfatta informationen.

”Jag tycker att cheferna här är bra med att sända ut och ta emot information. Vi ger ständiga förslag till varandra och cheferna försöker att ha dialoger så att de med säkerhet vet att informationen till mottagaren har uppfattats rätt.” - (Medarbetare 2 2019).

Medarbetarna är eniga om att det är en tvåvägskommunikation som chefen använder i butiken, där en ständig feedback pågår, som underlättar förståelsen av information som sänds ut i butiken. De förklarar vidare att detta öppnar möjligheter för utbyte av erfarenheter och idéer samt bildar starka samband mellan alla. Medarbetare 1 säger att med en tvåvägskommunikation har de alltid möjlighet att ställa frågor tillbaka till chefen, när oklarheter uppstår. Hon anser att det är viktigt att det finns chans till respons från alla parter. Medarbetare 3 berättar att med tanke på de kommunikationskanaler som cheferna väljer att använda gör det *”lättare för oss”* att hålla en tvåvägskommunikation, där det sker dialoger mellan varandra. Hon menar att i en kommunikationsprocess behöver en chef samspela med medarbetarna för att få de att känna sig involverade och tillägger *”det viktigaste med informationen är att veta vad som är målet”*.

Medarbetare 2 anser att de samtal som sker i butiken, är betydelsefulla, för att hålla dem uppdaterade om allt som sker i butiken, *“annars känner man sig utanför”*. Han förklarar vidare att en chef alltid ska vara klar och tydlig med informationen som sänds ut, så att det är lätt för mottagaren att uppfatta meddelandet och att det finns möjlighet till dialoger. *”Det är viktigt för mig att alla ska förstå den bakomliggande tanken till den informationen som sänds ut”*. Medarbetare 2 menar att det är viktigt att man får en förklaring på varför chefen vill göra på det här sättet, det vill säga kunna samspela och inte att denne endast skickar ut information.

4.1.2 Att kommunicera internt

Cheferna i Älta anser sig ha en relativt god kommunikation i butiken, dock präglas dem av en stor utmaning. När vi ställde frågan *”Hur tycker du att den interna kommunikationen fungerar i butiken?”*, svarade mellanchefen att problemen i den interna kommunikationen kommer till följd av de långa öppettiderna butiken har samt brister i kommunikationen. Han förklarar vidare att varje morgon hålls ett möte där dagsplaneringen diskuteras och viktig information som tas upp under det mötet nås inte alltid ut till de medarbetare som går in på nästa skift.

”För 20 år sedan hade vi kortare öppettider vilket gjorde att kommunikationen inom butiken fungerade bättre än i dagsläget, då vi inte hade några skiftbyten. Samtliga anställda fick ta del av den informationen som sändes ut.” - (Mellanchef 2019)

Mellanchefens ord styrks av ICA-handlarens och säger att när de är en sådan liten butik, är det väldigt mycket information som tas muntligt då man informerar varandra löpande. Vidare förklarar han att problemet med detta är att man dels inte når ut till de övriga arbetarna och dels att samtliga arbetare inte får ta del av samma information.

”Det är ett stort problem för oss och jag ser det som vår största svaghet i dagsläget. Målet är att vi ska kunna nå ut till alla medarbetare. Det är något vi måste arbeta med. Det är även svårt att få till möten med hela butiken då vissa behöver underhålla butiken under mötet. Dilemmat som uppstår är att det måste hållas två möten och det går inte att säkerhetsställa att exakt samma information når ut till alla.” - (ICA-handlare 2019)

Medarbetarna anser att den interna kommunikationen i helhet fungerar i butiken. Vidare förklarar de att butiken har en tydlig linje i kommunikationen där morgonmöten, den dagliga arbetsplaneringen samt ständiga muntliga dialoger ingår. De förklarar vidare att detta underlättar det dagliga arbetet och bidrar till större engagemang. Dock anser de att det är viktigt att informationen inte ska vara bristfällig eller överflödigt, det gäller att endast sprida relevant information vid rätt tidpunkt. Vidare berättar medarbetare 1 att det negativa inom butiken är att de medarbetare som kommer in på nästa skift, har inte möjligheten att ta del av all information som de i morgonmötet fått, *”den skriftliga kommunikationen nås ut men däremot inte allt på den muntliga kommunikationen”*. Medarbetare 2 håller med och förklarar vidare, *”Det enda som är problematiskt är att alla inte kan ta del av informationen som sprids i morgonmötena, vilket leder till att kollegor går miste om viktig information”*.

Han anser att det inte är brister i kommunikationen som medfört detta problem utan att det brister i chefernas ledarskap.

4.1.3 Kommunikationskanaler

ICA-handlaren anser att morgonmötet är butikens största informationskanal. Vidare förklarar han att mötet är en blandning av muntlig och skriftlig kommunikationskanal. De går muntligt igenom en del regler och lagar varje morgon och den dagliga arbetsplaneringen. Han förklarar vidare att det här tillvägagångssättet har lyft butiken samt att det bidragit till att arbetssysslor görs inom den satta tidsramen, däremot har det uppstått en del utmaningar.

”Alla medarbetare kan inte närvara på morgonmötet och därför har vissa medarbetare i uppgift att vidarekoppla informationen till nästa skift, vilket inte alltid uppfylls och det blir en tendens att man missar övriga medarbetare som inte jobbar ofta.” - (ICA-handlare 2019).

ICA-handlaren förklarar även att butiken har en facebookgrupp som han anser är ett bra verktyg om man vill få ut allmän information så att den når ut till alla inom butiken. Han tillägger *”jag anser att facebookgruppen underanvänds av oss samt att jag själv borde förbättra mig på den fronten”*.

Medarbetarna i butiken är eniga med ICA-handlaren om att morgonmötet är deras största kommunikationskanal. Medarbetare 1 säger att denna kanal fungerar för det mesta, men däremot skulle han vilja ha en kompletterande kanal där alla kan ta del av viktig information.

”Det skulle vara bra om allt som tas upp på morgonmötena skrivs ner och mejlas ut till övriga anställda, så att nästa skift med säkerhet får ta del av informationen. Det räcker inte att bara titta på facebookgruppen.” - (Medarbetare 1 2019).

Medarbetare 2 är enig och säger att butiken skulle kunna ha ett annat tillvägagångssätt där till exempel en teknologisk kanal kompletteras med den muntliga, så att informationen når fram till alla. *”Ibland så känns det som att man behöver vara med på morgonmötena för att man ska känna sig välinformerad och allmän information på facebookgruppen ger inte tillräckligt med information”*.

Mellanchefen håller inte med tidigare respondenter om att butikens största kanal är muntlig. Han anser att den dagliga styrningstavlan är deras viktigaste kanal, då allt arbete flödar kring den. Han förklarar att styrningstavlan fungerar dels som stöd för medarbetarna genom att om någon glömmer sin uppgift kan denne titta tillbaka och dels för att nästa skift ska fortsätta med de arbetsuppgifter som inte är utförda, där risken för misstolkningar är relativt liten. En kommunikationskanal som inte anses lämplig av mellanchefen är facebookgruppen, han anser att privatliv och arbetet bör hållas åtskilda från varandra.

”Jag personligen är inte ett fan av facebookgruppen då jag tycker att linjen mellan privatliv och arbetet suddas ut. Jag skulle helst vilja använda muntliga och skriftliga kanaler, inte teknologiska. Men med tanke på förutsättningarna och hur samhället ser ut idag så får man anpassa sig.” - (Mellanchef 2019)

När samtliga respondenter fick frågan om vilken kommunikationskanal de vill anpassa till en del situationer, svarade samtliga respondenter om att alltid i första hand välja en kanal som är anpassat till informationens innehåll. Medarbetare 1, förklarar att med tanke på att mottagarna av informationen inte kanske är närvarande i butiken, bör chefen välja rätt kanaler för att nå ut till dem.

4.2 ICA Nära Riddaren

4.2.1 Leda och kommunicera

Butikschefen säger att det är viktigt att en ledare kommunicera ut tydlig information när mottagaren har tid. Ett exempel som han tar upp, är när en medarbetare står i kassan och är upptagen med kunder, är det lätt att informationen som kommuniceras ut inte riktigt uppfattas för mottagaren. Han förklarar vidare att *”information ska sändas ut i rätt plats och i rätt tidpunkt så att det finns en möjlighet för en dialog mellan bägge parter”*.

Samtliga medarbetare håller med om att en chef ska vara tydlig med informationen som förmedlas ut så att inga missuppfattningar förekommer. Medarbetare 3 säger även att en chef ska försöka ställa följdfrågor så att alla är med på samma spår och inte att bara sända ut information med förhoppningar om att alla har förstått.

Butikschefen anser att det är en envägskommunikation som flödar genom butiken, där han är sändaren av information. Vidare säger han att målet är en tvåvägskommunikation och att det är en utmaning som de har just nu. Han menar vidare att ibland kan det ske en typ av feedback där han kräver svar från sina medarbetare, annars blir det svårt att veta om arbetet har genomförts.

”Det finns vissa fall där jag brukar kräva svar från medarbetarna, för annars vet jag inte vad som hänt med informationen, om arbetet har utförts eller inte. Det händer att man får titta ut i butiken för att dubbelkolla att medarbetaren har uppfattat informationen som sänts ut, dock är detta tidskrävande.” - (Butikschef 2019).

Däremot håller inte mellanchefen med, han förklarar att han både är sändare och mottagare av information, där det är en cirkulär övergång. Mellanchefen anser även att en ledare inte ska vara auktoritär utan att vara lyhörd och öppen för feedback och idéer. Det är viktigt att lägga fokus på att rätt saker kommuniceras ut så att det inte blir överflödigt information, *”då ramlar det mellan stolarna”*. Däremot tycker han att butiken kan stöta på mindre problem och lyfter ett exempel att butikschefen inte har tid för att hålla samtal med alla medarbetare.

”Jag vet att chefen har medarbetarsamtal som han inte prioriterar för att det är så mycket annat som pågår. Jag skulle nog tycka att om det är någon större nackdel med chefens kommunikation så är det att han inte har tillräckligt med enskilda samtal med medarbetarna”. - (Mellanchef 2019).

Medarbetare 1 och 3 upplever att de enbart tar emot information i butiken och att chefens kommunikation bygger på en envägskommunikation som inte upplevs fungerande och tydlig. Medarbetare 1 tillägger att det kan ske att han ställer följdfrågor när han känner sig osäker, för att säkerhetsställa att informationen som han tagit del av uppfattats korrekt. Han menar vidare att det är viktigt att butikschefen ger tydliga instruktioner på hur saker och ting ska göras samt även att det ska finnas möjlighet till samspel, så att informationen inte misstolkas. Medarbetare 3 upplever att chefens kommunikation gör att informationen inte uppfattas korrekt, då det inte finns möjlighet till dialoger och menar att medarbetarna har behov av det. Hon tillägger att medarbetarna blir tvungna att genomföra arbetsuppgifterna trots, att de inte vissa gånger har en förståelse för det. Medarbetare 2 säger att de har haft en skriftlig feedback tidigare i butiken, där de har använt sig av en lista för att bocka av genomförda arbetsuppgifter, men haft svårigheter med att implementera det.

4.2.2 Att kommunicera internt

Butikschefen i ICA Nära Riddaren anser att butiken har en god kommunikation i en större helhet, men att de har stött på en del utmaningar. En av utmaningarna som han tar upp är att det finns en del svårigheter med att dela samma bild av saker som en annan person.

”Jag säger till en medarbetare att brödpåsar ska vara fullt och det finns redan 4 stycken där. Då kan denne känna att brödet inte behöver fyllas på, medan en annan medarbetare hade fyllt upp till 10 till 20 påsar.” - (Butikschef 2019).

Han menar att alla ska förstå varandra så att alla delar samma bild av saker och ting. En annan utmaning som butikschefen påpekar är att butiken har svårigheter med att nå ut till övriga anställda, de som inte arbetar så ofta. Däremot anser mellanchefen att butiken inte präglas av några större utmaningar, utan att kommunikationen fungerar bra, då ständiga dialoger sker i butiken. Medarbetare 3 håller inte med mellanchefen, då hon upplever att det finns en del otydligheter i den interna kommunikationen som får henne att känna sig oinformerad om vad sker i butiken. Detta styrks av medarbetare 1, då han anser att informationen som han tar del av, upplevs som otydlig. Han menar vidare att alla har behov av att vara välinformerade om allt viktigt som pågår i butiken.

”För mig är intern kommunikation att alla berörda parter ska vara välinformerade om vad som händer i butiken i dagsläget och framöver. Jag vill inte gå runt och gissa på vad det är jag ska göra”. - (Medarbetare 1 2019).

4.2.3 Kommunikationskanaler

Mellanchefen anser att de största kanalerna som butiken använder sig av är den muntliga kanalen samt teknologiska kanaler. Butiken använder även en del skriftliga kanaler och en facebookgrupp. Butikschefen säger att den muntliga kanalen används mest inom butiken. Vidare förklarar han att varje måndag har de ett morgonmöte där viktiga delar i föregående vecka och kommande vecka diskuteras. Anledningen till att det inte har mötet varje dag är för att de är för få anställda på plats på morgnarna. För att kunna lösa utmaningen med att nå ut till alla anställda så har butiken ett veckomail, där allt viktigt som sagts under mötet skrivs ner och skickas till övriga anställda.

Enligt cheferna fungerar kommunikationskanalerna utmärkt i butiken. De hävdar dock att en del av de anställda inte läser veckomailen som skickas ut. Vidare berättar mellanchefen att butiken har ett system, där alla ska ge ett svar att de läst mailen och nackdelen med detta är att arbetarna säger att det läst mailet, när dem i själva verket inte gjort det. Han ger en idé att skriva ut det som sänds i veckomailen och hänga det skriftligt på väggarna, så alla kan gå tillbaka och titta på informationen igen.

Medarbetarna är oeniga om vilken kommunikationskanal är störst i butiken. Medarbetare 1 anser att mail är butikens största kanal, då måndagsmötet enbart berör 4–5 personer och det är via mail som de övriga anställda tar emot den ständiga informationen. Medarbetare 3 upplever att den största kanalen i butiken är den muntliga, då hon arbetar nästan varje dag och tar del av information via måndagsmötet och ständiga dialoger. Däremot anser hon att teknologiska kanaler är ett bra verktyg för att nå ut till dem som inte arbetar så ofta. *”Jag tycker att det är bra med mail då övriga anställda som inte arbetar så ofta, kan ta del av vad som sker i butiken”.*

När samtliga respondenter fick frågan om vilken kommunikationskanal de vill anpassa till en del situationer svarade alla att helst använda sig av muntliga kanaler men i andra hand teknologiska kanaler, när mottagaren inte befinner sig i butiken. Butikschefen förklarar att han väljer kommunikationskanal utifrån informationens innehåll samt om informationen berör flera personer eller bara en enskild person. Vidare förklarar han att den teknologiska kanalen underlättar informationsspridning och gör att han kan nå flera personer samtidigt, men om han vill förmedla information till en person så kan det ske via muntliga kanaler.

5. Analys

I det här kapitlet kommer författarna att analysera empirin genom att koppla den till teoretiska referensramen. För att underlätta analysen är kapitlet indelat i tre underrubriker: Leda och kommunicera, utmaningar i ledarskapets kommunikation och kommunikationskanaler.

5.1 ICA Nära Älta och ICA Nära Riddaren

5.1.1 Leda och kommunicera

En viktig del i ledarskapet är att det sker samtal mellan parterna, skapa förståelse och att det finns gemenskap, förklarar ICA-handlaren i ICA Nära Älta. Han menar vidare att det handlar om att ha ett samarbete med varandra och låta medarbetarna göra sina arbetsuppgifter av sin egen vilja. Detta bekräftar även Alvesson (2001) som menar att ledarskap handlar inte enbart om makt, det innefattar även att samverka med varandra. Detta styrker även Wilson (2017) och Heide, Johansson och Simonsson (2012) som menar att när ledaren är nära sin medarbetare och skapar förståelse för allt som sker i deras omgivning, leder det till bättre förutsättningar att styra verksamheten och ökar på gemenskapen.

ICA-handlaren i ICA Nära Älta säger att det är viktigt att använda tydlighet i kommunikationen som sker internt i butiken, där samtliga får en förklaring till varför saker och ting bör göras på ett specifikt sätt. Detta håller även butikschefen i ICA Nära Riddaren med om och förklarar att det är viktigt att en ledare kommunicerar ut tydlig information när mottagaren har tid och vid rätt plats. Medarbetare 2 i ICA Nära Älta förklarar att tydlighet i ledarens kommunikation skapar större chans för mottagaren att uppfatta budskapet med informationen som leder till samspel mellan berörda parter. På samma sätt nämner Men (2014) att ledarens kommunikation har inverkan på medarbetarnas arbetssätt, därmed behöver ledaren alltid vara tydlig när hen kommunicerar ut saker samt även att det sker samtal mellan parterna, vilket gynnar medlemmarna i verksamheten.

Medarbetare 3 i ICA Nära Riddaren anser att en chef ska inte enbart sända ut information, utan att denne ska även ställa följdfrågor till berörda parter. Detta styrks även av mellanchefen i ICA Nära Riddaren och förklarar att en ledare behöver kommunicera ut rätt saker, eftersom medarbetarna har ett behov av att få respons.

Detta förklarar även Heide, Johansson och Simonsson (2012) att chefernas kommunikation i organisationer handlar inte endast om att förmedla information, medarbetarna har behov att få feedback från sin chef för att kunna tolka informationen korrekt.

Cheferna i ICA Nära Älta beskriver att en ledare kan ha olika typer av ledarstilar. Vidare förklarar ICA-handlaren att en ledare kan antingen vara den som beskriver hur saker ska göras eller den som bara delger arbetsuppgifter. Mellancheferna säger att vissa ledare är auktoritära och hävdar att de jobbar på raka motsatsen. Han anser att det måste finnas chans till återkoppling och att parterna ska känna sig behövda. Vidare belyser han att ledarskap handlar om att alla inkluderas i arbetet och har möjlighet att vara delaktiga. Detta bekräftar även Wilson (2017) som belyser att det finns olika ledarstilar, där vissa ledare har en öppen kommunikation, tillåter diskussioner och inkluderar alla medarbetare. Vidare menar hon att en sådan ledarstil handlar om ett demokratiskt ledarskap, dock finns det även ledare med auktoritär ledarstil som inte ger möjlighet till samspel.

Medarbetarna i ICA Nära Älta anser att med den tvåvägskommunikationen som cheferna använder i butiken ökar på deras förståelse av ett budskap och ger de större chans till utbyte av idéer, vilket förstärker relationerna och skapar gemenskap mellan alla i butiken. På samma sätt beskriver Yukl (2012) att när en ledare använder tvåvägskommunikation, leder det till ett bättre samarbete mellan individerna inom verksamheten samt ökar känslan av delaktighet. Majoriteten av medarbetare i ICA Nära Riddaren upplever att butikschefens kommunikation är ensidig då han endast förmedlar information, utan att dialoger uppkommer i kommunikationsprocessen. Medarbetare 3 tillägger att det leder till att informationen som chefen sänder ut upplevs som otydlig. En ledare med en auktoritär ledarstil gör att kommunikationen upplevs som ensidig av andra parter, vilket leder till att möjligheten för dialoger minskas och otydligheter uppstår (Yukl 2012; Maltén 2000). Butikschefen håller med om att det är en envägskommunikation som han använder i butiken. Vidare förklarar han att det blir svårt att veta om arbetet har utförts vid en envägskommunikation. Han menar att när han delger arbetsuppgifter blir han tvungen att dubbelkolla att medarbetarna har förstått informationen som de tagit emot, genom att ta en titt ut i butiken. Det stryker Lennér-Axelsson och Thylefors (2018) som förklarar att en ledare med en auktoritär ledarstil inte kan tro på sina anställda, då hen alltid väljer att kontrollera att de utfört sina arbetsuppgifter, vilket medför att förtroendet tappas mellan parterna.

Medarbetarna i ICA Nära Älta hävdar att de får en ständig feedback av cheferna. Medarbetare 1 förklarar vidare att med en tvåvägskommunikation har de möjlighet att kommunicera med chefen och kunna ställa frågor tillbaka när otydligheter uppstår. Hon anser att det inte är viktigt att enbart få information av chefen, utan snarare att kunna ge respons till varandra. ICA-handlaren anser att ledarskapet innefattar att få alla medarbetare att uttrycka sig samt ge respons till varandra. Genom McQuail och Windahl (1993) och Severin och Tankard (1997) förklaras att i Schramms modell har bägge parter möjlighet att växla roller och utföra liknande funktioner, där ständig feedback pågår, vilket skapar ökad förståelse hos båda parterna. Majoriteten av medarbetarna i ICA Nära Riddaren anser att de enbart tar emot information och upplever att tillvägagångssättet i kommunikationen som butikschefen har tillämpat inte är optimalt. Larsson (2014) förklarar att med en envägskommunikation blir det svårt att försäkra sig om meddelandet har kommit fram. Detta styrker även Heide, Johansson och Simonsson (2012) som förklarar att i Shannon och Weavers modell tas inte hänsyn till mottagarens tolkning och förståelse av information, vilket leder till att avsändaren blir tvungen att kontrollera att mottagaren uppfattat informationen korrekt.

5.1.2 Utmaningar i ledarskapets kommunikation

Samtliga respondenter anser att den interna kommunikationen i butikerna är välfungerande. Däremot upplever majoriteten av alla respondenter att butikerna präglas av utmaningar. Cheferna i ICA Nära Älta anser att de har svagheter i den interna kommunikationen, eftersom alla medarbetare inte kan ta del av samma information samt även att den inte når ut till alla. Majoriteten av medarbetarna i butiken håller med och förklarar att kollegor som inte närvarar på gruppmötena, går miste om viktig information. Även butikschefen i ICA Nära Riddaren förklarar att det finns problem i den interna kommunikationen då de har svårigheter med att nå ut med information till alla anställda inom butiken. På samma sätt förklarar Stegaroiu och Talal (2014) att intern kommunikation finns överallt i en verksamhet och bör skapa förståelse för mottagaren, därmed förklarar Strid (1999) att det är viktigt att kommunikationen som sker internt i organisationen når ut till alla anställda, då alla har behov av att få grepp om allt som sker i sin omgivning. Mellancheferna i ICA Nära Älta anser att butikens svagheter beror på att det är brist i kommunikationen, som gör att informationen upplevs som bristfällig för medarbetarna i kvällsskiftet. Medan medarbetare 2 upplever att det är cheferna som har svagheter i sitt ledarskap som gör att informationen inte når ut till alla berörda individer inom butiken.

Detta bekräftar Drakenberg (1997) som förklarar att när informationen inte når ut till alla deltagare, handlar detta om brister i ledarskapet då ledaren saknar kunskaper om hur det är att kommunicera med sina anställda.

Butikschefen i ICA Nära Riddaren anser att butiken har en fungerande intern kommunikation, men missförstånd kan förekomma lätt. Respondenten förklarar vidare att det finns en del svårigheter då vid vissa tillfällen kan medarbetarna inte förstå exakt innebörden av informationen och vidare ger han ett exempel, om han säger till en medarbetare att fylla på brödet, så kan medarbetarna uppfatta informationen på olika sätt. Han menar att en medarbetare kan tycka att brödet inte behöver fyllas på, då det redan finns några påsar i hyllan, medan en annan kan fylla upp till 10–20 påsar. På samma sätt förklarar Men (2014) att chefernas kommunikation har inverkan på medarbetarnas arbetssätt, därför gäller det att det finns tydlighet i kommunikationen.

5.1.3 Kommunikationskanaler

Enligt ICA-handlaren i ICA Nära Älta är gruppmöten butikens största kanal och förklarar att varje morgon hålls det ett möte där de går igenom hur dagen ska se ut. Han anser att detta tillvägagångssätt har lyft butiken markant men att det även har tillkommit problem. Han menar att alla medarbetare inte kan närvara på morgonmötet för att en del arbetar under ett senare skift. Han förklarar vidare att vissa medarbetare har i uppgift att vidarekoppla allt från mötet till de som kommer in under ett senare skift, men att det inte alltid sker, vilket leder till att man missar övriga anställda. Hall (2004) säger att underordnade behöver få tillräckligt med information för att de ska känna sig delaktiga i en verksamhet. Uppfylls inte dessa behov kan det leda till att det dagliga arbetet försvåras (Bolman & Deal 2005). Mellancheferna anser däremot att den dagliga styrningen och anslagstavlan är butikens största kanal. Vidare förklarar han att den dagliga styrningen fungerar som ett stöd för medarbetarna, dels om någon glömmer sin arbetsuppgift kan de gå tillbaka och titta på informationen igen och dels kan nästa skift fortsätta med de uppgifter som inte är avbockade. På samma sätt förklarar Erikson (2017) att skriftliga kanaler gynnar mottagaren genom att denne kan gå tillbaka i texten och läsa om på nytt ifall man glömmer bort eller informationen inte uppfattas på rätt sätt.

Enligt cheferna i ICA Nära Riddaren är den största kanalen som används inom butiken, muntliga kanaler, som de även kompletterar med ett veckomail. Butiken använder veckomailen eftersom att vissa medarbetare inte kan delta på måndagsmötet och på så vis fungerar mailet som ett verktyg för att nå ut till alla anställda inom butiken. Jacobsen och Thorsvik (2014) förklarar att en förutsättning för att uppnå en effektiv intern kommunikation är genom att kombinera flera olika kommunikationskanaler tillsammans. Medarbetarna håller med butikschefen och anser att den mest använda kanalen är veckomailen, då de alltid inte har möjlighet att närvara på veckomötena. De förklarar vidare att fördelen med veckomailen är att informationen når ut till alla. Enligt Strid (1999) ger teknologiska kanaler möjligheten till att nå ut till flera mottagare samtidigt och medför flexibilitet i tid.

Respondenterna i ICA Nära Älta förklarar att val av kanal bör tillämpas efter meddelandets innehåll och vilken situation det handlar om. På samma sätt förklarar butikschefen i ICA Nära Riddaren att kommunikationskanaler väljs utifrån meddelandets innehåll samt om informationen berör flera individer eller endast en enskild person. På samma sätt förklarar Erikson (2017) att val av kommunikationskanal ska tillämpas efter meddelandets innehåll och situation, detta styrker även Men (2014) som belyser att varje kanal har specifika uppgifter samt att den har en inverkan på budskapet som förmedlas till mottagaren.

6. Avslutande kapitel

Avslutande kapitlet inleds med slutsatser som svarar på studiens forskningsfrågor. Vidare presenteras det en diskussion som avslutas med kritik mot studien och vidare forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse kring hur den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln påverkas av ledarskapet. Studien syftar även till att undersöka medarbetarnas upplevelser av ledarskapets kommunikation. För att besvara studiens syfte har författarna valt att utgå utifrån följande forskningsfrågor:

- *Vilken inverkan har ledarskapet på den interna kommunikationen i den svenska dagligvaruhandeln?*
 - *Hur upplevs ledarens kommunikation av medarbetare?*
- Utifrån resultatet kan vi dra slutsatsen att ledarskapet har inverkan på den interna kommunikationen, vilket i sin tur kan påverka vidare medarbetarnas delaktighet, förståelse, engagemang och arbetssätt. Det är viktigt alla parter i en kommunikationsprocess förstår målet med informationen som ledaren sänder ut för att hålla alla uppdaterade om allt som sker i deras omgivning. Studiens resultat visar att en ledare som inte tillåter diskussioner och sänder endast ut information är likt det som förklaras i Shannon och Weavers modell, där majoriteten av medarbetarna upplever ledarens kommunikation som enkelriktad, vilket får de att känna sig utanför och mindre involverade. När en ledare däremot är nära sina medarbetare och tillåter diskussioner leder det till att alla respondenter upplever det som förklaras i Schramms modell, som i sin tur leder till att samtliga parter kan veta med säkerhet att informationen har uppfattats rätt.

- Efter sammanställning av respondenternas svar, visar studien att när en ledare använder främst muntliga dialoger och ständiga gruppmöten för att kommunicera med sina anställda, leder det till att medarbetare upplever att det är en tvåvägskommunikation som flödas. Däremot när en ledare sällan använder gruppmöten och istället sänder ut viktig information via e-mail, leder det till att den interna kommunikationen upplevs som enkelriktad av majoriteten av medarbetarna. Denna slutsats styrks även tidigare forskare. Larsson (2014) förklarar att muntliga kanaler kopplas till tvåvägskommunikation och Jacobsen och Thorsvik (2014) förklarar att e-mail, som kanal, ligger på gränsen mellan envägs- och tvåvägskommunikation.
- Studiens resultat visar att det finns brister i ledarskapet som har en negativ inverkan på den interna kommunikationen. Bristerna i ledarskapet tillkommer genom att det är känt att det finns svagheter i den interna kommunikationen men att de inte åtgärdas. Detta leder till att majoriteten av medarbetarna upplever ledarens kommunikation som otydlig eller att en del berörda parter går miste om viktig information.

6.2 Diskussion

Studien visar att ledarskapet har en inverkan på kommunikationen internt i de undersökta butikerna. Medarbetarna i ICA Nära Riddaren upplever chefens kommunikation som enkelriktad, där han inte ger chans för återkoppling utan enbart delger arbetsuppgifter. Däremot anser vi att medarbetarna får indirekt återkoppling från sin chef fastän de inte är medvetna om det. Vi menar att kommunikationen mellan individer inte kan gå i enkelriktad, för att det alltid kan ske en sorts feedback. Med detta i åtanke anser vi att det som nämns i Shannon och Weavers modell blir felaktigt i en kommunikationsprocess, eftersom att när två eller flera parter kommunicerar med varandra så sker det på något sätt en återkoppling. Enligt oss kan envägskommunikation vara till exempel en tidning man läser eller en tv man tittar på, där mottagaren inte kan göra sig hörd utan endast tar emot information. Därmed anser vi att det som förklaras i Schramms kommunikationsmodell är det som sker i ett samtal mellan parterna i butiken.

Studios resultat visar att trots att butikschefen i ICA Nära Riddaren har en kännedom om att kommunikationen i butiken är svag, så väljer han att inte ha ett annat tillvägagångssätt.

Därmed anser vi att det handlar om brister i ledarskapet som kopplas till auktoritärt ledarskap. Till följd av denna ledarstil anser vi att butikschefen väljer att kontrollera sina medarbetare, för att dubbelkolla att arbetsuppgifter är utförda.

Ledarens kommunikation i ICA Nära Älta är cirkulär, där ledarna lägger fokus på att medarbetarna får feedback och tillåter diskussioner för att få alla på samma spår. Däremot upplever ICA-handlaren att det finns utmaningar i kommunikationen, exempelvis med att nå ut med information till kvällspersonalen. Mellanchefer anser att detta beror på brister i kommunikationen, medan medarbetare 2 anser att det beror på brister i ledarskapet. Vi anser att det finns svagheter i ledarskapet som bör förbättras, då ICA-handlaren är medveten om att övriga anställda går miste om viktig information. Som en lösning till detta ber han övrig personal att vidarekoppla viktig information till kvällspersonalen, vilket han hävdar inte fungerar riktigt. Med tanke på att det är ett demokratiskt ledarskap i ICA Nära Älta anser vi att alla bör inkluderas och få möjlighet att närvara på butikens möten. Vi menar att en ledare behöver tänka på medarbetarna som inte närvarar på morgonmötena, att det inte räcker med att be medarbetarna som deltar på morgonmötena att vidarekoppla till övriga personal i kvällsskiftet.

6.3 Kritik och vidare forskning

Denna studie undersöker hur ledarskapets kommunikation påverkar en organisation internt. Författarna har inte kunnat ta del av medarbetares upplevelser som arbetar under ett senare skift, på grund av ett bekvämlighetsurval. Ett förslag till vidare studier skulle kunna vara att expandera sitt urval så att man kunnat ta del av de medarbetare som arbetar under ett senare skift och undersöka deras upplevelser, vilket skulle leda till en mer omfattande analys. En annan viktig punkt som författarna anser, är att framtida studier kan ta med den sista "parametern", det vill säga att undersöka hur ledarskapets kommunikation påverkar en butiks nettoresultat.

Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Baldoni, J. (2003). *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Barret, J. D. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders, *International Journal of Educational Management: Handbook of Business Strategy*, 7(1), ss. 385-390.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Blake, R.R. & McCause, A. A. (1991). *Gridmetoden, värderingar och ledarskapsdiagnoser*. Malmö: Liber.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Bowman, J.P. & Targowski, A.S. (1987). Modeling the Communication Process: The Map is Not the Territory. *Journal of Business Communication*, 24(4), ss. 21–34.
- Braun, S., Hernandez-Bark, A., Kirchner, A., Stegmann, S., & Van Dick, R. (2019). Emails from the Boss—Curse or Blessing? Relations Between Communication Channels, Leader Evaluation, and Employees' Attitudes. *International Journal of Business Communication*, 56(1), ss. 50–81. doi: 10.1177/2329488415597516
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber.

- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Drakenberg, M. (1997). *Mellanchefer från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 8. uppl., Liber.
- Falkheimer, J. (2001). *Medier och kommunikation en introduktion*. Studentlitteratur.
- Farrant, J (2003). *Internal Communications*. London: Thorogood Publishing.
- Fiske, J. (2000). *Kommunikationsteorier - En introduktion*. Borås: Centraltryckeriet.
- Friedman, R.A. & Currall, S.C. (2003). Conflict Escalation: *Dispute Exacerbating Elements of E-Mail Communication*. *Human Relations*, 56, ss. 1325-1347.
- Geyer, W., Richter, H., Fuchs, L., Frauenhofer, T., Daijavad, S. & Poltrock, S. (2001). A team collaboration space supporting capture and access of virtual meetings. *In Proc GROUP '01. ACM, New York*, ss. 188-196. doi:10.1145/500286.500315
- Hall, J. (2002). *Arbetsmotivation – Maslow och Hertzberg*. 5. uppl., Lund: Utbildningshuset.
- Hamrin, S. (2016). Communicative leadership and context : Exploring constructions of the context in discourses of leadership practices. *Corporate Communications. An International Journal*, 21(3), ss. 371–387.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2. uppl., Stockholm: Liber.
- Holtz, S (2003). *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. New York: AMACOM.
- Hård Af Segerstad, P (2002). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tala, tänka och förstå*. Uppsala: Publ. House.
- ICA (2019). *ICA Nära. Om oss*. <https://www.ica.se/butiker/nara/om/> (Hämtad: 2020-01-03)

ICA-handlarna (2019). *Så blir du ICA-handlare*. <https://www.ica-handlarna.se/ica-handlarna/sa-blir-du-ica-handlare/> (Hämtad: 2020-01-20)

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar-Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Koene, B.A.S., Vogelaar, A.L.W. & Soeters, J.L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), ss. 193–215.

Kupritz, V. & Cowell, E. (2011). Productive Management Communication: Online and Face-to-Face. *The Journal of Business Communication*, 48(1), ss. 54–82.

Kylén, J. A. (2004). *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonnier utbildning.

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

Lennèr-Axelson, B. & Thylefors, I. (2018). *Arbetsgruppens psykologi*. 5. uppl., Stockholm: Natur och kultur.

Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.

McQuail, D. & Windahl, S. (1993). *Communication models for the study of mass communications*. 2. uppl., London: Routledge.

Men, L.R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), ss. 264–284.

Mossboda, B. M., Peterson, M. & Rönholm, I. (2018). *Att vara chef och ledare*. 5. uppl., Ekerlids.

Müllern, T. & Elofsson, A. (2006). *Den karismatiska chefen: En bok om att utveckla det egna ledarskapet*. Studentlitteratur.

- Newson, P. (2010). Good communication at work can open the gateway to better relationships. *Nursing and residential care*, 12(8), ss. 336-369.
- Nilsson, B. och Waldemarson, A. K. (2011). *Kommunikation för ledare*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- O’Kane, P. & Hargie, O. (2007). Intentional and unintentional consequences of substituting face-to-face interaction with e-mail: An employee-based perspective. *Interacting with Computers*, 19(1), ss. 20-31.
- O’Neill & K. Hodgson, S. & Mazrouei, M. (2015). Employee Engagement and Internal Communication: A United Arab Emirates Study. *Middle East Journal Of Business*, 10(4), ss. 1–26.
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Petersson, S. & Petersson, K. (1992). *Internt, om information och kommunikation i arbetslivet*. Skara: Västergötlands Tryckeri.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate communications - An International Journal*, 8(4), ss. 268–277.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosengren, K. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. 5. uppl., Malmö: Liber.
- Schramm, W. & Roberts, D. (1971). *The Process and Effects of Mass Communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- Severin, W. J. & Tankard, J. W. (1997). *Communication theories: Origins, methods, and uses in the massmedia*. 4. uppl., New York: Longman.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1948). The Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), ss. 379-423, 623-656.

- Snair, S. (2003). *Stop the Meeting I Want to Get Off!: How to Eliminate Endless Meetings While Improving Your Team's Communication, Productivity, and Effectiveness*. McGraw-Hill Education.
- SOU:69. (1999). *Individen och arbetslivet: perspektiv på samtida arbetslivet kring sekelskiftet*. Stockholm: Arbetsdelegation.
- Stegaroiu, I. & Talal, M. (2014). The Importance of Developing Internal Communication Strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), ss. 63–70.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2002). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Tkalac-Verčič, A., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), ss. 223–230.
- Wallentin, C. (2006). *Ekonomernas uppslagsbok för alla*. 9. uppl., Malmö: Liber.
- Welch, M. (2015). Internal communication education: a historical study. *Journal of Communication Management*, 19(4), ss. 388–405.
- Westmyer, S., DiCioccio, R. & Rubin, R. (2006). Appropriateness and Effectiveness of Communication Channels in Competent Interpersonal Communication. *Journal of Communication*, 48(3), ss. 27–48.
- Wilson, F. (2017). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. 3. uppl., Stockholm: Liber.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. 8. uppl., Pearson Education.
- Zeithaml, Valarie, A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2006) *Service Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.

Bilagor

Bilaga 1. Frågor till chef

1. Vad innebär intern kommunikation för dig?
2. Hur tycker du att den interna kommunikationen fungerar i butiken?
3. Vad anser du är viktigt att ha i åtanke när du som chef kommunicerar med dina medarbetare?
4. Anser du att kommunikationen i butiken är linjär eller cirkulär? Eller både och?
5. Hur säkerhetsställer du som chef att informationen når ut till alla samt uppfattas av medarbetarna? Finns det möjlighet till feedback?
6. Vilka kommunikationskanaler använder ni er av, samt vilken är er största typ av kanal?
7. Hur tycker du att dessa kanaler fungerar i dagsläget?
8. Kan du framställa den kommunikationskanal som du tycker är mest lämplig i nedanstående situationer: Motivera ditt Svar!
 - A. Information skickas ut från dig som chef till en person
 - B. Ett meddelande överförs från dig som Chef till flera individer
 - C. En individ vill sända ut information något till dig som chef
 - D. Arbetsgruppen vill förmedla information till dig
 - E. Du som chef vill skicka ut ett meddelande till hela butiken

Bilaga 2. Frågor till medarbetare

1. Vad innebär intern kommunikation för dig?
2. Hur tycker du att den interna kommunikationen fungerar i butiken?
3. Vad anser du är viktigt att ha i åtanke när en chef kommunicerar med sina medarbetare?
4. Anser du att kommunikationen i butiken är linjär eller cirkulär? Eller både och?
5. Hur säkerställer du att meddelanden som ni tagit emot uppfattades på rätt sätt? Finns det möjlighet till feedback?
6. Vilka kommunikationskanaler använder ni er av, samt vilken är er största typ av kanal?
7. Hur tycker du personligen att dessa kanaler fungerar i dagsläget?
8. Kan du framställa den kommunikationskanal som du tycker är mest lämplig i nedanstående situationer: Motivera ditt Svar!
 - A. Information skickas ut från chefen till dig
 - B. Ett meddelande skickas från chefen till flera individer
 - C. Du som medarbetare vill förmedla chefen något
 - D. Ni som grupp vill sända information till chefen
 - E. Du som medarbetare vill förmedla hela butiken något