

**Charlotte Simonsson:**  
**Den kommunikativa utmaningen.**  
**En studie av kommunikationen mellan chef**  
**och medarbetare i en modern organisation**

Lunds universitet: Sociologiska institutionen, 2002,  
272 s. (Lund studies in media and communication;  
6) , ISSN 1104-4330

Charlotte Simonsson har nyligen disputerat på studien *Den kommunikativa utmaningen*. Den handlar om kommunikationen mellan chefer och medarbetare på en enhet på Volvo Personvagnar.

Studien kan inrymmas, och utger sig också för det, i forskningsområdet organisationskommunikation, som traditionellt gäller just muntlig personlig kommunikation och kontakt inom organisationer (Detta begrepp och fenomen håller dock på att vidgas till att avse all typ av information och kommunikation inom, från och till organisationer). Avhandlingar inom detta område är ovanliga i vårt land, åtminstone inom medie- och kommunikationssektorn, vilket är något märkligt med tanke på att informationsverksamhet och kommunikation inom organisationer idag är en mycket bred företeelse. Därför är Simonssons studie välkommen.

En central utgångspunkt för studien är att ledarskap och kommunikation är tätt sammankopplade, och några viktiga teser pekar på att personlig kommunikation och kontakt är viktigare än de formella informationskanalerna, att chefer och ledare inte antagit den kommunikativa utmaning som modern ledningsfilosofi innebär och slutligen att dialog och meningskapande är nyckelord i modernt ledarskap.

Studien innehåller tre kunskapsöversikter, dock utan att kännas framtung. Den första ägnas åt olika perspektiv på ledarskapsforskning och organisationskommunikation och den andra åt diskursen förståelse- och meningskapande. Den sista och mer teoretiska ansatsen gäller dialogaspekten och kravet på dialog inom organisationer. Habermas blir här en given basplatta, men Simonsson bygger också på William Isaacs och dennes distinktion mellan dialog, debatt och diskussion samt inte minst Stanley Deetz:s kritiska diskussion om att dialog i verkligheten snarast ses som ett medel för bättre effektivitet och inte utgör något egentligt demokratiskt ideal. Däremot saknas kända europeiska dialogteoretiker som Buber och Bachtin, vilket kanske hade varit relevant i en omfattande översikt av dialogdiskursen.

Volvo Personvagnars utvecklingsenheter är mer exakt objektet för undersökningen. Valet av undersökningsobjekt kan diskuteras. Det är en i högsta

grad udda enhet, ingen ”vanlig” industriell produktionsenhet. Och om man som Simonsson har vissa allmängiltighetsanspråk – syftet med studien är ”att skapa en ökad kunskap om kommunikationen mellan chef och medarbetare i en organisation med moderna ledarambitioner” – så förefaller valet mindre passande.

Genom intervjuer och observation söker författaren besvara sina frågor om hur kommunikationen fungerar. Därutöver bygger författaren sin studie på olika dokument, men de redovisas tyvärr knappast alls, vilket gör att det är svårt att bedöma hållbarheten av dessa.

I empirin speglas ledares och medarbetares syn på respektive parts roll, funktion, stil och förväntningar. Vidare granskas kommunikationsförhållandena som de upplevs av de två parterna och som forskaren upplever dem i observerade mötessituationer. Vilken grad av dialog och delaktighet förekommer? Normen om dialog som en önskvärd form av kommunikation får sig här många törnar när den möter verkligheten. Dialog tar tid. Möten med reell dialog som avsikt är svåra att planera och genomföra för många ledare. Dessutom är medarbetare ofta skeptiska till formen och föredrar att chefen ”säger till”. Och framför allt – det kolliderar med företagsledningens behov av att nå instrumentella mål.

Författaren tycker sig finna fyra typer av kommunikativt ledarskap, med, för det första den asymmetriske chefen, kallad *verkmästaren* som ger order, för det andra den asymmetriske ledaren som är *domptören* som sysslar med övertalning och manipulation, för det tredje den symmetriske chefen som kallas *kompis* och som söker konsensus genom öppenhet, samt för det fjärde den symmetriske ledaren som är den *demokratiska visionären* som skapar förståelse och delaktighet.

Studien av arbetsplatsen Volvo utmynnar i en diskussion om problem och brister inom den interna kommunikationen. Bakomliggande orsaker är bl.a. de allt mer växande informationsmängder och konsekvenser av den nya informationstekniken. Några konstateranden är att många chefers ”ledarskapssyn bara stämmer delvis överens med den nya ledningsdoktrinen” och att ”det verkar knappast vara någon överdrift att tala om ett rådande informationskaos”.

Simonsson analyserar sig fram till ett antal slutsatser. Det första är att ledare i moderna organisationer å ena sidan har till uppgift att påverka med-

arbetarnas idéer och värderingar, samtidigt som ledstjärnan är att denna kommunikation bör ske i dialog – två krav som lätt hamnar i motsats till varandra. Följden blir att kommunikation mellan chef och medarbetare, och även en framgångsrik sådan relation, i praktiken bygger på en förening mellan asymmetriska och symmetriska former – två centrala variabler inom dagens (angloamerikanska) PR-forskning. Det andra viktiga konstaterandet är att de demokratiska idealen och kraven på ”mjuka” värden lätt kolliderar med företagets instrumentella värderingar. Det är tid, teknik och kostnader som enligt författaren är de faktorer som styr verksamheten.

Den kommunikativa utmaningen är ett väl genomarbetat vetenskapligt arbete byggd på en relativt omfattande empirisk undersökning i flera

metodsteg. Ett antal intressanta sammanställningar i tabellform söker illustrera resultaten, dock med en viss risk att den komplexa verkligheten på en arbetsplats skildras med alltför enkla svart-vita dikotomier i dessa tabeller. Kommunikation och ledarskap är som sagt de två huvudparametrarna. Därremot saknas delvis relationsaspekten, som kommit att bli en alltmer betonad aspekt inom PR-forskningen under senare tid.

*Larsåke Larsson  
Humanistiska institutionen  
Örebro universitet*