



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

ENHETSCHEFERS ANVÄNDNING AV STÖDKANALER

Praxisanalys över enhetschefers informationsarbete
i Lundby stadsdelsförvaltning

Ann-Catrine Westman

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning, Magisteruppsats
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt/2015
Handledare:	Ellen Breitholtz
Examinator:	Åsa Abelin

Abstract

Uppsats/Examensarbete: 15 hp

Program och kurs: Kommunikatörsprogrammet med inriktning åt offentlig förvaltning och myndigheter, Magisteruppsats

Nivå: Avancerad nivå

Termin/år: Vt/2015

Handledare: Ellen Breitholtz

Examinator: Åsa Abelin

Nyckelord: Organisationskommunikation, kommunikationskanaler, intern kommunikation, kommunikationspolicy, enhetschefer i offentlig förvaltning, praxisanalys.

Syfte: Att belysa de kriterier som kommunikationskanalerna behöver uppfylla för att effektivt stödja linjekommunikationen i offentlig förvaltning och att ge förslag till förbättringar till Lundby SDF.

Teori: Christian Limas (2007) praxisanalys, Carl Martin Allwoods (1998) mätverktyg över stödkanaler.

Metod: En praxisanalys av enhetschefernas kommunikation i SDF Lundby har gjorts med hjälp av en intervjustudie.

Resultat: Kommunikationen mellan enhetschef och medarbetare ser olika ut i förvaltningen. Enhetscheferna behöver få bättre stöd för kommunikationskanalernas funktioner samt få kunskap och förståelse för förvaltningens kommunikationspolicy. För att få en praktisk rutin av det teoretiska ansvaret behöver organisationen framför allt arbeta med förståelse för det kommunikativa ansvaret på alla nivåer i organisationen.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till de fem enhetschefer vid Lundby stadsdelsförvaltning som ställde upp på intervjuer. Det var fem väldigt givande och inspirerande samtal för den här magisteruppsatsen, men också för mig i min utbildning till att bli kommunikatör inom offentlig förvaltning.

Jag vill också tacka kommunikatörerna på Lundby stadsdelsförvaltning, särskilt tack till Anne-Charlotte Horgby och Lisa Johansson. Dels vill jag hälsa tack för att jag fick förtroendet att genomföra den här studien och dels för att ni delat med er av ert gedigna kunnande.

Tack Ellen Breitholtz, handledare vid institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori, för din feedback och dina uppmuntrande ord.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Inledning.....	5
1.2 Syfte.....	6
1.3 Problemdiskussion.....	6
1.4 Mål med stödkanalerna.....	7
1.4.1 Intranätet.....	8
1.4.2 Chefsmöte.....	8
1.4.3 Chefsbrev.....	8
1.4.4 E-post.....	8
1.5 Göteborgs Stads informationspolicy.....	8
1.6 Kvalitetsfaktorer.....	9
1.7 Frågeställningar och mål.....	10
2. Teoretisk bakgrund.....	11
2.1 Utgångspunkter.....	11
2.1.1 Den klassiska traditionen.....	11
2.1.2 Definitioner.....	12
2.2 Tidigare forskning om chefs kommunikationsroll.....	13
2.2.1 Enhetschefens kommunikativa ansvar.....	13
2.2.2 Kommunicera strategisk information.....	14
2.2.3 Perifera aktiveringssignaler.....	15
2.2.4 Kommunikationspolicy.....	16
2.3 Forskning om kommunikationskanaler.....	16
2.3.1 Kommunikationskanalernas funktion.....	17
2.3.2 Lämplighet.....	18
2.3.3 Strategier för informell kommunikation.....	19
2.3.4 Allwoods mätinstrument över stödfunktioner.....	20
3. Metod.....	22
3.1 Praxisanalys.....	23
3.1.1 Teoretisk bakgrund för praxisanalys.....	23
3.1.2 Tillvägagångssätt.....	23
3.2 Material.....	24

3.3 Intervjuer.....	24
3.3.1 Intervjuform.....	24
3.3.2 Intervjuguide.....	25
3.3.3 Förstudie.....	27
3.3.4 Val av intervjupersoner.....	28
3.3.5 Intervjuernas genomförande.....	29
3.4 Trovärdighet och tolkning.....	30
3.4.1 Reliabilitet.....	30
3.4.2 Validitet.....	30
3.4.3 Generalisering.....	31
3.4.4 Tolkning.....	31
3.4.5 Utformning av analyschema.....	32
4. Analys.....	34
4.1 Aktiveringssignaler.....	34
4.1.1 Ingen vägledande kommunikationspolicy.....	34
4.1.2 Ett inkonsekvent kommunikationshandlande.....	35
4.1.3 Synen på uppdraget vägleder.....	35
4.2 Hantera information.....	36
4.2.1 Inga förväntningar på medarbetarens informationshämtning.....	36
4.2.2 Strategisk information översätts.....	37
4.2.3 Stödmaterial används sällan.....	38
4.2.4 APT är lämpligast tillfälle.....	38
4.2.5 Snedbalans för den operativa informationen.....	39
4.2.6 Informationsöverflöd.....	40
4.3 Kommunikationskanalerna.....	40
4.3.1 Introduktion till kanalerna.....	40
4.3.2 Informella vägar.....	41
4.3.3 Granskning av kanalerna med Allwoods mätverktyg.....	42
4.4 Analyschema.....	48
5. Slutsatser.....	50
6. Förslag till förbättringar.....	52
Litteraturförteckning.....	54
Appendix 1: Intervjuguide.....	57

1. Inledning

1.1 Inledning

Den interna kommunikationen är en viktig ledningsfråga. För att medarbetare på alla nivåer ska få korrekt information om organisationens värden och mål behöver cheferna förses med effektiva kommunikationskanaler (Linjuan Rita Men 2014: 17).

Information av olika karaktär ska nå medarbetarna, strategisk och operativ. Det behövs därför anpassade interna kommunikationskanaler. Strategisk information, som abstrakta mål med verksamheten, behöver kommuniceras på interaktiva dialogmöten mellan medarbetaren och chef. Jan Strid (1999: 37) menar att om sådan kommunikation skulle ske endast genom att publiceras på intranätet skulle det sannolikt vara en förlust av förståelse och i värsta fall förbli oläst av medarbetaren. Den här fallstudien visar hur enhetschefer får olika bra stöd av kommunikationskanalerna i sitt informationsarbete på grund av att det saknas en vägledande kommunikationspolicy.

Det har gjorts ett flertal studier om chefs roll som ledare och samtliga kommer fram till att dialog och att informera är viktigt av flera anledningar. Det berör bland annat organisationens effektivitet och medarbetarens tillfredsställelse med sin arbetsplats (Gerard H. Seijts och Michael Roberts 2011: 206f). Forskningen har haft fokus på privat verksamhet vilket skiljer sig på många sätt från offentlig. Detta trots att medborgarnas skattemedel går till den offentliga sektorn – forskning om offentlig verksamhet borde därför ha fler intressenter. Det behövs alltså utförligare kunskap om internkommunikationen i offentlig sektor. (Seijts och Roberts 2011: 206).

Den här undersökningen försöker svara på vilka förutsättningar cheferna i offentlig sektor har för att kommunicera ledningens information till sina medarbetare. Vilket stöd får chefen i sin kommunikationsroll gentemot medarbetarna av kommunikationskanalerna? Genom en fallstudie på stadsdelsförvaltningen (SDF) Lundby i Göteborgs Stad kommer den här undersökningen att göra en praxisanalys och komma närmare hur kommunikationskanalerna används i praktiken. Studien kommer bland annat fram till att det är olika mycket av ledningens information som når fram till medarbetaren på grund av att mellancheferna prioriterar olika.

Det är en stor chefsomsättning inom offentlig förvaltning, vilket ökar kraven på att kommunikationskanalerna ska vara enkla att förstå. Medarbetarna läser sällan nyheter på

intranätet. På SDF Lundby finns det cirka 2400 anställda, varav ca 100 personer läser en nyhet på intranätet, det är alltså ingen tillförlitlig kanal. Enhetschefen har ansvar över att informationen går fram till de flesta medarbetarna och är därför viktigast för dem i linjekommunikationen. Hur och vad chefen förväntas kommunicera behöver vara tydligt. Får enhetschefer det stöd de behöver för detta? Har de tillgång till den information de behöver och kommer den paketerad på rätt sätt? Hur når informationen cheferna och vad får dem att vidarebefordra och översätta informationen till sina medarbetare?

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är därmed att belysa vilka kriterier kommunikationskanalerna behöver uppfylla för att de effektivt ska stödja linjekommunikationen med fokus på enhetschefens kommunikationsroll i offentlig sektor. Syftet är också att undersökningen ska leda fram till förbättringar som täcker linjekommunikationen som helhet.

1.3 Problemdiskussion

Internkommunikation inom offentlig förvaltning ska gå linjevägen (SDF Lundby 2012: 9). Det betyder att medarbetare alltid ska kommunicera med sin ovanstående chef. Den offentliga sektorn har generellt större organisation än den privata sektorn, vilket ofta gör det svårare (Peter Erikson 2011: 207f). Den privata sektorn har också tagit till sig kommunikationsteknologi snabbare och ligger ofta före den offentliga (Lyn Smith och Pamela Mounter 2005: 4). Eriksson (2011: 71ff) räknar upp bland annat följande anledningar till att satsa på en effektiv intern kommunikation:

- Ger medarbetaren överblick
- Skapar motivation och vi-anda
- Skapar enighet om mål
- Organisationen når bättre resultat

Med en välfungerande internkommunikationen skapas möjligheter att kontrollera sin arbetsuppgift till sitt bästa för varje medarbetare. De får bättre kontroll över sitt eget arbete samt ökad och enklare tillgång till organisationens mest väsentliga information. (Harry Bouwman, Bart van den Hooff, Lidwien van de Wijngaert och Jan van Dijk 2012: kapitel 7.3)

På SDF Lundby ser kommunikatorerna att linjekommunikationen brister. De vet att medarbetarna inte alltid får ta del av ledningens information – ett problem som finns i många stora organisationer. Dock återstår för kommunikatorerna på SDF Lundby att lokalisera var i kedjan bristerna finns.

Förvaltningen och andra stadsdelsförvaltningar i Göteborg har tidigare gjort enkätundersökningar och fokusgruppsintervjuer om internkommunikationen med cheferna och medarbetarna. Utvärderingarna är gjorda mellan 2011 och 2014 (SDF Västra Göteborg 2014-10-27: 5, SDF Lundby 2012-05: 4, SDF Centrum 2011-11-24). De utgör problembeskrivningen i den här undersökningen som går på djupet med hur linjekommunikationen fungerar i SDF Lundby.

De tidigare utvärderingarna har resulterat i att chefer valt ut chefsbrevet *Intranytt*, chefsmöten, intranätet och e-post som de kommunikationskanaler de använder sig mest av (SDF Lundby 2012: 4f, 9). Dessa fyra kommunikationskanaler är av den anledningen utvalda för den här undersökningen.

Chefsbrevet samlar och paketerar den viktigaste informationen inom förvaltningen. Kommunikatorerna ifrågasätter om chefsbrevet aktiverar till handling på samma sätt som ett e-brev om enskilda ärenden gör. Idag blir det rörigt när viss information publiceras på intranätet, skickas via chefsbrevet och dessutom skickas via e-post till chefen.

Tidigare utvärderingar i Göteborgs Stad indikerar på att cheferna inte har känt sig informerade i tid men att de ändå känner sig relativt välinformerade. Utvärderingarna visar också på att cheferna är osäkra på vilken information från ledningen som ska kommuniceras vidare till medarbetarna. Det är främst genom arbetsplatsdialogerna (APT) som enhetscheferna kommunicerar ut ledningens information till medarbetarna. (SDF Västra Göteborg 2014-10-27: 5, SDF Lundby 2012-05: 4)

1.4 Mål med informationskanalerna

Kommunikatorerna som arbetar i SDF Lundby har tydliga mål med vad de vill åstadkomma med kommunikationskanalerna. På vilket sätt de ska stödja cheferna i sitt kommunikativa arbete med ledningens information gentemot medarbetarna. Dessa mål och önskvärda funktioner med kanalerna används i den här undersökningen som jämförelse med chefernas uppfattning om hur kanalerna stödjer dem.

1.4.1 Intranätet

Kommunikatörernas mål med intranätet är att medarbetaren ska kunna hitta aktuell information som nyheter, styrdokument, riktlinjer, rutiner och policys för sitt verksamhetsområde, sin sektor, sin stadsdel och för hela Göteborgs Stad.

Det finns också stödmaterial som har formats till att hjälpa chefernas informationsarbete. Stödmaterialiet består oftast av färdiga PowerPoint-presentationer eller informationshäften. Målet är också att intranätet ska avlasta chefen genom att medarbetarna själva har tillgång till information som chefen annars behöver förmedla.

1.4.2 Chefsmöte

Kommunikatörernas mål med chefsmöten är att de ska vara tillfälle att ge strategisk information från ledningen genom dialog. Det är också ett tillfälle för cheferna att knyta kontakter inom SDF Lundby och möjliggöra att de får en helhetsbild av organisationen.

1.4.4 Chefsbrev

Kommunikatörernas mål med chefsbrevet *Intranytt* är att samla förvaltningsledningens information i ett e-brev som går ut till alla chefer i Lundby SDF. Genom ett signalsystem ska det vara tydligt vilken information som ska kommuniceras till medarbetarna. Stödmaterial till chefernas kommunikation med medarbetarna bifogas ofta som bilaga till e-brevet.

1.4.3 E-post

Kommunikatörernas mål med e-post är att kanalen ska användas när en enskild medarbetare eller begränsad grupp ska få information snabbt med möjlighet till återkoppling. E-postlistor, där medarbetare skickar e-brev till grupper, ska användas sparsamt för att minska informationsöverflöd.

1.5 Göteborgs Stads informationspolicy

Genom en kommunikations- eller informationspolicy ska det vara tydligt för alla medarbetare vilket kommunikativt ansvar de har. Det finns en informationspolicy för hela Göteborgs Stad (Göteborgs kommunfullmäktige 2013-12-11) och ett regelverk specifikt för Lundby SDF (2014-11-27). I Göteborgs Stads informationspolicy fastställer de att ”informationsarbete inom Göteborgs Stad betraktas som en kvalificerad strategisk fråga på ledningsnivå.”. Detta gör de för att ”En förutsättning för att nå hög kvalitet på kommunikationen med göteborgarna

är att de anställda är välinformerade om verksamheten och dess mål.” och därför ska alla anställda ha ”tillgång till aktuell information och att förutsättningarna för kommunikation är goda.”.

I både Göteborgs Stads informationspolicy och SDF Lundby står det skrivet om medarbetarnas ansvar över att själva hålla sig informerade: ”Alla medarbetare har ansvar att hålla sig informerade och att informera andra om allt som är av betydelse för det egna arbetet och ansvarsområdet”.

Det kommunikativa ansvaret är något mer konkretiserat i SDF Lundbys regler i dokumentet *Ansvar och roller*. Förvaltningsledningen ska stå för ”det övergripande ansvaret för stadsdelsförvaltningens kommunikation och beslutar om inriktning, strategi och prioriterade områden för kommunikationen”. Enhetschefen ska ”se till att kommunikationen planeras ur ett mottagarperspektiv och följer gemensamma regler och riktlinjer” där ett exempel på gemensamma riktlinjer är Göteborgs Stads informationspolicy.

1.6 Kvalitetsfaktorer

Göteborgs Stads SDF Centrum (2011-11-24: 3) gjorde en fokusgruppsintervju med 22 enhetschefer i sin stadsdel för att få fram kvalitetsfaktorer som de anser påverkar deras möjlighet till att ta sitt informationsansvar. De ger en pusselbit till att upprätta kommunikationskanaler som stöttar cheferna i internkommunikationen.

1. Att informationspolicyn tillämpas i alla led.
2. Att jag känner till långsiktiga strategier.
3. Att jag vet vad som planeras av mina chefer.
4. Att jag får information i tid.
5. Att jag vet när jag ska informera vidare.
6. Att jag har bra strategier för hur jag informerar.
7. Att jag förstår informationen jag ska föra vidare.
8. Att jag har möjlighet att ställa frågor om den information jag ska föra vidare.

1.7 Frågeställningar och mål

För att få svar på en övergripande problemformulering om vilket stöd som enhetscheferna behöver av kommunikationskanalerna undersöker uppsatsen följande frågor. De första fem frågorna besvaras i 4. *Analysen* och sammanfattas i 5. *Slutsatser*, den sjätte frågan svaras på i 5. *Slutsatser* och den sjunde frågan besvaras därefter i 6. *Förslag till förbättringar*.

1. Vad vägleder cheferna att aktivera kommunikationen gentemot sina medarbetare?
2. Hur ser praxis ut för chefernas användning av stödkanalerna?
3. Vad anser cheferna själva att de behöver för stöd från kanalerna för att uppfylla sitt kommunikativa ansvar?
4. Hur uppfattar cheferna kommunikationskanalerna enligt Allwoods (1998:11ff) mätinstrument?
5. Hur väl matchar ledningens och enhetschefernas förväntningar och behov av kommunikationsarbetet med stödkanalerna?
6. Får cheferna tillräckligt och relevant stöd för sin linjekommunikation genom kommunikationskanalerna?
7. Hur kan kommunikationskanalerna förbättras enligt undersökningen?

2. Teoretisk bakgrund

2.1 Utgångspunkter

Organisationskommunikation är ett brett begrepp som trots att det är ett stort forskningsfält inte har någon allmänt vedertagen definition. Andra forskningsfält som innehåller organisationers kommunikation med olika publikationer och intressenter har gemensamma drag av att primärt fokusera på professionella kommunikatorers aktiviteter. Organisationskommunikation särskiljer sig i att den innefattar informell kommunikation mellan organisationsmedlemmar. Forskarna i det här fältet fokuserar på kommunikationsprocesser, planerade (formella) och spontana (informella). (Mats Heide 2002: 23f)

Den här uppsatsen tillhör forskningsfältet organisationskommunikation eftersom den undersöker hur en välfungerande kommunikationsprocess kan uppnås mellan ledning, mellanchefer och medarbetare.

2.1.1 Den klassiska traditionen

De flesta forskare delar in organisationskommunikationsfältet i tre olika övergripande traditioner med olika perspektiv på fenomenen organisation och kommunikation (Mats Heide, Catrin Johansson, Charlotte Simonsson 2012: 83). Vilken man väljer påverkar hur forskaren ser och tolkar. Traditionerna är *klassisk*, *kritisk* (se t.ex. Jürgen Habermas 1996) och *kulturorienterad* (se t.ex. Robert D McPhee, Phillip K. Tompkins 1985).

Den här undersökningen är gjord enligt den klassiska traditionen. Den går även under benämningarna modernistiskt, funktionalistiskt, mekaniskt, positivistiskt och normativt men jag har valt att kalla den klassiska traditionen eftersom den är äldst av de tre. Den är också fortfarande den mest dominerande bland forskare. Perspektivet är enligt Heide et al (2012: 90) förknippat med tillämpad forskning där praktiska problem i arbetslivet försöker lösas, vilket är fallet även i den här undersökningen.

Enligt den klassiska traditionen anses organisationer vara rationella och instrumentella enheter. Det är sett från ledningens perspektiv och huvudintresset är att bidra till organisationseffektivitet. Forskningen syftar till att skapa förutsättningar för kontroll och förutsägbarhet i organisationen. Kommunikationen likställs med överföring av information, vilket brukar kallas för *transmissionssyn*. Kommunikationen ses som något gripbart och

konkret som flödar uppåt, nedåt och lateralt inom organisationen. Detta är en mekanisk och instrumentell syn där man utgår ifrån att det i informationen finns bestämda betydelser som går att överföra via olika kommunikationskanaler. En effektiv kommunikation är när ett meddelande är överfört med ett komplett innehåll. Bristfällig kommunikation, där det ursprungliga meddelandet försvinner eller förvanskas på vägen från sändare till mottagare, ses som ett överförings- eller kanalproblem. (Mats Heide 2002: 25f)

Ett exempel på en studie i den här traditionen är Frederic M. Jablins forskning (i Heide et al. 2012: 89). Han undersöker hur relationen mellan organisationens formella struktur, som centralisering och grad av formalisering, påverkar kommunikationen i organisationen.

Transmissionssynen inom det klassiska perspektivet kritiseras för att ge en för enkel bild och alltför teknisk bild av vad kommunikation innebär. Det läggs ingen vikt vid organisationsmedlemmarnas tolkningar eller kunskapsproduktion trots att förförståelsen påverkar hur budskapet tolkas. Det är ändå överföringsprocessen som ledningen oftast skyller på när deras budskap inte når fram, men det kan vara att mellancheferna har tolkat budskapet på ett annat sätt (Charlotte Simonsson 2006: 6). De senare forskningstraditionerna, kritisk och kulturorienterad, intresserar sig mer för tolkningen. Även dagens forskare som följer den klassiska traditionen inkluderar mer tolkningen av budskapet. Vilket även i viss mån gäller den här undersökningen, då den delvis utgår från teorier som kritiserar envägs kommunikation för att budskapet överförs utan att delas på ett meningsskapande sätt.

2.1.2 Definitioner

Definitionerna av *information* och *kommunikation* skiljer sig åt. Det finns också åtskilliga definitioner av begreppen. Information har definierats som "reduction of uncertainty" (Windahl et al. 2009: 13). Mängden information har ökat betydligt i takt med användningen av informations- och kommunikationsteknik i organisationer där snabb kollektiv informationsbehandling är möjlig. Informationen förändras snabbare idag och är mer tvetydig än förr. (Heide 2002: 31f)

I den här uppsatsen har jag valt definitionen av kommunikation som Heide et al. (2012: 26) använder: "Kommunikation – en process som äger rum mellan två eller flera människor och där målet är att ett innehåll ska bli gemensamt. Dock är även misslyckade försök kommunikation."

Information utbyts i en *kommunikationsprocess*. Om det är en person som talar till andra utan svar kallas det *envägskommunikation*. Om personen får en replik av någon på vad hen sagt kallas det *tvåvägskommunikation* (Windahl et al 2009: 13).

De deltagare i kommunikationsprocessen som tar emot information kallas *mottagare*. Det är skillnad på de som är tilltänkta mottagare, vilka kallas *målgrupp*, och de som faktiskt mottar informationen, vilka kallas *mottagargrupp* (Windahl et al. 2009: 18f). Kommunikationsmodeller innehåller också någon slags *återkoppling* som innebär en reaktion från mottagaren (Windahl et al. 2009: 23).

2.2 Tidigare forskning om chefs kommunikationsroll

Intranätet har gjort att chefs kommunikativa ansvar handlar mindre om att sprida information utan snarare om att chefen ska *sälla och sortera, översätta och förklara* samt *initiera och skapa förutsättningar för dialog*. Sälla och sortera handlar om att hjälpa medarbetarna att ta fram den viktiga informationen i bruset. Risken är annars att medarbetarna tolkar och prioriterar själva vilket skapar en spretig verksamhet.

För att undvika att strategisk kommunikation som visioner och mål blir abstrakta behöver chefen översätta och förklara genom att relatera ledningens budskap till lokala förhållanden. När chefen bjuder in till dialog främjar det medarbetarens delaktighet, motivation och lärandeprocesser. (Simonsson 2006: 11f) Eftersom chefen förutsätts känna bäst till vissa förhållanden går information med fördel via chefen. Chefen är också den formella opinionsledaren och ”grindvaktare” mellan organisationens delar (Strid 1999: 55). Ju mer kommunikativ kompetens en chef har, desto nöjdare är hans medarbetare och dessutom ökar identifikationen med organisationen (Petty och Cacioppo i Dainton och Zelle 2011: 207f).

2.2.1 Enhetschefens kommunikativa ansvar

Det speciella särdrag som organisation och ledarskap präglas av inom offentlig förvaltning skapar en komplicerad kommunikationsprocess. Politiker styr verksamheten och ger direktiv och chefer på olika nivåer har ledarrollen i organisationen. Tjänstepersoner inom förvaltningen har alla ett avgränsat ansvarsområde. Förvaltningschefen har ett övergripande ansvar som omfattar organisationens verksamhet som helhet, medan ansvarsområdet blir allt mindre ju längre ner i organisationen tjänstepersonen verkar. Förvaltningschefen har en unik roll som behöver se till politikernas såväl som medborgarnas vilja samt lagens krav. När politikerns styrning inte är detaljerad, vilket den ofta inte är när det gäller till exempel

målstyrning, har förvaltningschefen till uppgift att tolka och konkretisera besluten, och sedan förmedla den tolkningen vidare till respektive förvaltningsenhet. (Agneta P. Blom 1994: 12, 33f, 115)

De som arbetar med att tolka och konkretisera besluten arbetar på ledningsnivå i organisationen där de arbetar med *ledning*. En enhetschef sysslar med *ledarskap* och är inte en del av ledningen för hela förvaltningen. Ledning och ledarskap är alltså två olika koncept. Ledning är att hantera det komplexa, exempelvis planera med målsättning, budgetering utefter målsättningen och organisering för att nå målen. Chefens ledarskap handlar om att demonstrera visionen utifrån den långsiktiga planen, motivera medarbetarna genom att skapa förståelse för visionen och auktorisera medarbetarna till att förverkliga visionen. (Dainton och Zelle 2011: 144)

Den kommunala förvaltningen är traditionsenligt uppbyggd i den organisationsform som heter *linjeorganisering*. Linjeorganisering innebär ett formaliserat system av arbetsgrupper med kolleger och deras inbördes relationer. (Christian Lima 2007: 73)

Styrfaktorer och ledarskapsfrågor hör till den *vertikala arbetsdelningen*, sådant sker uppifrån och ned. Dit hör frågor om att klargöra arbetsuppgifter, tankar kring arbetets utförande och kvalitetskontroller. I den andra riktningen rapporterar medarbetarna eventuella problem. Enskilda medarbetare följer exakta beskrivningar av arbetsuppgifter vilka måste stämma överens sinsemellan. Organiseringen av arbetsuppgifter sammanfattas av Lima (2007: 73f) med att den följer linjen:

- *En medarbetare har endast en chef. Vem som har bestämmanderätt ska vara givet.*
- *Kompetens- och auktoritetsvägen är även kommunikations- och beslutsvägen, medarbetaren får därmed inte gå förbi sin närmaste chef.*
- *Beslut som fattas på högre nivå ska följas.*

2.2.2 Kommunicera strategisk information

Ledningens kommunikation om framför allt strategisk information är viktig för chefen att föra ut till medarbetarna för att medarbetarna ska ha en gemensam bild. Lima (2007: 126) beskriver hur visionen finns för att behålla motivet för den totala verksamheten eftersom det är den inre motivationen för uppgiften. Den primära ledaruppgiften enligt Lima är därför att göra visionen till allas vision. I grova drag förklarar han att ledaruppgiften därför blir att alla

vet ”vad uppgiften innebär, vad vi alla är här för och vilket berättigande de aktiviteter vi utför tillsammans har.” (Lima 2007: 126)

Genom att förstå organisationens mål kan den enskilde medarbetaren avgöra om dennes eget arbetsmål förverkligas. Om medarbetaren inte uppfyller sitt arbetsmål kommer inte heller organisationens mål att förverkligas. Den enskildes mål i arbetsdelningen skapar intresse för hans arbetsuppgifter. Ledarskapet innebär en kontroll över att medarbetaren har tillräcklig kunskapsinformation till att kunna förverkliga sitt arbetsmål, känna sig som en del av verksamheten och känna engagemang för den. Dessa ledarskapsuppgifter gör att ledaren behöver ha god kommunikation med den enskilde medarbetaren, med gruppen och även utåt med förvaltningen och lokalsamhället. (Lima 2007: 124ff, Strid 1999: 43f)

Tidigare forskning visar på att samarbeten med problemlösning inom organisationens olika delar är en betydelsefull metod för att kunna få en övergripande bild av organisationen. Då får medarbetaren en förståelse för hur andra arbetar inom organisationen och kan därför relatera till de olika delarna bättre och se helheten. Det är då enklare att ta till sig strategisk information och identifiera sig med organisationen. (Heidi Vöhn Bartis 2014: 71)

Studier visar att medarbetare ofta känner sig informerade om den operativa kommunikationen för att kunna utföra sitt dagliga arbete. Dock upplever medarbetare inte att de i lika hög grad har fått ta del av den strategiska kommunikationen (Simonsson 2006: 30). En magisteruppsats över Primärvården i Västra Götalandsregionen visar också att medarbetarna på grund av detta och att kommunikationen till förvaltningsledningen inte fungerar, inte känner sig delaktiga i det långsiktiga arbetet med vision och mål (Helena Kryssman 2013: 41).

2.2.3 Perifera aktiveringssignaler

Vad som får enhetschefen att föra vidare ledningens information är olika typer av *perifera aktiveringssignaler* som skapar en kommunikationshandling. Dainton och Zelle (2011:128f) har sammanställt de olika typerna, de som passar in på den här undersökningen är vad de kallar *uppdraget (commitment)*, *auktoritet (authority)* eller *sociala belägg (the social proof)*.

I den här studien har jag tolkat aktiveringssignalerna följande: när uppdraget är den aktiveringssignal som vägleder enhetschefen handlar det om att enhetschefen vägleds av sin tolkning av arbetspositionens kommunikationsansvar. I bästa fall innebär det samma innehåll som informationspolicyn återger. I sådana fall betyder det att ledningen nått fram med hur kommunikationen ska ske inom organisationen. auktoritet som vägledning handlar om att

ledningen eller övre chefen skulle använda sin position på ett sätt som gör det tydligt för enhetschefen att informationen ska nå medarbetarna enligt dem. Om det är grupptricket som ger sociala belägg för att ledningens kommunikation ska föras vidare handlar det om att enhetschefen får reda på att andra enhetschefer för vidare informationen och gör det själv på grund av det.

2.2.4 Kommunikationspolicy

För att kommunikations- eller informationspolicyn ska underlätta ett konsekvent kommunikationsagerande för cheferna ska den enligt Erikson (2011: 175f) beskriva hur arbetet ska utföras, ledord som ska gälla och principer för organisationens ansvarsfördelning för kommunikationsfrågor. Den ska vara kort och koncist utformad med fokus på väsentliga riktlinjer som inte drunknar i för mycket text.

Nya medarbetare bör enligt Erikson (2011: 179) informeras löpande om policyn via sin chef och policyn bör även vara publicerad på organisationens intranät. ”En policy kommunikationspolicy berör alla i företaget, inte en utvald klick av ledande befattningshavare. Det är helt avgörande att alla medarbetare känner till både sina rättigheter och skyldigheter när det gäller kommunikation.” (Erikson 2011: 179).

Ledningens syn på kommunikationen avspeglas i policyn vilket också påverkar organisationens kultur. Erikson (2011: 174) förordar en egen rubrik för internkommunikationen om informationsansvar och även inkludera riktlinjer för informationskanalerna. Om alla vet vem som har ansvaret undviker ärenden att hamna mellan stolarna eller utföras av flera samtidigt. Trots att de ofta finns kommunikationspolicys är det ändå ovanligt att ansvaret diskuterats (Simonsson 2006: 12).

En kandidatuppsats som gjorde en enkätundersökning bland enhetschefer i Enköpings kommun (Malin Stiernstedt 2011: 34f) fann att enhetscheferna var osäkra på hur de skulle följa kommunens kommunikationspolicy och önskade bättre kunskap om befintligt kommunikationsstöd, de rätta kommunikationskanalerna. De kände inte heller att de hade tillräckligt med tid för att sortera och förmedla information för att kunna uppfylla sitt ansvar.

2.3 Forskning om kommunikationskanaler

Dagens forskning om kommunikationskanaler fokuserar på att undersöka struktur och de områden som historiskt varit populära, innehåll, sändare och mottagare. Forskningen inom

internkommunikation är ofta normativ där man utgår ifrån hur det borde vara, att alla borde vara välinformerade och sedan hur organisationen ska gå till väga för att kunna åstadkomma det (Strid 1999: 96ff). Frågorna handlar om hur man kan ordna kortare informationsvägar så att inte budskapet försvinner på vägen och hur man kan minska felaktig information. Strid (1999: 24) skriver att det finns ett behov och intresse av forskning om informationsvägarna, speciellt när de informella informationsvägarna ökar.

Effekterna av kommunikationsteknologin på arbetsplatserna delar forskningen. Det kan ge negativa effekter som högre arbetstryck och rädsla för utrustningen (Ducatel i Bouwman et al 2012: kapitel 7.3).

Informationsöverflöd är ett problem som upplevs som större med tiden genom kommunikationsteknologin. Arbetstid till informationshanteringen spelar dock roll i sammanhanget, den som har mer tid känner lägre grad av informationsöverflöd (Snowball och van den Hooff i Bouwman et al 2012: kapitel 7.2).

Annan forskning om effekterna av kommunikationsteknologi visar att produktionen ökar markant eftersom att det leder till ökat deltagande blir större engagemang för medarbetaren (Bouwman et al 2012: kapitel 7.2).

2.3.1 Kommunikationskanalernas funktion

En *kanal* är det hjälpmedel som för informationen från sändare till mottagare. Vilken kanal som ska användas i kommunikationsprocessen beror på vad det är för typ av *budskap*, det vill säga det som sänds i kommunikationsprocessen. Windahl et al (2009: 17) menar att en del kanaler lämpar sig till exempel mer för interaktiv kommunikation.

Kommunikationskanalerna i den interna kommunikationen kan ses som överföringssätt för information vilka behöver komplettera varandra. De har alla fördelar och nackdelar med sina funktioner. Med *funktion* menas här vad sändaren har för avsikt. Funktionen kan alltså jämföras med den åstadkomna effekten. Exempelvis har chefen möjlighet att skapa en god relation till medarbetaren med hjälp av social kontakt, men ska det gå snabbt kan det vara bättre med att skicka en e-post (Strid 1999: 88). Nedan visar en tabell över de interna kommunikationskanalernas funktioner. Exempel på muntlig kommunikation är konversation, gruppmöte, massmöte och exempel på elektronisk kommunikation är e-post, intranät och internet. (Strid 1999: 89)

	Muntlig	Elektronisk
Tidsåtgång	Långsam	Snabb
Förståelse	God men problem med stora grupper	Vanemässiga med långa texter samt problem med språk och referensramar
Tillgänglighet	God	Problem med kunskap och innehav
Informationsfunktion	Mycket god social funktion	Mindre god social, mycket god informationsmässig funktion

Får medarbetaren informationen från chef eller arbetskamrater är informationsvägen *direkt* och personlig. Direkt kommunikation ger mindre utrymme för missförstånd. Har informationen spritts med intranät eller andra interna kanaler som anslagstavlor och personaltidning är det via *indirekta* och opersonliga kommunikationsvägar (Strid 1999: 53).

Vilken *meddelande-design-logik* som prefereras eller lämpar sig är olika beroende på mottagarens personlighet, situationen och kulturen (Dainton och Zelle 2011: 208f). En person som värderar direkt kommunikation högre, värderar den expressiva kommunikationen. En person som föredrar den indirekta kommunikationen värderar konventionell meddelande-design-logik och har striktare förväntningar på lämplighet (Simonsson 2006: 11). Fallstudien i Enköpings kommun (Stiernstedt 2011: 34f) fann att cheferna föredrog personliga möten i form av dialog framför andra kanaler. Deras skäl var att de vill få den direkta återkopplingen.

2.3.2 Lämplighet

Vilken kanal som är lämplig att använda är beroende på vilken typ av information som ska kommuniceras. Kommunikation behöver både vara *effektiv*, vilket betyder att målen nås, och *lämplig*, vilket betyder att den följer sociala förväntningar på kommunikationen (Dainton och Zelle 2011: 207f). Om informationen är komplex, det vill säga mångtydig, kan det vara lämpligt att muntligt få chans till att förklara den, men även att ge en detaljerad kunskap

skriftligt. I uppsatsen undersöks om hur väl kanalvalen stämmer in på vilken typ av information som förmedlas. Simonsson (2006: 19ff) har gjort följande rekommendationer:

<u>Typ av information med förklaring</u>	<u>Rekommenderad kanal</u>
<i>Strategisk information</i> - Visioner, mål, strategier och organisationsförändringar	Dialog med information förmedlad i förväg.
<i>Värderingsinformation</i> - Organisationens värdegrund, syn på ledarskap och medarbetarskap, olika policys med mera.	Dialog med information förmedlad i förväg.
<i>Operativ information</i> - Vem gör vad, när och hur.	Tryckt/elektronisk information och samtal med medarbetare som berörs.
<i>Nyhets- och lägesinformation</i> - Avrapporteringar kring olika projekt, information om olika evenemang	Tryckt/elektronisk information.

2.3.3 Strategier för informell kommunikation

Råder det osäkerhet i informationsmängden kan mottagaren söka mer information att fylla osäkerheten med. Ett sätt att minska tvetydigheten är att luta sig mot regler och riktlinjer för personalens beteendemönster. De är oftast baserade på tidigare erfarenheter och är till för att öka processens effektivitet. Ett exempel på en sådan regel är vem det är man ska kontakta när det gäller ett särskilt ärende. (Dainton och Zellely 2011: 112ff)

När reglerna inte räcker till uppstår ett behov av anta ett tillvägagångssätt för att fylla på informationen, de går då över från *formell kommunikation* till *informell kommunikation*. I en sådan situation finns det enligt Dainton och Zellely (2011: 46, 112ff) tre övergripande strategier: *passiv*, *aktiv* och *interaktiv*. Den passiva strategin innebär att personen liknar en detektiv med att observera omgivningen för att lista ut hur det är tänkt att hen ska göra. Den aktiva strategin är att söka sig till en tredje part som kan ha mer relevant information. Den interaktiva strategin är att gå raka vägen till källan och fråga efter mer information.

Den här studien intresserar sig för hur enhetscheferna går till väga i sin praxis. Dels är det intressant att undersöka hur ofta en sådan situation händer, dels behövs tillvägagångssättet kartläggas för att se om hur det påverkar deras arbetssituation. Ett steg närmare ett svar på Erikson (2011: 77) fråga vore önskvärt: ”Den informella kommunikationen existerar oavsett om vi gör något åt den eller inte. Frågan är hur den kan fångas upp av de informationsansvariga för att de verkligen ska förstå vad som rör sig i olika medarbetares tankar”.

2.3.4 Allwoods mätinstrument över stödfunktioner

De kanaler som är utvalda för den här undersökningen är intranät, chefsmöten, e-post och chefsbrev. Deras stödfunktioner undersöks i uppsatsen med hjälp av Carl Martin Allwoods (1998:11ff) mätinstrument.

Enligt Allwood är *produktivitet* huvudsyftet med kanalerna eftersom de optimalt kan höja kvaliteten på arbetsresultatet. För att kanalerna ska stödja enhetscheferna i deras kommunikation behöver de tillhandahålla tillräcklig *funktionalitet*, det vill säga att kanalens funktioner klarar relevanta uppgifter. I den här undersökningen handlar det främst om uppgiften att enhetschefen ska kunna fånga upp relevant information och sedan få stöd genom kanalen att kommunicera informationen till sina medarbetare.

Produktiviteten är också beroende av att användaren får tillgång till lämplig information för att utföra sina arbetsuppgifter. *Informationsbehovet* måste täckas för detta.

För att uppnå god produktivitet krävs god *användbarhet*. Det handlar om huruvida användaren vill och kan använda kanalen. Det räcker alltså inte med att kanalen uppnår god funktionalitet – användarna ska också vilja och ha kunskap om hur kanalen används. Användbarheten bygger på fyra faktorer: *användarvänlighet*, *anpassning*, *acceptans* och *kompetens*.

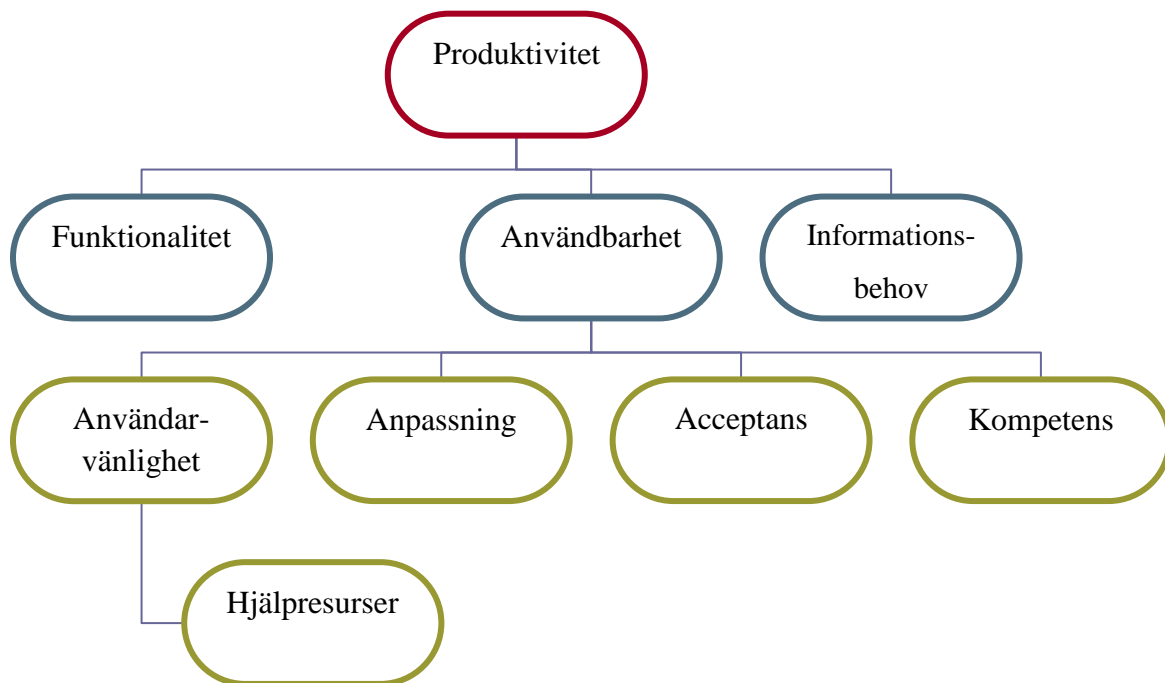
Användarvänligheten handlar om användaren upplever att kanalen är enkel att använda. Om användaren stöter på problem ska det också finnas effektiva *hjälpresurser* tillgängliga, till exempel andra människor eller programfunktion av stödjande karaktär.

Anpassning betyder att kanalens stödfunktion ska vara utformad för att optimalt följa strukturen på användarens uppgift.

Användaren ska också vara välvilligt inställd till kanalen och ha hög motivation för att använda det, då är det god användaracceptans.

För att kunna ha tillräcklig förståelse och färdigheter för kanalen krävs det ofta en utbildning i systemet. Då uppnår medarbetaren god användarkompetens.

Nedan följer en figur som visar på de olika variabler vilka undersöks för varje stödkanal i *Analysen*:



3. Metod

Undersökningen bygger på kvalitativ metodik. Intervjumetoden används ”som ett sätt att se världen ur en annan människas perspektiv” för att bidra med ”djup, detalj och förståelse för det vi vill veta mer om” (Sara von Platen och Philip Young 2014: 28). Intervjumetoden är en av de ”tre stora insamlingsmetoderna” inom kvalitativ metodik tillsammans med observation och textanalys (Jörgen Eksell och Åsa Thelander 2014: 22). Den kvalitativa metodiken karaktäriseras av önskan om att nå en djupare nivå med detaljrikedom och sökandet efter förståelse för ett fenomen (Robert K Yin 2013: 15ff).

Enligt Mats Ekström och Larsåke Larsson (2010) är intervjuer ett passande angreppssätt för att få förståelse för människors enskilda uppfattningar. För att kunna undersöka chefernas behov för att utföra en god linjekommunikation behöver jag få en djupare inblick i chefernas arbetssituation och kunna bilda en uppfattning om hur de använder sig av kommunikationskanalerna. Därav lämpar sig en intervjustudie med ett antal enhetschefer inom olika sektorer och områden.

En annan tänkbar metod för att samla in material om chefernas uppfattning om kommunikationskanalerna skulle kunna vara enkätstudier. Enkätsvaren ger ett kvantitativt material som ger svar på mängder av ett fenomen. ”Kvalitet är den väsentliga karaktären eller egenskapen hos någonting; kvantitet är mängden av denna karaktär eller egenskap” skriver Bengt Starrin (1994:21). Det görs kontinuerliga enkätutvärderingar om kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad vilket har skapat ett behov till att förstå vad som ligger bakom de åsikter som uttrycks. Enkätundersökningar kan ge en indikation på att något är fel, men vad det är cheferna menar mer djupgående går endast att få svar på genom att söka sig till den kvalitativa forskningen.

Undersökningen är en fallstudie, där Lundby SDF är organisationen. Fallstudien gör det möjligt att få detaljerad och kontextuell kunskap genom att den är empirinära. Intresset är för det partikulära snarare än det generella. Studien kan ge kvalitativ kunskap om organisatoriska fenomen, särskilt vad gäller frågor om ”hur” och ”varför”. Om studien inte hade varit en fallstudie kan alltså förklaringar till hur komplexa kommunikationsproblem uppstår ha blivit svårare att få fram. (Ekström och Larsson 2013: 57, 65, Mats Heide och Charlotte Simonsson 2014: 216ff)

3.1 Praxisanalys

För att få fram kanalernas problem och möjligheter kommer undersökningen bestå av en analys av organisationens praxis kring linjekommunikationen. Lima (2007:169f) rekommenderar en praxisanalys för att förstå organisationen, hur den fungerar och hitta en utgångspunkt för att utveckla de områden praxisanalysen studerar i organisationen.

3.1.1 Teoretisk bakgrund till praxisanalys

Den teoretiska bakgrunden till praxisanalys har utgångspunkten i *struktureringsteori*, *handlingsteori* och *medvetandeteori* med följande resonemang:

Organisationen utgörs av hur den är strukturerad och organiserad utifrån organisationsmedlemmarnas handlande. Ett grundläggande antagande är att aktören alltid har ett motiv till sin handling (kan vara omedvetet). Handlingen är ur aktörens perspektiv alltid meningsfull och kan därför alltid förklara varför handlingen görs. Aktören kan förhålla sig till sin handling eftersom hon själv observerar utförandet av sin handling.

Enhetschefens konkreta handling producerar en praxis. Det är samma sak som att chefen kommer ihåg att det är den konkreta handlingen som ska göras vid det här tillfället, och då utför den handlingen. (Lima 2007:41)

3.1.2 Tillvägagångssätt

Praxisanalysen består av tre steg: registrering, tolkning och analys. (Lima 2007:169f)

Vid *registreringen* handlar det om en överblick av vilka aktiviteter som ska fokuseras på i analysen. Registreringsfasen innebär i den här undersökningen en förstudie som består av litteraturstudier om valda kommunikationskanaler, stadsdelsförvaltningens tidigare utvärderingar av dessa, styrande dokument och intervjuer med kommunikatörerna (läs mer s. 27). Problemdiskussionen ovan presenterar de delar av förstudien som ska ge en grundläggande förståelse av det som ska studeras, liknande ett bakgrundskapitel. Kommunikationskanalerna förklaras inledningsvis i 4. *Analysen*.

Förstudien kommer leda fram till en intervjuguide som kan användas i nästa steg, *tolkningen*. I tolkningsfasen utförs intervjuer som ska få fram målsättningen med respektive aktivitet som ska analyseras. Intervjuerna ska också få fram vilka rutiner som ligger bakom aktiviteterna och även varför den här aktiviteten anses vara vettig för målgruppen (Lima 2007:169f).

Det tredje och sista steget innebär *analys*. I det här steget kan resultatet visa på motsättningar i det sätt aktiviteten hanteras i organisationen. Finns det motsättningar mellan aktivitetens mål och dess utförande? Problemen diskuteras och orsakerna till problemen framställs i *4. Analysen*. (Lima 2007:169f). I det avslutande kapitlet finns förslag på åtgärder för att radera motsättningarna, lösa problemen och förbättra linjekommunikationen.

3.2 Material

Med målet att göra en praxisanalys behöver materialet återge chefers uppfattningar. Ett mångsidigt material som representerar perspektiv från olika synvinklar ger en mer nyanserad bild av fenomenet som studeras (Mats Heide och Charlotte Simonsson 2014: 224). Därför innefattar undersökningen chefer från olika sektorer, men även kommunikatorernas perspektiv samt det synsätt som uttrycks i officiella styrdokument.

Undersökningen söker förståelse för den yrkesmässiga hanteringen av kommunikationskedjan via de utvalda kommunikationskanalerna. Resultaten av den yrkesmässiga hanteringen i undersökningen kommer att jämföras med den teoretiska bakgrunden.

Lima (2007: 165) ger förslag på material som kan användas i praxisbeskrivningar, vilka vissa lämpar sig för den här undersökningen. Det material som behövs för den här undersökningen är beskrivningar av regler, formell arbetsdelning och professionella beskrivningar som alla finns under rubriken *1.3 Problemdiskussion* (se ovan, s. 7), dels professionernas teoretiska grunder vilka är beskrivna ovan under rubriken *2.2 Tidigare forskning om chefers kommunikationsroll* (se ovan, s. 12), och dels en redogörelse för den individuella motivationen och den egna problemupplevelsen. Det sistnämnda materialet kommer jag att samla in på egen hand genom intervjustudie av tilltänkt målgrupp vilken presenteras i kapitlet *4. Analysen*.

3.3 Intervjuer

3.3.1 Intervjuform

Det gjordes *personliga intervjuer* i samtalsform där intervjupersonen är respondent och bidrar med sin uppfattning kring undersökningens fokus. Det användes en intervjuguide som standardiserad manual där detaljerade frågor täckts in i olika teman. En samtalsordning har tillämpats där intervjuaren inte varit fastlåst i manualens ordning. Om djupare förståelse behövs ställdes följdfrågor i samband med dessa. Intervjun behandlade alltså ett förbestämt

ämne, respondenterna kunde svara med egna ord och om någonting behövde vidareutvecklas för ökad förståelse fanns det chans till följdfrågor. (Ekström och Larsson 2013: 66) Nya frågor har också tillförts utifrån redan utförda intervjuer på grund av den kumulativa förståelsen. Det är viktigt att inte ta information för given men samtidigt vara öppen för nya infallsvinklar (Ekström och Larsson 2013:68).

Frågorna ställdes enkelt och rakt om en sak i taget, och även konkreta i tid och rum, för att respondenten ska få möjlighet att ge innehållsrika och korrekta svar om hur något *är* (Ekström och Larsson 2013: 65). Intervjupersonen kan då själv tolka frågan och fritt formulera sitt svar och ge sitt perspektiv på det efterfrågade utifrån sin position.

När det gäller att intervjua chefer är det ofta svårt att boka in ett möte där alla kan delta. Det kan vara frustrerande att ständigt söka strängt upptagna chefer (Ekström och Larsson 2013: 55,63). Detta var ett av skälen till att fokusgruppsintervjuer valdes bort. Det andra skälet var att skapa bättre möjligheter i intervjusituationen för cheferna att kunna erkänna sina färdigheter och brister i kommunikationsarbetet. När kolleger lyssnar till en kan sådant vara av känslig karaktär.

Fyra av fem intervjuer spelades in och transkriberades snarast möjligt. Jag antecknade under alla fem intervjuernas gång.¹

Intervjun innehåller viktig information också vad gäller minspel och kroppsuttryck (Ekström och Larsson 2013: 66). Sådana symboler, som när den intervjuade skruvar på sig, i interaktionen har också antecknats. Tonfall och tvekan kan också vara värdefull information. För att inte glömma när sådant sker i stunden och ändå inte låta det störa intervjun har det noterats en liten symbol i minnesanteckningarna.

3.3.2 Intervjuguide

En semistrukturerad intervjuguide (Appendix 1) har skapats utifrån förstudiens litteratur, teori och arbetsplatsens dokument. En semistrukturerad intervju ska enligt Ekström och Larsson (2013: 60) vara temamässigt upplagd och utgå ifrån undersökningens frågeställningar. Tematiseringsarbetet grundlades i teorikapitlet där undersökningens avgränsning

¹ Det inspelade materialet finns tillgängligt om det skulle behövas information om intervjun i sin helhet. Om uppsatsens läsare önskar få tillgång till anteckningar, transkriberat eller inspelat material kan hen kontakta uppsatsförfattaren.

framkommer, tematiseringen handlar om att ”förklara vad som ska studeras och varför” (Ekström och Larsson 2013: 59).

Tre teman har utkristalliserats och utgör varsitt avsnitt i intervjumanualen. Eftersom studien undersöker linjekommunikation har frågeteman i intervjuerna fokus på kommunikationskedjan och främst kommunikationskanalerna. Frågorna söker nyanserade beskrivningar av respondenternas berättelser om specifika situationer. De teman och delar till dessa teman som används i intervjuguiden är följande:

1. Tema: Aktiveringssignaler
2. Tema: Hantera information
 - Sälla och sortera
 - Översätta och förklara
 - Skapa förutsättningar för dialog
3. Tema: Kanaler
 - Intranät
 - Chefsmöte
 - Chefsbrevet *Intranytt*
 - E-post

Intervjuerna började med introduktionsfrågor som uppvärmning men också för att intervjuaren ska få större förståelse för intervjupersonens arbetssituation (Svend Brinkman och Steinar Kvale 2014: 160). Dessa var tjänstens titel, månad och år när intervjupersonen tillträdde samt antal medarbetare som enhetschefen ansvarar för.

För att nå fram till intervjupersonens personliga reflektion av kommunikationen och komma bortom policyförklaringar och generella beskrivningar av verksamheten fortsatte intervjuguiden med fem konkreta exempel av kommunikationsärenden (Eksell och Thelander 2014: 35, Brinkman och Kvale 2014: 160). Dessa är exempel på ledningens strategiska och operativa kommunikationsärenden som nyligen har varit på chefernas agenda att föra ut till sina medarbetare. De presenteras i analysdelen och används för att exemplifiera chefernas praxisbeskrivningar.

Ibland kunde svaren på introduktionsfrågorna komma in på intervjuguidens tematiserade frågor. För att få en flytande dialog avhandlades de frågorna vid det tillfället med hjälp av uppföljningsfrågor. Målet med intervjun är att få till ett naturligt flytande samtal som

uppmuntrar intervjupersonen till reflektion. Det är viktigt att skapa en förtroendefull relation mellan intervjuare och den intervjuade. För att möjliggöra detta används ett förbehållslöst och reflekterande samtal som intervjuaren styr. (Catrin Johansson 2014: 241)

Struktureringsfrågor och utforskande frågor användes ofta för att intervjun skulle fokusera på ämnet som också skulle avhandlas djupgående. I intervjusituationen kunde det vid byten av tema finnas en tendens till att svaren blev korta. För att få intervjupersonen att reflektera ytterligare över frågan använde intervjuaren sig av tystnad, vilket ofta var en framgångsrik metod. (Brinkman och Kvale 2014: 162) Om ett område verkar känsligt har intervjun börjat med bakgrundsfrågor och stegvis gått över till de mer komplicerade och känsliga frågorna (Ekström och Larsson 2013: 64f).

Intervjuguiden testades innan den första intervjun ägde rum. Ekström och Larsson rekommenderar provintervjuer för att testa intervjuguidens frågors relevans och frågeformuleringar (2013: 65). Personen som fick agera testperson har kunskaper om linjekommunikation inom Göteborgs stad. Hon svarade på frågorna i största möjliga mån och gav synpunkter på formuleringar och ytterligare frågor.

3.3.3 Förstudie

I en kvalitativ intervjuundersökning behöver forskaren enligt Ekström och Larsson skaffa sig goda förkunskaper om det studerade ämnet genom exempelvis intervjuer med informanter och insamling av dokument (2013: 72f). Detta för att kunna skapa ett konstruktivt samtal och för att sedan kunna analysera materialet. Undersökningens förstudie har bestått av att samla in dokument om stadsdelsförvaltningens struktur i allmänhet och internkommunikation via kommunikationskanalerna i synnerhet.

Det har tidigare gjorts ett antal utvärderingar om hur kommunikationskanalerna fungerar i stadsdelsförvaltningarna Angered, Centrum och Lundby i Göteborgs Stad. Utvärderingarna är mer kvantitativa än kvalitativa och används i den här undersökningen för att få goda förkunskaper.

Jag har också talat med kommunikatörer på stadsdelsförvaltningen vilka då har agerat informanter. Kommunikationsavdelningens upplevda problem med internkommunikationen är undersökningens grund, därav har kommunikatörernas beskrivning av problemet varit en viktig del av undersökningens utgångspunkt.

3.3.4 Val av intervjupersoner

Valet av respondenter har gjorts *ändamålsenligt* och *strategiskt*, det vill säga att valda personer kan ge den information som studien behöver för att uppfylla dess mål. Principen *maximal variation* har använts vilket betyder att en heterogen intervjugrupp har eftersträvat vad gäller sektor och område. (Peter Esaiasson, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, Lena Wängnerud 2012: 260) De kriterier som används för intervjupersonerna är att de är relativt nya på chefsposten. Detta för att få tydligare resultat på hur enkelt det är att förstå sig på kommunikationskanalerna. Respondenterna har därmed själva arbetat med att sätta sig in i kommunikationsarbetet och har nyligen reflekterat över linjekommunikationen. Chansen är också större att de minns om de läst en viss policy och hur de reflekterade över den vid det tillfället. Organisationskulturen, vilken består av de normer som organisationsmedlemmarna skapar och vidmakthåller om hur kommunikationen brukar gå till, förklaras antingen formellt eller informellt, för nya i organisationen. (Strid 1999: 39) Det som de nya enhetscheferna säger representerar därför till viss mån även hur de övriga enhetscheferna arbetar.

Enhetscheferna är den målgrupp som framträdde som mest relevant för problemformuleringen. De är sista chefsledet i linjekommunikationen och har rollen att översätta informationen till flest antal medarbetare. De är längst ifrån ledningen men berörs ändå i stor utsträckning av ledningens beslut eftersom de har ansvar för att förmedla besluten till ett stort antal medarbetare. De sitter själva inte med på ledningens beslutsfattande möten och har därför svårast att ta sig runt via informella vägar. Det blir tydligast resultat med den här målgruppen då de är mest beroende av fungerande formella kommunikationsvägar.

Studien skulle vinna på att intervjua respondenter i hela chefsledet, områdeschefer och sektorschefer. Magisteruppsatsens begränsningar och tiden det tog att få ihop tillräckligt med intervjuer med enhetschefer gjorde att detta inte var möjligt. En sådan studie lämpar sig för en annan student att ta sig an.

Urvalet av intervjupersoner gjordes med hjälp av en kommunikatör på SDF Lundby. Det kan vara till stor hjälp för undersökningen om någon med stort kontaktnät och som har insikt i de krav undersökningen ställer på intervjupersoner kan hjälpa till med urvalet (Ekström och Larsson 2013: 63). Tre av fyra sektorer finns representerade bland intervjupersonerna: *Äldreomsorg samt Hälso- och sjukvård, Individ- och familjeomsorg samt funktionshinder* och sektorn *Kultur och fritid*. *Utbildningssektorn* är inte med men eftersom enhetscheferna i de övriga tre sektorerna gav relativt lika svar finns det en indikation på att cheferna inom

utbildningssektorn också skulle svara liknande. En enhetschef arbetade under *utvecklingsavdelningen* vilket är en av förvaltningens stödfunktioner. De intervjuade enhetscheferna har haft ansvar över tio till tjugosex medarbetare och haft tjänsten mellan tre till sju månader.

Antalet respondenter styrs av hur många som behövs för att få tillräckligt med information och tillräcklig bredd och variation i urvalet (Ekström och Larsson 2013: 63). När det inte längre framkommer nya relevanta aspekter av fenomenet i intervjuarbetet kan forskaren anse att intervjumaterialet är tillräckligt fylligt (Ekström och Larsson 2013: 77). I den här undersökningen räckte det med fem respondenter för att få tillräckligt med material till analysen.

Respondenterna informerades om studiens syfte vid inbokandet av intervjun. Någon ytterligare förberedelse för deras del ansågs inte nödvändig från varken forskaren eller respondentens sida.

3.3.5 Intervjuernas genomförande

Generellt för alla intervjuer var att cheferna hellre pratade om det som var bra än det som var problematiskt. Eftersom det är viktigt att få fram hela bilden försökte ändå intervjuaren uppehålla diskussionen kring det problematiska. Detta gjordes mer eller mindre framgångsrikt genom ingående frågor om problematiken, sänkt röst och intresserat minspel.

En lagom forcerad intervjuteknik där intervjupersonen blir uppmuntrad att berätta mer utförligt är en konst som utvecklades under intervjustudiens gång. Det fanns ofta behov av att be om exempel.

Eftersom intervjusituationen om kommunikationsproblem med en chef kan upplevas pressande, både för intervjuare och för respondent, har riskerna med detta funnits i åtanke. Att intervjuaren försökt hålla sig neutral i frågeställningar och bemötande av svar är viktigt för att få fram sanningsenliga svar (Ekström och Larsson 2013: 66).

3.4 Trovärdighet och tolkning

3.4.1 Reliabilitet

Undersökningens hållbarhet bygger på studiens reliabilitet och validitet. Det första betyder tillförlitlighet, det vill säga att man säkerställer att man bearbetar materialet på ett vetenskapligt sätt. Mitt mål är att beskriva metoden tydligt för att uppnå *replikerbarhet*, det vill säga att någon annan kan använda min beskrivning och sedan utföra studien likadant.

Det viktigaste tillvägagångssättet för att få hög kvalitet på intervjustudien är enligt Ekström och Larsson (2013: 73) är att skapa förtroende i samtalet. Då kan den intervjuade ge sina innersta meningar och värderingar. ”Intervjuaren måste försöka förstå hur de tänker, varför de resonerar som de gör och vad som ligger bakom utsagorna” (Ekström och Larsson 2013: 73). Det handlar om att en ömsesidig förståelse mellan intervjuare och respondent. Visa att man är påläst genom att ställa frågor som verkar ”rätt” för respondenten, hålla en vänlig ton och låta intervjupersonen tala till punkt är viktigt i förtroendeskapandet. Intervjupersonen ska känna att undersökningen sköts seriöst och etiskt (Ekström och Larsson 2013: 73f). För att cheferna skulle bli trygga i intervjusituationen fick de vid intervjuns början höra studiens etiska protokoll (Appendix 1) vilket bland annat innefattar att de är anonyma i uppsatsen.

3.4.2 Validitet

Undersökningens giltighet handlar om man verkligen studerar det man avsett och angivit att undersöka. Det ska vara ”rätt” valda intervjupersoner utifrån uppsatsens syfte. Intervjustudien måste också vara tillräckligt ”inträngande, korrekt och uppriktig” (Ekström och Larsson 2013: 77). Det har betydelse för resultatet och att det stämmer överens med den verkliga uppfattningen. Den här studien undersöker organisationsliv och yrkesutövning vilket enligt Ekström och Larsson gör att forskaren måste vara uppmärksam på hur respondenterna uppträder gentemot sina yrkesnormer (2013: 78). De skriver att intervjustudier blir meningslösa om man inte kommer bakom normfiltren. Det var tydligt att en positiv inställning var en del av yrkesnormerna för cheferna. De talade som tidigare nämnts hellre om det som är bra än det som är problematiskt. Hur det hanterades beskrivs ovan (s. 29).

För att få fram giltiga och tillförlitliga praxisbeskrivningar ska beskrivningarna enligt Lima (2007: 166) i analysen vara från aktörerna själva, vilka beskrivs så direkt som möjligt. Beskrivningarna ska vara med de begrepp som används i aktörernas vardag. Det ska vara både

uttömmande och heltäckande och beskrivningarna ska kunna kännas igen av andra deltagare i den praxissituationen som studien utgår ifrån.

Anonymisering användes också delvis för att öka chanserna till att intervjupersonerna blir uppriktiga.

3.4.3 Generalisering

Generalisering handlar om resultatens allmängiltighet. Den här undersökningen gör inget anspråk på statistisk generalisering då det rör sig om få respondenter. Det är en liten kvalitativ studie som tillsammans med andra studier av detta slag som uppvisar gemensamma drag bidrar till en så kallad teoretisk generalisering. Om det finns flera fallstudier kan man alltså resonera i allmängiltiga termer. (Ekström och Larsson 2013: 76)

3.4.4 Tolkning

Redovisningen av resultat och analys framställs som vad Ulrica Nyléns matris kallar *Den sammanhållna fallbeskrivningen* utifrån den ontologiska utgångspunkten och den epistemologiska ambitionen. Den ontologiska utgångspunkten, relationen mellan text och verklighet, är att texten som är baserad på intervjuutsagorna ses som en avspeglning av en social verklighet. Det gör att förhållandet mellan text och verklighet måste klargöras (Eksell och Thelander 2014:198). Den epistemologiska ambitionen i uppsatsen är att jag som uppsatsförfattare är neutral snarare än medskapare till det som ska förklaras. Därför kommer den empiriska verkligheten presenteras så tydligt som möjligt. Detta innebär att empirin, som i den här undersökningen är referat från dokument alternativt citat från utförda intervjuer, presenteras i komprimerad form. Ambitionen är att läsaren ska se hur slutsatser dragits från materialet och hur det förhåller sig till en fristående social verklighet genom att det är en väl vald empiri. (Nyléns i Eksell och Thelander 2014: 199).

Intervjuerna kommer att redovisas med en *fokuserad beskrivning* där fokus för intervjuerna kommer vara utpekat redan från början. En sådan praxisbeskrivning har enligt Lima (2007: 165) redan i förväg pekat ut ett problem utifrån ett utvecklingsperspektiv. Tematiseringen i intervjuguiden vägleder i vilka fokus som kommer att ligga till grund för redovisningen av intervjuerna i kapitel 4. *Analysen*. I allmänhet handlar det om att få fram praxisbeskrivningar som kan få fram vilka möjligheter och problem som finns med kommunikationskanalerna enligt chefernas behov och uppfattning.

Praxisbeskrivningen ska enligt Lima (2007: 166f) innehålla tolkningar av särskilda moment som tillhör fenomenet. En tolkning ska göras av uppgifter, intentioner och mål med enhetschefernas kommunikationsarbete med ledningens information. Det ska finnas en tolkning av organiseringen av praxis vilken förklarar dynamiken mellan inblandade aktörer. Tolkningen leder fram till en problemdefinition som kan tillämpas i formuleringen av förändrings- och utvecklingsplaner, i den här uppsatsen används problemdefinitionen till en lista över förslag till förbättringar (s. 27).

Intervjuerna utgör studiens material, vilket ska tolkas från undersökningens utvalda teorier. Resultatet ska bindas samman till mönster med förklaringar om ”hur” och ”varför”. För att söka efter det generella i det specifika i analysen har materialet grupperats med ett deduktivt förhållningssätt med övergripande kodkategorier utifrån tematiseringen: *aktiveringssignaler, hantera information (sälla och sortera, förklara och översätta, skapa förutsättningar och initiera dialog)* och *kanaler (intranät, chefsmöte, e-post, chefsbrevet)*. Kodningen för kanalerna har gjorts utifrån Allwoods mätverktyg. Utförligare kodning inom de övergripande kodkategorierna görs med ett induktivt förhållningssätt där intressanta iakttagelser gjorts i materialet, exempelvis en identifierad trend i empirin. (Ekström och Larsson 2013: 71, Eksell och Thelander 2014: 203f)

Redovisningen redogör storleken på olika variabler, det vill säga hur många som svarar i studerade riktningar. Jämförelser med tidigare utvärderingar görs i analysdelen där det finns intressanta jämförelsepunkter.

De intervjuade kommer att bli citerade i analysen för att exemplifiera framställningen och att det blir tydligt för läsaren att tolkning och citat stödjer varandra. Citaten kommer att förses med en numrerad källa: enhetschef 1-5.

3.4.5 Utformning av analyschema

För att tydliggöra och sammanfatta de viktigaste resultaten av det empiriska materialet har ett analyschema utformats. Det blir ett förklarande ramverk som kan ställas i relation till tidigare och framtida forskning samt tydliggöra studiens kunskapsbidrag (Eksell och Thelander 2014:207). Lima (2007: 170f) ger förslag på ett sådant schema med fokus- och analysområden för att få fram praxisanalysens grundläggande mönster. I det kommer varje kommunikationskanal få en egen rad i en tabell där fyra sammanfattande kolumner svarar på olika frågor.

Första kolumnen svarar på vad varje stödkanal har för mål enligt kommunikatorerna, det är detsamma som kanalernas funktioner. Den andra kolumnen sammanfattar hur rutinerna och organiseringen ser ut för kommunikationen genom den kanalen. Den tredje kolumnen förklarar varför de gör som de gör och den fjärde vad det finns för motsättningar med kommunikatorernas mål och enhetschefernas användande av kanalen. Därefter presenteras förslag till förbättringar av kanalerna i ett avskilt kapitel.

4. Analys

Analysen börjar med att undersöka vad som motiverar enhetscheferna att informera sina medarbetare. Därefter undersöks hur cheferna går till väga när de kommunicerar informationen från ledningen till sina medarbetare, med fokus på hur de använder sig av stödkanalerna. Därefter analyseras de fyra kommunikationskanalerna utifrån hur enhetscheferna uppfattar informationskanalerna enligt Allwoods mätinstrument. Slutligen formas ett analyschema över enhetschefernas förväntningar och behov av kanalerna.

4.1 Aktiveringssignaler

4.1.1 Ingen vägledande informationspolicy

Två av de fem enhetscheferna känner till Göteborgs Stads informationspolicy men det är inte någon som uppfattar den som vägledande när det gäller att föra vidare ledningens information till medarbetarna. Varken informationspolicyn eller SDF Lundbys dokument *Ansvar och roller* nämns som underlättande riktlinjer för hur kommunikationsarbetet ska utföras. Enhetschef 5 svar på frågan om hen känner till policyn: ”Det finns så mycket policys. Jag kan inte påminna mig att jag har sett den.”. Samtidigt finns det tecken på att flera av enhetscheferna har nåtts av innehållet i policyn.

Informationspolicyn avspeglar ledningens syn på kommunikation vilket påverkar organisationens kultur (Erikson 2005: 153). I Göteborgs Stads informationspolicy presenteras kommunikationen som en prioriterad fråga: ”informationsarbete inom Göteborgs Stad betraktas som en kvalificerad strategisk fråga på ledningsnivå.”.

Kommunikationen är också vad enhetscheferna anser sig arbeta med mest ”Hela mitt jobb bygger på information på nått vis, för att kunna planera verksamhet, och även att informera vidare.” (enhetschef 1). Ett tydligt mål för cheferna är att deras medarbetare ska vara välinformerade om verksamheten och dess mål. ”Jag ser det som en stor uppgift för mig att översätta det här, vad betyder visionen för oss och vad får det för konkreta effekter för de funktioner vi har.” (enhetschef 1). Det speglar informationspolicyns text: ”En förutsättning för att nå hög kvalitet på kommunikationen med göteborgarna är att de anställda är välinformerade om verksamheten och dess mål.” och även mottagarperspektivet från stadsdelsförvaltningens *Ansvar och roller*.

4.1.2 Ett inkonsekvent kommunikationshandlande

De fem enhetscheferna svarar olika på vad det är som vägleder dem till att kommunicera ledningens information. De uppfattar inga tydliga riktlinjer för vad medarbetarna ska ha informerats om. På frågan om de anser att SDF Lundby har bra kommunikation om strategisk information svarar enhetschef 2 ”Nej, det kan jag inte påstå, jag tycker inte den är dålig heller [...] Just för att jag inte har jobbat med det strategiska. Det är ingen som har sagt *så här gör vi*”.

På grund av linjeorganiseringen är det tydligt vem som har ansvar över enhetschefernas anställda, de vet att om de inte kommunicerar ledningens information till sina medarbetare kommer de inte få ta del av den av någon annan. Om inte medarbetarna kommit över den på egen hand på intranät eller kommunicerat med tidigare enhetschef utan respondenternas kännedom – men det är inget de räknar med. Det riskerar alltså inte att det faller mellan stolarna utan är ett medvetet val av enhetschefen om hen väljer att inte kommunicera informationen.

Det är också ett fåtal som har diskuterat ansvaret med sin chef eller ledningen, vilket stämmer överens med tidigare forskning om organisationsvanor (Simonsson 2006: 12). *Vad* som ska kommuniceras och *när* det ska ske utgår de fem cheferna från olika perspektiv. Det blir därför ett inkonsekvent kommunikationsagerande i organisationen.

4.1.3 Synen på uppdraget vägleder

Den grundläggande anledningen till vad som får enhetscheferna att aktivera kommunikationen om ledningens information är den perifera aktiveringssignalen. Synen på uppdraget är den signal som framträder mest i materialet.

De nämner alla fem ordet ”uppdrag” ofta som orsak till varför de gör en handling överlag. Ett exempel är när enhetschef 4 säger ”Det ingår i uppdraget att följa HR:s årshjul”. Fyra av fem enhetschefer nämner att uppdragsdialogen driver dem i kommunikationsarbetet: ”Mycket handlar ju om mål. Där har jag ju en kontinuerlig uppdragsdialog med min chef, vi har börjat titta på enhetens huvudprocesser och mål. Så det har vi löpande.” (enhetschef 1).

Auktoritet som aktiveringssignal upplevs inte som vägledande för någon av enhetscheferna. Det är två av cheferna som känner till signalsystemet i chefsbrevet, att en röd pratbubbla betyder att ledningen vill att de kommunicerar detta till medarbetarna. De två som känner till

signalsystemet ser det som vägledande. De vill, precis som de andra cheferna, själva tänka över hur meningsfull informationen är för deras anställda och även formulera om informationen så den blir mer mottagaranpassat.

Det som tyder på att cheferna skulle ha sociala belägg för att aktivera kommunikationen är att flera av dem samarbetar med andra enhetschefer. Flera av dem delar också lokaler med andra enheter. Tre av fem enhetschefer planerar att anordna en dag senare i år där de tillsammans med andra enheter framför och diskuterar den strategiska informationen med sina medarbetare. Tillsammans med en till två andra enhetschefer ska de komma fram till vad de ska fokusera på under den dagen. Sådär resonerar enhetschef 3 om varför de samarbetar: ”Vi har ju jourverksamheten ihop och på jourtid så jobbar man ju över gränserna och då blir det mycket enklare om man har samma rutiner”. Då spelar det förmodligen en viss roll vad den andra enhetschefen vill med ledningens information.

4.2 Hantera information

För att kunna svara på den övergripande problemformuleringen om vilket stöd som enhetscheferna behöver av kommunikationskanalerna inkluderar undersökningen deras praxis över hur de använder kanalerna från att de får ledningens information till att de kommunicerar den till sina anställda.

4.2.1 Inga förväntningar på medarbetarens informationsinhämtning

Medarbetarna ska på pappret, både i informationspolicyn och stadsdelens *Ansvar och roller*, själva ansvara för att hålla sig informerade. Men ingen av enhetscheferna förväntar sig att medarbetarna ser över nyheterna på intranätet. Sälla och sortera i informationsflödet ingår i chefsrollen i teorin, och även i enhetschefernas kommunikationsuppdrag gentemot medarbetarna.

Cheferna använder mestadels chefsbrevets nyhetsfunktion istället för intranätet. Hur mycket nyhetsinformation som enhetscheferna väljer ut är olika. En av enhetscheferna formulerar om de nyheter som hen tror kan vara intressanta för medarbetarna och tar med i ett veckobrev. Hen säger: ”Chefer har en tendens att vara som stora trattar, en jättstor tratt med en väldigt liten utgång för våra medarbetare. Och det klart, då måste man sälla, men jag som chef kan tycka att jag är som ett rakt rör” (enhetschef 2).

Endast en av cheferna har någon gång tipsat sina medarbetare att läsa specifika artiklar på intranätet. Intranätets nyhetsfunktion används alltså av de medarbetare som vill.

Fyra av de fem enhetscheferna upplever att medarbetarna är välinformerade. En av cheferna arbetade inom Lundby SDF för nästan tio år sedan och ser en positiv utveckling. Hen tror det beror på e-postens funktion: ”Man kan Staden [Göteborgs förvaltning], och man vet vad som står, och man vet. Jag känner att de är bättre informerade nu. De har tillgång till mejl nu, det hade de inte förut.” (enhetschef 2).

4.2.2 Strategisk information översätts

Alla enhetschefer prioriterar att översätta och förklara den strategiska informationen och även värderingsinformationen. Det är sällan eller aldrig som en policy eller målsättningar tas upp utan att enhetschefen har förberett en egengjord presentation. Om ledningens stödmaterial används som grundmaterial anpassas den till den egna verksamheten.

Kommunikationsprocessen, från att ledningen har kommunicerat informationen till att enhetschefen informerar sina medarbetare, är lång. Målarbetet med *Hela staden socialt hållbar* (Göteborgs Stad) är ett exempel som illustrerar processen väl.

För enhetschef 5 ser processen ut följande: Hen fick en ”tungläst” bunt om målarbetet som tar ett helhetsgrepp om medborgarnas sociala villkor i Göteborg. Hen har även läst om det på intranätet och deltagit i ett chefsmöte där målarbetet stod på agendan under en heldag. Dessutom säger hen att ”Det kommer egentligen i alla sammanhang och har kommit sen jag började här”. På en planeringsdag senare i år är planen att översätta och samtidigt skapa förutsättningar för dialog om rapporten följande:

”Planen är att presentera social- och hållbarhetsperspektiven och ha lite brainstorming om vad gäller för oss? Kanske lite grupparbete när man delar in de olika dimensionerna och se lite vad som kommer fram. Sen så har ju vi mål också med social- och hållbarhetsperspektiv men det är ju mer riktat mål till min enhet men sen för att bredda oss lite så är det bra om vi diskuterar begreppet och inte bara målet. Jag tror inte man kan jobba från specifika mål utan man måste liksom fånga lite runt omkring för att förstå sammanhanget.” (enhetschef 5)

Att skapa förutsättningar för dialog tar tid. Processen är upp till ett års tid från att kommunikationen börjat från ledningen. Enhetschefen översätter informationen, planerar och slutligen verkställer en dag för de anställda där de ska diskutera målarbetet eller visionen.

Två av cheferna har använt sig av målarbetet i sitt planeringsarbete för verksamheten och endast en chef har hittills valt att kommunicera målarbetet till sina anställda.

4.2.3 Stödmaterial används sällan

Få av enhetscheferna använder sig av stödmaterial. Antingen har stödmaterial inte upptäckts, varken på intranätet eller i chefsbrevet, eller så har det inte ansetts relevant för den information som cheferna hittills har valt att kommunicera med sina medarbetare.

Informationen om målarbetet *Hela staden socialt hållbar* (Göteborgs Stad) finns samlad och paketerad i olika format för alla medarbetare på intranätet; frågor och svar, forskningsrapporter, filmer och stödmaterial som powerpoint-presentation, introduktionsmaterial och diskussionsfrågor.

Enhetschef 4 presenterade informationen om målarbetet på ett APT där intranätets stödmaterial delvis användes i form av en PowerPoint. Det är också bara hen som kan minnas att hen noterat att det finns stödmaterial om målarbetet.

Enhetschef 5 har inte sett att det finns stödmaterial, men hen planerar att ha med målarbetet på en planeringsdag för medarbetarna senare i år. Anledningen till att det blir först i höst är följande:

”Jag vill inte bara säga att den här rapporten finns, den är ungefär 200 sidor lång, den kan ni läsa. Utan jag behöver göra ett referat eller så, och prata om den. Så det har jag inte gjort än, jag har inte haft tid.”

Detta citat indikerar på att om stödmaterial uppmärksammas och är utformat efter hens behov, exempelvis ett referat, skulle det kunna förkorta tiden det tar innan medarbetarna får ta del av målarbetet.

4.2.4 APT är lämpligast tillfälle

Alla enhetscheferna tycker att APT är det lämpligaste tillfället att kommunicera ledningens information. Det stämmer också överens med tidigare utvärderingar (SDF Lundby 2012-05). Det är då de har chans att översätta och förklara budskapet och i bästa fall även skapa förutsättningar för dialog.

Att dialog främjar medarbetarens delaktighet, motivation och identifikation med organisationen är flera av enhetscheferna medvetna om.

Enhetschef 3 planerar en dag för medarbetarna då de bland annat ska prata om visionen. Hen säger ”att diskutera sådana här saker ihop skapar en gemenskap.”. Det har dock varit extra svårt för enhetschef 3 med APT på arbetsplatsen. Det fungerade inte innan hen började arbeta där och fortfarande sker det inte så ofta som en gång i månaden och då närvarar cirka hälften av de anställda. Hen har också fått indikationer på att de som är frånvarande inte heller läser protokollen efteråt. Det är ett problem hen arbetar med men orsaken till det vet hen inte.

De övriga fyra enhetscheferna håller strängt på en APT i månaden och då närvarar i princip alla medarbetare. Flera har börjat sin första APT med att fråga hur medarbetarna vill lägga upp kommunikationen och vilken typ av information som de är intresserade av. Det finns också forum där både medarbetare och chef kan lägga upp punkter de vill ta upp. Där kan enhetschefen också lägga upp text som medarbetarna ska ha läst innan så att tillfället för APT ägnas åt dialog. ”Vi vill ha tiden för frågor och dialog” (enhetschef 1).

För att medarbetare ska få en känsla av att vara en del av hela staden och få en mer övergripande bild behöver de veta vad andra medarbetare gör i staden. Enligt Heidi Vöhn Bartis studie behöver de samarbeta med problemlösning tillsammans med andra inom stadsdelsförvaltningen och stadens förvaltning (2014: 71). Det sker samarbeten inom SDF Lundbys områden och sektorer. Det vore alltså ännu bättre med fler samarbeten med problemlösning även mellan sektorer och mellan andra stadsdelsförvaltningar i staden.

4.2.5 Snedbalans för den operativa informationen

De långsiktiga perspektiven diskuteras sällan utanför APT. Utbildningsdagar för medarbetarna arrangeras sällan, en till två gånger om året, och då diskuteras de mest komplexa budskapen från ledningen. Både intranät och e-post har enligt cheferna fokus på det operativa.

Tre enhetschefer tar upp hur intranätet skulle kunna hjälpa till att arbeta mot snedbalansen mellan operativ och strategisk information. Det skulle stödja cheferna i den strategiska kommunikationen, främst som en utnötningsmetod – en metod som flera av cheferna nämner som viktig. Att höra och se budskapet om exempelvis visionen flera gånger. Enhetschef 2 säger ”jag tänker att det är jätteviktigt, man kan ju fösa in små grejer i mejl, signaturer på mejlen, man kan lägga det på startsidan. Det kan ju inte jag göra personligen.”.

4.2.6 Informationsöverflöd

Visserligen upplever alla fem enhetschefer att det är ett högt arbetstryck med kommunikationsarbetet, men de tycker att de har relativt god tid till informationshanteringen och kan därför hantera flödet av information.

Det finns två orsaker till ett visst mått av informationsöverflöd. Den ena orsaken är att e-postens inkorg tar emot för mycket e-brev som inte behöver vara där. Det handlar dels om spam och dels om att många inom stadsdelsförvaltningen skickar e-brev till grupper istället för till enskilda. Enhetscheferna tycker att det är bättre om en skickar informationen eller frågan till den personen det berör. ”Dels tar det mycket tid och energi att man ska komma överens som grupp om någonting och sen ska man läsa alla mejl” (enhetschef 5). Det är ett problem inom stadsdelen som enligt enhetschef 5 tas upp regelbundet på möten.

Den andra orsaken till att enhetscheferna kan känna ett visst informationsöverflöd är den strategiska informationen. Ibland fastnar material som enhetschefen behöver hos ovanstående chef, vilket enhetschef 5 berättar har hänt ett par gånger. Eftersom stödmaterialet inte alltid uppmärksammas, varken på intranät eller i chefsbrev, är ett stort moment att enhetschefen behöver sätta sig in i långa rapporter innan det kan kommuniceras till medarbetarna.

4.3 Kommunikationskanaler

4.3.1 Introduktion till kanalerna

Ingen av enhetscheferna har fått en introduktion till hur stödkanalerna fungerar. Tre av de fem enhetscheferna har arbetat inom Göteborgs Stad och har därför en förförståelse om hur de kan lägga upp sitt informationsarbete med kanalerna.

Områdescheferna, enhetschefernas närmsta chef, har i de flesta fall stor betydelse för hur enhetscheferna använder kanalerna. De har under de första dagarna för enhetschefen förklarat hur de kan arbeta med kanalerna. Enhetschef 3 berättar att hans chef var med under en dag i början och gick igenom kommunikationsarbetet. Men en upplagd introduktionsutbildning till kanalerna tror enhetschef 3 skulle vara till hjälp:

”Om vilka databaser man hittar vad, vart man vänder sig till... Det skulle finnas något dokument eller något som är strukturerat. Det kan jag uppleva lite rörigt. Var man hittar olika information. Och vad det är som gäller. För man kan hitta det på olika ställen. Och så säger vissa styrande dokument lite olika, vilket är det då som gäller?”

De enhetschefer som arbetat inom Göteborgs Stad innan anser inte att de behöver någon introduktionsutbildning till kommunikationskanalerna. Men även dessa chefer har missat information som kommit via kanalerna. En av de tre känner inte till chefsbrevets signalsystem. En del stödmaterial har gått dem alla förbi, men det kan även bero på att de oftast söker upp stödmaterial vid behov.

4.3.2 Informella vägar

Alla enhetscheferna vittnar om att informationen inte alltid kommer i de formella kanalerna. Enhetschef 1 upplever att informationen inte går via kanalerna som de borde:

”Rent konkret så är ju chefsbrevet väldigt pedagogiska, och det flaggas för vad man bör informera sina medarbetare om, och det är bra. Men sen... Det händer så mycket, och det tar sina vägar utöver de formella vägarna, som har betydelse för medarbetarna”.

Enhetschef 5 berättar ett exempel där områdeschefen sagt att ”ni har fått en bok om den här lagstiftningen som jag gått igenom i januari, men den ligger fortfarande på mitt kontor”. Det är ett irritationsmoment som gör att hen inte är förberedd. Då tar hen till den aktiva strategin och söker källan en annan väg: ”man får ju söka den på annat sätt, och då är det ju oftast när det händer någonting” (enhetschef 5).

När enhetscheferna behöver information går de först till intranätet och söker efter informationen på egen hand bland *Styrande dokument*. Ingen av dem drar sig från att använda intranätet till detta men alla upplever att det regelbundet saknas information som de behöver. Då är hjälpkursen nästa steg, de ringer en HR-specialist som hjälper dem hitta informationen eller konstatera att informationen inte finns. Det görs några gånger i månaden.

Vid de tillfällen en HR-specialist inte kan hjälpa till vänder sig enhetscheferna till kolleger för att ta reda på vem som sitter på informationen, det vill säga den aktiva strategin. Detta upplevs som problematiskt. Tre av enhetscheferna säger att alla i SDF Lundby generellt sätt är hjälpsamma och leder en rätt. Enhetschef 2 känner också att hen har en stor fördel som känner flera sedan innan och vet därför vem hen ska fråga. Hen tar därför chansen att använda den interaktiva strategin och frågar om informationen till den direkta källan. Men hen har träffat på andra som inte har någon kunskap alls om vem hen ska vända sig till och upplever att det verkar vara väldigt olika svårt i att ta sig fram i förvaltningen de informella vägarna.

Enhetschef 3 tar upp en eventuell lösning. Det var enklare på hens förra arbetsplats där det gick snabbare att få svar på frågor genom snabbchatt och tillgänglighetsknappar på e-postfunktionen. Hen upplever att det är svårt i Lundby SDF eftersom det blir att hen ringer och stör för en liten fråga som hade varit enkel att skicka via en snabbchatt. Hen har sett att vissa använder e-posten som snabbchatt genom att ställa frågan i ämnesraden. Men det menar hen tar plats i e-postens inkorg och inte är lika smidigt. ”Det hade underlättat om man behöver svar på en fråga att se om personen är tillgänglig eller inte, om man behöver de här informella vägarna då man behöver ringa och fråga eller om man ska diskutera en sak med någon.” (enhetschef 3).

4.3.3 Granskning av kanalerna med Allwoods mätverktyg

I det här avsnittet analyseras de fyra utvalda kommunikationskanalerna utifrån Allwoods mätverktyg.

4.3.3.1 Intranät

Till att börja med mäts intranätets funktionalitet. Frågan handlar då om kanalens funktioner klarar relevanta uppgifter.

En viktig funktion är sökfunktionen till att hitta styrande dokument. Alla enhetscheferna berättar att de behöver hjälp med att hitta dokument emellanåt. Det största problemet enligt enhetscheferna är att sökorden är kopplade till rubriken. Ett exempel är när enhetschef 3 letade efter information om hur ett medarbetarsamtal ska gå till. I SDF Lundby heter det ”Utvecklingssamtal” men på de flesta andra arbetsplatser heter det ”Medarbetarsamtal”. ”I alla lagtexter heter det medarbetarsamtal. Det tog jättelång tid innan jag hittade det dokumentet för jag sökte på medarbetare... Det tar tid att hitta saker.” (enhetschef 3).

Även enhetschef 5 tar upp ett exempel som visar att det behövs fler sökord. Hen letade efter rutiner på 50-årsdagar och hittade efter ett tag att dokumentet heter ”Gratifikation” och hon tillägger ”vem söker efter det? Lite mer vardagliga ord, eller flera. Det finns ju ett fackspråk i detta som man lär sig med tiden” (enhetschef 5).

Nyhets- och lägesinformation täcks genom chefsbrevets funktion att samla viktiga nyheter. Enhetscheferna och deras anställda medarbetare skulle kunna använda intranätet mer. Som det är idag förväntas medarbetarna endast i teorin att läsa vad som händer i förvaltningen, inte i praktiken. Cheferna har ingen koll på om medarbetarna läser på intranätet men de tror att en del av medarbetarna ser över intranätets nyheter ett antal gånger i månaden.

Stödmaterial som publicerats på intranätet har i många fall inte uppmärksammats. I nuläget är det först när enhetscheferna söker efter stödmaterial som de ser att det finns.

Informationsbehovet är inte täckt men skulle kunna täckas om sökfunktionen förbättrades. Dels behöver ”fler dokument läggas ut för ökad transparens” (enhetschef 1) och dels behöver sökorden vara ”fler” och ”enklare” (enhetschef 5).

För att mäta användbarheten mäts användarvänlighet, anpassning, acceptans och kompetens. Intranätet upplevs av alla cheferna som enkelt att använda. Alla har lätt för att ringa om hjälp om de får problem med att finna det de söker. HR-avdelningen upplevs som en mycket god hjälpresurs.

Intranätet kan styras till vilken stadsdel och i vilken sektor medarbetaren arbetar i samt vilken roll personen har. Av dessa skäl har intranätet hög användarvänlighet.

Angående anpassning skulle utformningen bättre kunna följa strukturen på enhetschefernas kommunikationsuppdrag genom att göra stödmaterialet mer synligt.

Intranätet är en viktig del av informationshämtandet med styrande dokument. Sökfunktionen används mycket av alla cheferna. Det är endast en av cheferna som uttryckligen säger att hen läser nyheter varje dag på intranätet. Tre av de andra säger att chefsbrevet har tagit över den funktionen. Sökfunktionen anses kunna förbättras och det tillsammans med den oanvända nyhetsfunktionen ger en halvdan användaracceptans.

Intranätet är enkelt att använda och kräver inga färdigheter som enhetscheferna inte besitter. Nya chefer har dock en önskan om att få en utförligare kunskap om vad som ligger var. Användarkompetensen kan därmed förbättras.

4.3.3.2 Chefsmöte

För att mäta chefsmötenas funktionalitet bedöms funktionerna att chefen tillgodogör sig strategisk information muntligt från förvaltningen och att chefen får en helhetsbild av förvaltningen genom att träffa andra chefer. Alla enhetschefer nämner dessa funktioner som skäl till varför de vill gå på förvaltningens chefsmöten.

Informationsbehovet täcks inte helt under dessa möten. Eftersom det handlar om strategisk information kompletteras dialogen på mötena med uppdaterad information och stödmaterial i både chefsbrev och på intranätet.

Chefsmötet i december handlade om visionen vilken endast en av de fem enhetscheferna hittills kommunicerat med sina medarbetare. Alla cheferna planerar att ta upp det någon gång

under året vilket betyder att ledningen varit tydlig med informationen om att visionen ska kommuniceras till medarbetarna. Dock är frågan om det kunde påskyndas mer eller om ledningen tycker att det är lämpligt att medarbetarna någon gång kommer få ta del av informationen och att enhetscheferna kan planera helt olika angående den. Cheferna är visserligen relativt nya men deras plan med att kommunicera visionen på planerade utbildningsdagar sker tillsammans med andra chefer som arbetat längre. Det är alltså en tendens i hela förvaltningen att det tar lång tid att kommunicera ledningens information.

Chefsmötena uppnår relativt god användbarhet. Enhetscheferna tycker chefsmötena är meningsfulla och användbara. Tre av fem enhetschefer tar upp att det inte alltid är relevant information som tas upp. En av enhetscheferna som arbetar i sektorn *Äldreomsorg samt Hälso- och sjukvård* tycker inte att information om skolfrågor berör hens verksamhet. Men hen säger också att mötena är bra eftersom att ”man pratar med andra och kan få andra infallsvinklar som man inte har tänkt på. Man får den övergripande informationen.” och att det är mycket envägskommunikation ”men det kanske det ska vara när det är så stort” (enhetschef 3).

Chefsmötet upplevs som ett typexempel på den muntliga kommunikationens egenskaper: det går långsamt, förståelsen är god men det finns till viss del problematik med att mötet har många medverkande eftersom det då blir mycket envägskommunikation, mötet har god tillgänglighet och en mycket god social funktion som uppskattas av alla respondenterna.

Anpassningen är relativt god, det vill säga att stödfunktionen är utformad för att optimalt följa strukturen på användarens uppgift. Enhetscheferna menar på att de fått god förståelse av det som tagits upp. Enhetschef 1 talar om det senaste mötet där de fick diskutera i mindre grupper med hjälp av samtalsledare, vilket hen uppskattade. ”Jag har väldigt stor behållning av det senaste mötet och den informationen som gick ut. Det kändes bra och relevant, det kändes bra genomfört, strukturerat och just att vi ska landa i några formuleringar, det är lätt att bli luddiga ibland, och de tryckte på att vi måste vara konkreta.” (enhetschef 1).

Ytterligare anpassning till cheferna vore att anpassa mötena efter chefernas årshjul. Enhetschef 5 säger ”Vi kanske inte ska slänga in ett chefsmöte när vi vet att alla sitter med lönesamtalen. Synka mer.” eftersom ”periodvis är kalendern ganska full av annat.”.

Cheferna är välvilligt inställda till kanalen och har relativt hög motivation för att delta i mötet, det är alltså god användaracceptans.

Deltagarna har ett behov av att veta vad som förväntas av dem efter chefsmötet. Mer återkoppling på det som har sagts är också någonting som efterfrågas. ”De presenterade en ärendegång och hur den kommer hanteras vill man ju ha återkoppling på” (enhetschef 1). Frågetecknen skulle kunna benämnas ut kring detta med bättre transparens, med förbättrad möjlighet till att följa vad som händer i frågan och om förväntningar på mötet och på deltagarna reds ut i samband med chefens start.

4.3.3.3 Chefsbrev

Chefsbrevets funktioner är att samla all viktig information på ett ställe för att göra det tydligt för enhetschefen vad det är som händer i förvaltningen och vad som behöver nå ut till medarbetarna. Det finns även en funktion som kommunikatörerna säger fungerar dåligt, och det är att nå ut till alla chefer i ärenden där det behövs en viss återkoppling.

De fem respondenterna uppskattar den tydliggörande funktionen med att viktig information är samlad. Det gör att cheferna behöver ägna mindre tid till att söka och sortera ut det viktigaste på intranätet. ”Det underlättar ju för mig. Då behöver jag själv inte scanna av intranätet utan då får jag det serverat på mejlen.” (enhetschef 5).

Den andra funktionen med att peka ut vad cheferna ska kommunicera till medarbetarna har endast nått två av de fem enhetscheferna. Av de två personer som använder signalsystemet med röda pratbubblor är det mycket uppskattat. De ser det som vägledande. De andra tre avgör själv eller i samråd med andra enhetschefer vad medarbetarna behöver få information om.

Den tredje funktionen med att nå ut till alla chefer i ärenden där det behövs en viss återkoppling fungerar förmodligen dåligt på grund av att cheferna ser det som envägskommunikation.

Informationsbehovet täcks delvis. När det gäller strategisk information i chefsbrevet kompletterar cheferna med dialog. Intranätet har också en uppdaterad version med varje ärendes information samlad. Alla läser allt i brevet men informationen anses vara olika intressant och viktig för den egna verksamheten. ”Det som inte rör min organisation kanske jag inte läser lika noga. Fast man har sett det.” (enhetschef 3).

Chefsbrevet som stödkanal behöver en introduktion där mottagaren får en förklaring till vad som förväntas av den. Signalsystemet uppskattas endast av de som vet om den. Det gör att

användbarheten kan förbättras eftersom det berör faktorn kompetens. Användarvänlighet och acceptans är faktorer där chefsbrevet anses goda.

Vad gäller anpassning uppskattar cheferna att brevet läggs i databasen vilket gör att de kan söka upp informationen enkelt vid behov.

Eftersom cheferna ser det som envägskommunikation kan frågor på informationen anses svåra att få svar på. Det är ingen dialog som ett e-brev på ett annat sätt efterliknar och därför missar stödkanalen chefsbrevet en faktor som påverkar förståelsen av informationen.

Cheferna tycker brevets bredd är bra, alla sektorer är inkluderade, men för att nå fram till varje mottagare och möjliggöra återkoppling kan en mindre målgrupp vara att föredra. Det är dock ingen av respondenterna som tycker att ett brev om vad som händer i sektorn är behövligt med skälet att de har möten med sektorn två gånger i månaden.

4.3.3.4 E-post

E-post som stödkanal för ledningens information har funktionerna att det sker snabbt och att det finns möjlighet till återkoppling.

E-brev uppfattas av cheferna som riktat till sig och informationen läses mer noggrant. Ett exempel som visar på det är när HR-avdelningen sökte arbetsplatser som kan ge ungdomar feriearbete. Informationen kommunicerades via chefsbrev, e-post och publicerades på intranätet. De tre respondenter det berörde hade alla sett informationen genom e-post men kunde inte minnas om de sett den någon annanstans. En tänkbar slutsats är att det är bättre att skicka e-brev än att publicera informationen på intranätet och att ta med den i chefsbrevet ifall målet är att mottagaren ska återkoppla.

E-post som stödkanal har möjlighet att täcka informationsbehovet eftersom mottagaren kan återkoppla. Enhetscheferna får dock mycket e-brev och det är ingen kanal som bör överanvändas. ”Om jag är borta från jobbet en dag så har jag minst hundra olästa mejl när jag kommer tillbaka.” (enhetschef 4). Enhetschef 5 säger att det är mer än vad hen är van vid: ”Det är en speciell e-postkultur i Lundby. Det kommer fruktansvärt mycket mejl. Svara alla-knappen är en populär knapp alltså. Det tycker jag är lite jobbigt”.

En effekt av detta är att tre av fem chefer är relativt negativt inställda till e-posten, acceptansen är därför låg. Det kommer för mycket e-post där informationen inte är riktad. Dessa tre undviker också att kommunicera med sina medarbetare via e-post i den mån det går.

När det behövs har de gärna muntlig dialog med dem också för att få den bästa möjligheten till att svara på frågor och se reaktioner på informationen.

Användarvänligheten och kompetensen är god eftersom alla är vana vid e-postkanalen sedan tidigare. Anpassningen kan förbättras genom att möjliggöra snabbmeddelanden genom chatt vilket också en av enhetscheferna tar upp att hen vill ha (enhetschef 3).

4.4 Analysschema

Stödkanal	Mål med kanal	Organisering och rutiner	Varför gör enhetscheferna såhär?	Dilemman och motsättningar
Intranätet	Publicera all information till alla medarbetare. (Rollstyrt och sektorsstyrt).	Enhetschefer läser sällan på intranätet. De vet inte om medarbetaren läser på intranätet. Styrande dokument och stödmaterial söks upp när det är relevant i arbetet.	Chefsbrevet visar de viktigaste nyheterna vilket gör att funktionen att se över intranätet anses inte behövas. Cheferna pratar knappt om intranätet med sina medarbetare. Stödmaterial uppmärksammas när de letar efter det.	Eftersom chefsbrevet fyller nyhetsfunktionen för cheferna har de ingen större koll på intranätets nyhetsartiklar. De tipsar därför inte medarbetarna om dem. Eftersom de inte alltid vet om att stödmaterial finns förenklar materialet kommunikationsprocessen endast vid tillfället då de själva ska skapa stödmaterial för sina medarbetare. Materialet hjälper inte till att påskynda processen med att informera medarbetarna.
Chefsmöte	Dialogtillfälle med alla chefer. Informera och skapa förståelse om strategisk information.	Mötena upplevs som meningsfulla. Det är enda möjligheten att få en helhetsbild av förvaltningen. Enhetschefer hinner inte alltid sätta sig in i materialet innan mötet. Det råder en oklarhet om vad som förväntas av ledning och deltagare.	Chefer i hela SDF Lundby deltar och det har mycket god social funktion vilket förenklar både den informella och formella kommunikationen. Vissa får materialet som ska läsas senare än andra av sina områdeschefer. För lite kommunikation före/under/efter om vad mötet innebär för sändare och mottagare.	Alla behöver delta för att den sociala funktionen ska bibehållas. Men kommunikation i smågrupper uppskattas mer än stora grupper. Envägskommunikationen bör alltså kortas ner. Diskussion om vad mötet innebär för ansvar före/under/efter av ledning och medarbetare behöver diskuteras. När materialen ska tilldelas, hur ledning arbetat med frågan och hur den kommer arbeta med frågan samt tydliggöra vad medarbetarna/cheferna förväntas göra med informationen.

<p>Chefsbrevet <i>Intranytt</i></p>	<p>Samla viktig information till alla chefer i SDF Lundby och göra det tydligt vad ledningen vill att de ska kommunicera till sina medarbetare.</p>	<p>Enhetscheferna läser och uppskattar brevet.</p> <p>Aktivering till handling sker endast för de chefer som har kunskap om signalsystemet. Alla cheferna överväger om informationen anses relevant till den egna verksamheten.</p>	<p>Brevet underlättar uppdraget med att sälla och sortera information.</p> <p>Brevet ses som envägs-kommunikation där återkoppling inte är möjlig. Om förståelse för varför informationen är relevant för verksamheten saknas kommer inte medarbetarna få ta del av informationen.</p>	<p>Enhetscheferna läser informationen men aktiveringen uteblir oftare än vid e-post och dialog eftersom det av enhetscheferna ses som envägskommunikation.</p> <p>Alla enhetschefer känner inte till funktionen av aktiverarsignalen.</p>
<p>E-post</p>	<p>Nå grupper / enskilda chefer/ medarbetare med information</p>	<p>E-brev aktiverar cheferna och de återkopplar.</p> <p>De får enligt dem för mycket mejl utan riktad information.</p> <p>De använder vid behov ämnesraden i e-breven som chatt.</p> <p>Tre av fem undviker e-post till sina medarbetare och alla fem cheferna föredrar dialog med dem.</p>	<p>Ett e-brev upplevs mer riktad till den enskilde än vad ett massmejl gör.</p> <p>Medarbetare frågar grupper via e-post om "någon kan svara på frågan" och sedan skickar ofta även de som svarar till hela gruppen.</p> <p>Det finns ingen chattfunktion.</p> <p>Dialog ger enligt cheferna bättre återkoppling än e-post till medarbetarna.</p>	<p>E-brev är sett från enhetschefernas sida som en kompletterande kanal. Det aktiverar återkoppling mer än chefsbrev och intranät men inte till samma grad som dialog.</p> <p>Det finns behov av en chattfunktion.</p> <p>Acceptansen, det vill säga inställningen till kanalen är relativt negativ på grund av att kanalen överanvänds i förvaltningen.</p>

5. Slutsatser

Utifrån resultaten från praxisanalysen är det nu möjligt att svara på den övergripande problemformuleringen om vilket stöd som enhetscheferna behöver av kommunikationskanalerna.

5.1 Kommunikationen är lämplig men inte effektiv

Cheferna vägleds av sin syn på sitt uppdrag och inte av kommunikationspolicyn. En följd blir att medarbetarna i organisationen får veta olika mycket och informationen nås ut vid olika tillfällen.

Kommunikationspolicyn motsvarar inte det Erikson (2011: 175f) förordar. Den är visserligen kort och koncis men är inte vägledande för enhetscheferna – delvis för att flera av dem inte känner till den, delvis för att informationsansvaret är för vagt och delvis för att riktlinjer om informationskanalerna inte finns med. Resultatet stämmer väl överens med tidigare fallstudie i Enköpings kommun (Stiernstedt 2011: 34f).

Cheferna kommunicerar ledningens information på APT, varav de flesta har regelbundna träffar där alla medverkar, och särskilda utbildningsdagar tillsammans med andra enheter. Utbildningsdagarna sker sällan, en till två gånger om året. Då tar enhetscheferna upp den mest komplexa informationen från ledningen, exempelvis visionen.

Enhetscheferna anpassar stödmaterial och informationen till sin enhet och ger tid till dialog för att skapa förståelse för de mest komplexa buskapen, men gör presentationer om det handlar om värderingsinformation. Valet av kommunikationskanal är lämpligt i förhållande till vilken typ av information som ska förmedlas. Både ledning och enhetschefer följer som regel Simonssons rekommendationer (läs sidan 18 i uppsatsen), trots det är kommunikationen inte effektiv. Den strategiska informationen, till exempel visionen, når medarbetarna tre månader till ett år efter att ledningen nått enhetschefen med information.

Det gör att en del av medarbetarna i SDF Lundby kan känna att de inte är delaktiga i det långsiktiga arbetet likt fallstudien i Västra Götalandsregionen (Kryssman 2013: 41) och tidigare forskning (Simonsson 2006: 30).

Enhetscheferna förväntar sig att de till viss del själva kan välja ut när och vad av ledningens information som ska förmedlas till medarbetarna. Linjeorganiseringen, som är karaktäristisk för offentlig sektor, gör att det är klart vem som har ansvar. Men vad ansvaret innebär för

enhetscheferna är deras till viss del olika uppfattningar om uppdraget. Det saknas fastare riktlinjer om vad cheferna ska kommunicera ut till sina anställda och när det förväntas ske.

5.2 Effektivisera kommunikationskanalerna

Den informella kommunikationen sker i den här fallstudien mestadels när det är oklart vem det är enhetschefen ska kontakta i ett ärende. Då är det vanligast att chefen söker information av en tredje part, den aktiva strategin. Det upplevs mer eller mindre problematiskt vid sådana tillfällen och situationerna kan minska ifall det blir tydligare vem som har ansvar för vad i organisationen.

Det skulle även kunna effektivisera e-postkanalen som upplevs problematisk eftersom enhetscheferna upplever att inom SDF Lundby skickas e-brev till grupper med ”kan någon svara på” en fråga.

Det är ingen av enhetscheferna som uttryckt rädsla för kommunikationsteknologin så som viss tidigare forskning har visat (Ducatel i Bouwman et al 2012: kapitel 7.3). Men det finns ett visst mått av informationsöverflöd (Snowball och van den Hooff i Bouwman et al 2012: kapitel 7.2). Framför allt handlar det om när mycket material behöver bli läst för att sätta sig in i informationen, så som målarbetet med social hållbarhet i Lundby. Det är också ett av skälen till att det tar tid innan enhetschefen kommunicerar strategisk och värderingsinformation till medarbetarna.

En potentiell lösning utifrån den här undersökningen är att internkommunikationen skulle bli bättre med mer anpassat och uppmärksammat stödmaterial till informationen. En annan lösning är att utfärda tidsinställda ansvarsuppgifter för respektive chef att föra vidare information till sina medarbetare. Det gäller dels de ovanstående cheferna som ska lämna material till enhetscheferna och dels enhetscheferna som behöver ha tydligare riktlinjer om när de ska kommunicera information ifall organisationen vill förbättra samstämmigheten i hela organisationen.

Intranätets nyhetsfunktion är inte någonting som prioriteras av cheferna eller medarbetarna. Genom att praktiskt ansvar läggs på medarbetaren att läsa nyheter och policys på intranätet skulle det bli större engagemang för medarbetaren (Bouwman et al 2012: kapitel 7.2).

Uppsatsens resultat har följt forskningstraditionen inom organisationskommunikation och svarat på hur en stadsdelsförvaltning kan ordna kortare informationsvägar så att inte budskapet försvinner på vägen. I den här undersökningen föredrar enhetscheferna den direkta

kommunikationen gentemot sina medarbetare, precis som resultat i tidigare fallstudie (Malin Stiernstedt 2011: 34f). Dock får enhetscheferna mycket information till sig genom indirekta kanaler. Framtida forskning skulle kunna utveckla den undersökningen till hur och varför direkt kommunikation skulle kunna ta en större plats i organisationen. Fler fallstudier som inkluderar fler nivåer av chefer skulle också göra resultaten mer tillförlitliga.

6. Förslag till förbättringar

Här besvaras den sista frågeställningen: Hur kan kommunikationskanalerna förbättras med hjälp av undersökningen?

1. *Lägg till information om stödkanalerna i kommunikationspolicyn och begripliggör policyn genom dialog.*

Policyn behöver ett avsnitt om stödkanalerna där texten kort och koncist förklarar vad kanalens funktioner är. Följden blir en mer konsekvent kommunikationsprocess. Alla medarbetare bör känna till kommunikationspolicyn för att få förståelse för kommunikationsprocesserna i organisationen och sitt kommunikativa ansvar.

2. *Effektivisera kommunikationsprocessen.*

Genom att ge en deadline alternativt rekommendationer till när en kommunikationsprocess ska ske kan alla enhetschefer planera samtidigt vilket uppmuntrar dem emellan. Alla medarbetare i organisationen får då samma information ungefär vid samma tidpunkt.

3. *Ge cheferna en introduktion till stödkanalerna.*

När en chef har rekryterats behöver den få en introduktionsutbildning till hur stödkanalerna fungerar. Kanalerna ger bara stöd om alla kan signalsystemet i chefsbrevet, medverkar till en strukturerad e-postkultur samt vet den funktion och information som hör hemma i vilken kanal.

4. *Utöka stödet till chefernas APT.*

Skapa förutsättningar för att enhetscheferna ska ha givande APT genom att styra upp att alla följer regelverket med ett APT i månaden. Stödmaterial till informationen i form av PowerPoint och lättlästa häften bör uppmärksammas mer i samband med att ledningens kommunikationsprocess till cheferna startar.

5. Varje fråga bör ha en kontaktperson.

Den informella kommunikationen består mest av att leta reda på vem som innehar informationen chefen söker efter. I samband med att ett ärende kommuniceras ut bör det stå kontaktuppgifter till en utsedd kontaktperson med kunskap i ärendet.

6. Engagera medarbetare med intranätets hjälp.

Få chefer och medarbetare att gå in mer på intranätet genom att inte inkludera de viktigaste nyheterna i chefsbrevet. Om chefsbrevet blir kortare och endast handlar om strategisk och värderingsinformation får det en högre prioritet av cheferna att använda nyhetsfunktionen på intranätet. Det ger enhetscheferna en bättre överblick av organisationen och ökar chanserna att de tipsar medarbetarna att söka sig in på intranätet. Teoretiskt finns det ett ansvar för medarbetaren att finna information som berör hen själv enligt informationspolicyn. Om policyn kommuniceras till medarbetaren är chansen större att de både får kunskapen om ansvaret och förståelsen för det.

7. Ändra sökorden i Styrande dokument på intranätet.

Förenkla och sätt fler sökord på dokumenten i sökfunktionen Styrande dokument på intranätet för att öka tillgängligheten och effektiviteten.

8. Använd e-post när återkoppling är önskvärd.

Chefsbrevet är enligt enhetscheferna envägskommunikation och aktiverar inte till återkoppling i samma utsträckning som e-brev.

9. Gör strategisk information till en del av vardagen.

Få in mer strategisk information på intranätets framsida för att balansera mot den operativa informationen bättre. Exempelvis i samband med att visionen kommuniceras ut kan ledord pryda intranät, signaturer på e-brev etc.

Litteraturförteckning

Referenser

Allwood, Carl Martin (1998) *Människa – datorinteraktion, Ett psykologiskt perspektiv* 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Blom, Agneta. P. (1994) *Kommunalt chefskap – en studie om ansvar, ledarskap och demokrati* Lund: Universitetsförlaget Dialogos AB.

Bouwman, Harry, van den Hooff, Bart, van de Wijngaert, Lidwien, van Dijk, Jan (2005) *Information and communication technology in organizations: Adaption, implementation, use and effects*. London: SAGE publications Ltd, hämtad 2015-04-02.

<http://dx.doi.org.ezproxy.ub.gu.se/10.4135/9781446211519>

Brinkmann, Svend, Kvale, Steinar (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun* 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dainton, Marianne , Zelle, Elaine D. (2011) *Applying communication Theory for Professional Life* 2 uppl. Philadelphia: La Salle University.

Eksell, Jörgen, Thelander, Åsa (2014) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* Lund: Studentlitteratur.

Ekström Mats, Larsson Larsåke (2013) *Metoder i kommunikationsvetenskap* 2 uppl. Malmö: Holmbergs.

Erikson, Peter (2011) *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* 7 uppl. Malmö: Liber AB.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena (2012) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad* 4 uppl. Stockholm: Nordstedts Juridik.

Habermas, Jürgen (1996) *Kommunikativt handlande: texter om språk, rationalitet och samhälle* 2 uppl. Göteborg: Daidalos.

Heide Mats (2002) *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande* Lund: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap.

Heide, Mats, Simonsson, Charlotte (2014) Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Eksell, Jörgen och Thelander Åsa (red) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 215-232. Lund: studentlitteratur.

Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte (2012) *Kommunikation i organisationer* Stockholm: Liber.

Johansson, Catrin (2014) Uppdragsforskning – perspektiv, metoder och förhållningssätt. I Eksell, Jörgen och Thelander Åsa (red) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 233-247. Lund: Studentlitteratur.

Kryssman, Helena (2013) *Internkommunikationen i Primärvården – En undersökning om de kommunikativa förutsättningarna för att lyckas implementera en ny varumärkesplattform* Examensarbete från Göteborgs Universitet.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/32175/1/gupea_2077_32175_1.pdf

Lima Christian (2007) *Kommunikation, organisation och ledarskap* Malmö: Liber AB.

McPhee, Robert D., Tompkins, Phillip K. (1985) *Organizational Communication: traditional themes and new directions* Beverly Hills: Sage Publications.

Rita Med, Linjuan (2014) *Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction*, Sage journals.

<http://mcq.sagepub.com/content/early/2014/02/20/0893318914524536.full.pdf+html>

Seijts, H. Gerard, Roberts, Michael (2011), “the impact of employee perceptions on change in a municipal government”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Iss 2 pp. 190-213 <http://dx.doi.org/10.1108/01437731111113006>

Simonsson, Charlotte (2006) *Nå fram till medarbetarna* Malmö: Liber AB.

Smith, Lyn, Mounter, Pamela (2005), *Effective internal communication* London: Chartered Institute of Public Relations.

Starrin, Bengt (1994) Om distinktionen kvalitativ – kvantitativ i social forskning. I Starrin, Bengt och Svensson, Per-Gunnar (red) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, 11-40 Lund: Studentlitteratur.

Stiernstedt, Malin (2011) *Kommunikation på kommunal mellancheffsnivå: En studie i hur enhetschefer arbetar kommunikativt i Enköpings kommun* Mälardalens högskola.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:460584/FULLTEXT01.pdf>

Strid, Jan (1999) *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter* Lund: Studentlitteratur.

von Platen, Sara, Young, Philip (2014) Att intervjua chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, Jörgen och Thelander, Åsa (red) *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*, 27-42. Lund: Studentlitteratur.

Vöhn Bartis, Heidi (2014) *Effective Leadership communication as a Key Role in the Achievement of Strategic Alignment* Cape Peninsula University of Technology.

http://digitalknowledge.cput.ac.za/xmlui/bitstream/handle/11189/2598/203103513_bartis_h_mtech_pr_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Windahl Sven, Olsen, Jean T., Signitzer, Benno (2009) *Using Communication Theory*. 3 ed. Croydon: CPI group.

Yin, Robert K (2013) *Kvalitativ forskning från start till mål* Lund: Studentlitteratur

Primärkällor

Göteborgs kommunfullmäktige (2013-12-11) *Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad*.
https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/styrandedokument/!ut/p/a1/hcxBT4NAFATg39LDXtkHdEG8GBakwTRBS2sKF7OVLrdKPSl-JfHXiydPxrIN8s3wmp95bdRn3yrq0ajbT6-DN0_Cy510YyihUAui1Oa74QH9sVVCuAPxLdf_tq3Ye_AIKncAXJIXNF4cPR5yWved3g2Bs8Hfa86ogme8-AwbIswmmR9AXn1rGawTRjw6Ak1dibbkxvWjuglZw1MdjnJYNXPQ9WjZ0m2ynTXHBgkOF8VUTGMfbKYD0WOSNEIKXvhlkgYpm4ngjj1AFYCi8Jkodi0ibF949RG-LTeP46xpvNN4SDI_4!/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Göteborgs Stad Lunby SDF (2014-11-27) *Ansvar och roller* Styrande dokument.
https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/styrandedokument/!ut/p/a1/hY5Lb8lwEIR_Cwdf43WepJcqJoBSlaXIURffKkPcJILYUWyl2l_f7YIT1ZH2MKNvVkmFPVKh5b1rpOuMltdfLIPn8PbnLMMynQNUPDykBfrylfXEIEKAfhDGfzXr7CFPACIXxIEFtsVi8oA9gHdUUFFbfpOm8N2Q6vWucE-ESAwTVPkNcapkxkbzyoCw2hgAtebrk9fBDfFjsC7Gi9W9q1ytpWYmwsBzYL0jrmn7ScB_OQDh1W-ZHGQ8pDzcMH8KJmHOAePx_y5HJTOzfnWK-3o0B-99ls9gOV35i_/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Göteborgs Stad, Lundby SDF (2012-05) *Nulägesrapport över den interna kommunikationen – utvärdering av stödkanalerna i SDF Lundby* Göteborg.

Göteborgs Stad, Västra Göteborg SDF (2014-10-27) *Västra Göteborgs kommunikationssystem* Göteborg.

Göteborgs Stad, Centrum SDF (2011-11-24) *8 steg: förslag till förbättringar för linjens interna kommunikation i Centrum* Göteborg.

Göteborgs Stad *Hela staden socialt hållbar* Intranät webbplats.
https://intranat.goteborg.se/wps/portal/int/puff/n139/puffar/bed85bef-e857-4a32-9a5b-e77d6342c6ae/!ut/p/a1/rVFNa4NAEP01HpcZV9ePo6ZgLQRJS4juJYy6Jlualcj2I_--Sg6lh7QWOqcZeO_x3huQUII09KYPZHVv6GW-ZbDnKW6i1E0Q49DF_LEQRXYf8I0fTIBqAuCNSfA7v4gzxDwtnd5Jnjme7ADCbIxdRbhqLSxIxmyDn5txvViB4fXrqPRwVq1kahVx1QkQuaTx1lMomYqDNvA83kTkJoVh0a3UC1CXxP8YPGXBqqJH94ErAQ8_dHQw4LO-bherQ-TLNkj06broZyLgvJaFJRLovn81km0wt6Y9WHhfKffjCctqfIuzCqo8u72iWf6tVh8A!!/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Appendix 1

Intervjuguide

Etiskt protokoll

Jag heter Ann-Catrine Westman. Jag skriver min magisteruppsats om hur enhetscheferna på Lundbys stadsdelsförvaltning finner att kommunikationskanalerna ger det stöd de behöver för att kunna informera sina medarbetare. SDF Lundbys kommunikatörer är mina uppdragsgivare.

Innan vi börjar vill jag meddela följande: Din medverkan är frivillig och du behöver inte svara på frågorna om du inte vill. Du kommer att vara anonym i uppsatsen. Tack för att du tar dig tid till den här intervjun!

Datum och tid:

Tjänst:

Chef över antal medarbetare:

Haft den rollen sedan (månad/år):

Fem exempel på information med olika kommunikationsplaner:

1. *Registrera feriearbetare* – har du sett det här? Var någonstans? Har du anmält din arbetsplats? Reflekterade du över att anmäla arbetsplatsen? Vilken kanal tycker du att informationen hör hemma i? Varför då? (Intranytt och e-postmeddelande)
2. *Hela staden socialt hållbar* Har du sett det här? Var någonstans? Hur har du och din chef arbetat med detta? Har du kommunicerat detta till dina medarbetare och i så fall, på vilket sätt? Hur upplever du att kommunikationen varit kring detta? (Finns på intranätet)
3. *Rökfri arbetstid* - Har du sett det här? Var någonstans? Hur har du och din chef arbetat med detta? Har du kommunicerat detta till dina medarbetare och i så fall, på vilket sätt? Hur upplever du att kommunikationen varit kring detta? (Finns på intranätet)
4. *Vision och min berättelse* - En sammanhållen stadsdel – tillsammans gör vi det möjligt. Hur har du kommit i kontakt med visionen? Har du blivit informerad eller kommunicerat med din chef om dessa? Har du informerat/kommunicerat dessa till dina medarbetare och i så fall, på vilket sätt? Hur upplever du att kommunikationen varit kring dessa? (Del av budgeten 2015, intranätet, chefsmöten.)
5. *Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy för Göteborgs Stad* - Hur har du kommit i kontakt med policy? Har du blivit informerad eller kommunicerat med din chef om detta? Har du informerat/kommunicerat detta till dina medarbetare och i så fall, på vilket sätt? Hur upplever du att kommunikationen varit kring policy? (Intranät, chefsmöte.)

Tema: Aktiveringssignaler

- Känner du till Göteborgs Stads informationspolicy?
- Vägleder informationspolicyn dig? Hur tolkar du ditt kommunikationsansvar i linjekommunikationen?
- Har du bra förutsättningar för att kunna uppfylla ditt kommunikativa ansvar? Upplever du att du uppfyller till kommunikativa ansvar i linjekommunikationen?
- Vet du när och om du ska informera vidare? Hur avgör du om du ska informera vidare?

Tema: Hantera information

(sälla och sortera, översätta och förklara, skapa förutsättningar för dialog)

- Får du tillgång till den information du behöver?
- Får du information i tid?
- Hur väl känner du till långsiktiga strategier?
- Är den information du får meningsfull? Hjälper den dig i ditt arbete?
- Är balansen mellan olika information bra? Är det någon typ av information du lägger för stor/liten vikt vid?
- Hur ser du på din roll som översättare, att du ska begripliggöra och sälla i den info som passerar dig? Vilka krav ställer den rollen?
- Hur bra strategier har du för att informera?
- Har dina medarbetare tillgång till datorer?
- Förstår du informationen du ska föra vidare?
- Hur bra möjlighet har du att ställa frågor om den information som du ska föra vidare?
- Har du tid att träffa dina medarbetare?

Tema: Kommunikationskanaler

(Allwoods mätinstrument)

- Hur fungerar de kanaler som ni använder er av?
- Intranät
- Chefsmöte
- Chefsbrevet Intranytt
- E-post
- Tycker du att valet av kanal alltid stämmer med vilken typ av information och budskap det är?
- Har du och ledning samma syn på syftet med chefsmöten? Möte med din chef?
- Gör du och ledning/chef det för- och efterarbete som krävs i anslutning till mötena?