



HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs universitet
Institutionen för informatik
2005-05-31

Vilka krav bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation?

En fallstudie inom området vård- och omsorg i stadsdelen Tynnered, Göteborgs kommun.

Abstrakt

Den här studien tog sin utgångspunkt i en kommunal verksamhet och dess önskan att skapa mål och mening i arbetet för de anställda. Frågan var vilka faktorer som förhindrar kommunikation av mål och mening samt vilka krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation i verksamheten. För att besvara frågeställningarna valdes ett kvalitativt angreppssätt och en fallstudie som vetenskaplig metod. Sex stycken semistrukturerade intervjuer genomfördes bland chefer och vårdpersonal i verksamheten. Intervjufrågorna baserades på en befintlig teoretisk modell. Resultatet, som presenteras i sin helhet, analyseras och diskuteras utifrån en bred och för frågan relevant teoretisk grund. Slutsatsen drogs att ett intranät kan vara en bra kanal för kommunikation även inom offentlig sektor om det utformas på ett attraktivt dvs. meningsfullt sätt för verksamheten. Men ett intranät ska inte ses som en ersättning för mänsklig, ansikte-mot-ansikte, kommunikation utan ska ses som ett komplement till denna.

Nyckelord: kommunikation, intranät, intressenter, processer, struktur, vision

Författare:

Najla Hassan

Handledare:

Maria Bergenstjerna
Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Jag har genomfört min D-uppsats inom programmet Systemvetenskap vid Institutionen för informatik vid Göteborgs universitet under våren 2005 och jag vill tacka de som på olika sätt har gjort det möjligt för mig att skriva denna uppsats:

Min handledare Maria Bergenstjerna

Tack för alla intressanta uppslag, kritiska synpunkter och förslag. Jag har när som helst kunnat ställa frågor och föra en diskussion, något som jag uppskattat mycket. Du har varit ett lysande bollplank och ett utomordentligt stöd från början till slut.

Alla respondenter

Tack för att den dyrbara tid ni avsatt och för er uppmärksamhet och engagemang, utan er - ingen uppsats!

Min kontaktperson hos SDN Tynnered

Tack för hjälp med kontakten till verksamhetschefen och all information om Tynnered.

Personer inom Göteborgs universitet

Tack alla vänliga vaktmästare på Handelshögskolan för lån av bandspelaren.
Tack till lärarna på Institutionen för svenska som andraspråk för goda råd och tips med transkriberingen.

Jag hoppas att arbetet skall ge läsaren nya insikter och inspirera till vidare forskning på området.

Göteborg, juni 2005.

Najla Hassan

Innehållsförteckning

1.	INLEDNING	4
1.1	PROBLEMOMRÅDE.....	4
1.2	BAKGRUND	4
1.3	UTVECKLING AV INTRANÄT	5
1.4	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	5
1.5	AVGRÄNSNING.....	5
1.6	DISPOSITION.....	6
2	GÖTEBORG OCH STADSDELEN TYNNERED	7
2.1	BEFOLKNING.....	7
2.2	VISION OCH INRIKTNING FÖR GÖTEBORG.....	7
2.3	VÅRD OCH OMSORG	9
2.4	KOMMUNIKATION I TYNNERED.....	13
3	METOD	14
3.1	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	14
3.2	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	15
3.3	FORSKNINGSMETOD	16
3.4	METODPROBLEM.....	18
3.5	VAL AV METOD FÖR STUDIEN.....	18
4	TEORI	20
4.1	ORGANISATION	20
4.2	LAGAR	26
4.3	INFORMATION	27
4.4	KOMMUNIKATION	31
4.5	INTRANÄT	35
4.6	FEM-MODELLEN.....	38
5	EMPIRI	40
5.1	RESPONDENTER	40
5.2	GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	41
5.3	TRANSKRIBERING AV INSPELAT MATERIAL	41
5.4	RESULTATREDOVISNING	42
6	ANALYS.....	65
6.1	KOMMUNIKATIONEN I ALLMÄNHET	65
6.2	KOMMUNIKATIONEN KRING PROCESSERNA I VERKSAMHETSOMRÅDET	66
6.3	KOMMUNIKATIONEN KRING VERKSAMHETENS VISION OCH MÅL.....	67
6.4	BESLUTFATTANDET KRING KOMMUNIKATION	68
7	DISKUSSION.....	69
7.1	VILKA FAKTORER FÖRHINDRAR KOMMUNIKATION IDAG?	69
7.2	VILKA KRAV BÖR STYRA UTVECKLINGEN AV INTRANÄTBASERAD KOMMUNIKATION?.....	71
7.3	SLUTSATS.....	74
7.4	VALIDITET OCH RELIABILITET	74
7.5	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	74
8	REFERENSER.....	75
	BILAGOR.....	77

1. Inledning

Detta inledande kapitel avser att lyfta fram de bakomliggande faktorer som ligger till grund för uppsatsens innehåll. Här förklarar jag syfte och frågeställning med uppsatsen. Utöver detta presenteras avgränsningar samt disposition för resterande del av uppsatsen.

Under vårterminen blev jag erbjuden att skriva min magisteruppsats på Stadsdelsförvaltningen (SDF) Tynnered i Göteborg. De ville få hjälp med att undersöka informationsbehovet hos de anställda. Jag tyckte att detta uppdrag passade mig eftersom jag läst inriktningen IT- management.

1.1 Problemområde

Stadsdelsförvaltningen (SDF) Tynnered i Göteborg är en organisation med 2 250 anställda utspridda på 70-talet arbetsplatser. Enligt årlig medarbetarundersökning får den interna informationsspridningen höga värden (78 av 100) och den ges företrädesvis muntligt av cheferna inom förvaltningen.

Informationschefen önskar nu hjälp med att undersöka informationsbehovet hos de anställda:

- Vad anser medarbetarna om kanaler som finns idag? Fungerar de tillfredsställande?
- Behövs det nya kanaler? I så fall vilka?
- Förslag på utveckling av den interna informationen
- Ytterligare en intressant fråga i sammanhanget är vilka andra kanaler de anställda använder för att få kunskap och information om SDF Tynnered.

1.2 Bakgrund

Utveckling av en kommuns verksamhet sker ständigt som en följd av politiska, ekonomiska och sociala förändringar. Det är traditionella aspekter vilka ligger till grund för den strategiska informationen som skapas kring den kommunala verksamhetens mission, vision, mål, strategi och policy. Den strategiska informationen kan med andra ord sägas spegla verksamhetens identitet och beteende. Utveckling av kommunal verksamhet till följd av tekniska förändringar, speciellt inom IT är mellertid inte lika vanligt eller omtalat.

Den operativa ledningen inom en del av Göteborgs kommun strävar efter att strategisk information ska kommuniceras till alla anställda involverade i kommunens dagliga aktiviteter¹ Detta skall ske på ett effektivt och ekonomiskt sätt i syfte att skapa mening för den enskilde.

Kommunikation sker idag på traditionella sätt som t.ex. möten, kurser och enklare informationsblad. Frågan är om detta kan anses tillräckligt eller om det finns alternativa former för spridning av strategisk information som skulle kunna övervägas? Andra typer av traditionella kommunikationskanaler kan naturligtvis komma i fråga men det är även viktigt

¹ Med aktiviteter avses såväl värdeskapande som värdestödjande aktiviteter i verksamheten.

att analysera om informationsteknologins möjligheter. Fråga om huruvida ett intranät vore ett realistiskt alternativ får därmed anses vara relevant.

1.3 Utveckling av intranät

Utveckling av ett så kallat intranät har skett kontinuerligt sedan slutet av 1990-talet. Det som på den tiden karaktäriserades som elektroniska anslagstavlor har idag utvecklats till ett fenomen som kan liknas vid en intern företagsspecifik portal. Portalen utnyttjar en teknik som till stor del liknar den som användas för Internet. Intranät som företagsportal har därför idag ett långt mer varierat utbyte och spridning av information i verksamheten än tidigare

Så enligt Stenmark (2002) har intranät en tämligen kort men explosionsartad historia. Det var först i mitten på 1990-talet som intranäten började få en egentlig genomslagskraft, i förhållande till dagens perspektiv då vi finner dem i de flesta medelstora och större företag. Det bedrivs idag mycket forskning kring hur man bäst effektiviserar intranäten och utnyttjar dess fulla potential. Studier visar att mer personlig och specialiserad information kan vitalisera intranätet och göra det mer attraktivt ur ett användarperspektiv. Vidare menar Stenmark (2002) att portalen skall ses som en arena för organisatoriska aktiviteter och därmed inkludera användarna som aktiva aktörer.

Enligt Heide (2002) hade väl hälften av alla svenska organisationer år 2000 ett intranät. Något som är värt att notera är att de organisationer som tidigt införde ett intranät inte utförde en behovsanalys av vad mediet skulle användas till. Idag är det betydligt vanligare att användarna har möjlighet att komma till tals när det gäller vilken typ av information och vilka funktioner de vill att intranätet ska erbjuda. Det är även vanligt att organisationer idag reflekterar över vilka konsekvenser ett införande skulle medföra och att de har någon form av uttalad strategi för vilken målsättning de har med intranätet.

1.4 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att definiera krav som bör beaktas vid utveckling av intranätbaserad kommunikation med fokus på ledningens möjlighet att bidra till de anställdas upplevelse av mål och mening i verksamheten. Studiens syfte leder fram till följande huvudfråga och delfråga:

Huvudfråga

Vilka krav bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation?

Delfråga

Vilka faktorer förhindrar kommunikation idag?

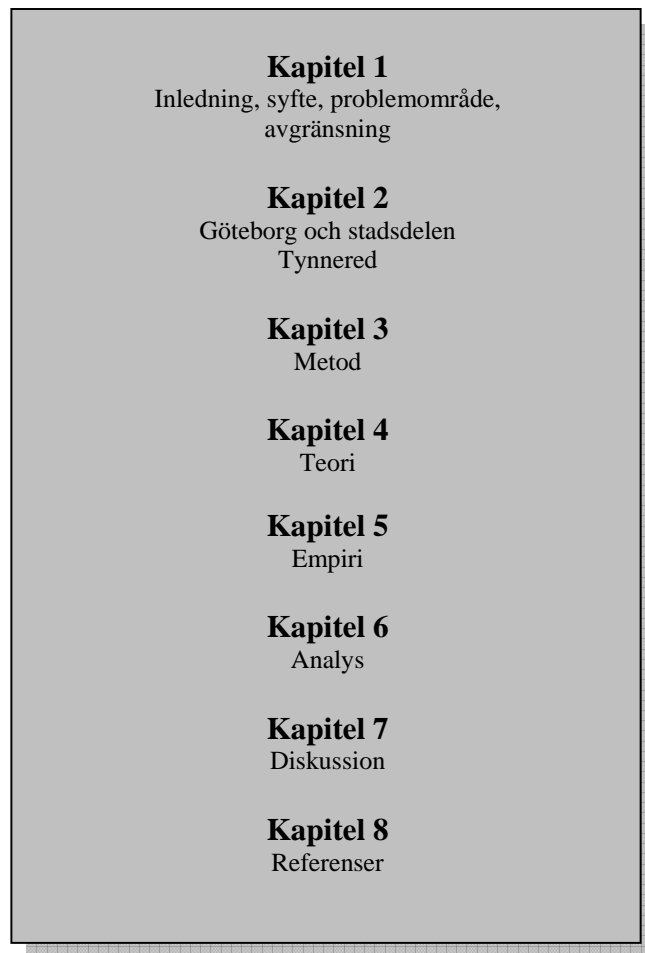
1.5 Avgränsning

Studien begränsas till en stadsdel i Göteborg och ett av dess verksamhetsområden.

Studien kommer inte att behandla intranätets effektivitet i förhållande till nuvarande sätt att kommunicera strategisk information. Vidare kommer studien inte att ta upp ekonomiska aspekter kring kommunikation av strategisk information via intranät. Studien kommer inte heller att behandla tekniska frågor ring intranät på ett ingående sätt. Studien kommer inte

att inkludera någon jämförelse mellan andra typer av traditionella kommunikationskanaler och intranät.

1.6 Disposition



Kapitel 1 Inledning, syfte, problemområde, avgränsning
Kapitel 2 Göteborg och stadsdelen Tynnered
Kapitel 3 Metod
Kapitel 4 Teori
Kapitel 5 Empiri
Kapitel 6 Analys
Kapitel 7 Diskussion
Kapitel 8 Referenser

Figur 1 *Disposition*

2 Göteborg och stadsdelen Tynnered

Här presenteras Tynnered, en del av staden Göteborg. Materialet är hämtat från Göteborgs stad årsredovisning 2004 och Verksamhetsplan 2003 Göteborgs stad Tynnered.

2.1 Befolkning

Vid slutet av 2004 uppgick Göteborgs stads folkmängd till 481 409 personer. Staden är indelad 21 stadsdelsnämnder på en yta av 450 km². Under år 2004 ökade folkmängden med 3 400 personer, vilket är ca 200 fler än under året innan. Nettoinflyttningen uppgick till 1 500 personer, vilket är något hundratal lägre än under 2003. Under 2004 föddes drygt 6 400 barn i Göteborg. Det är 4,5 procent fler än under 2003. Antalet födda ökar för sjätte året i följd. Under 2004 avled 4 600 personer vilket är markant färre än under året dess för innan. Man får gå tillbaka ända till 1971 för att hitta något år med färre avlidna. Födelseöverskottet (födda minus avlidna) spelar en allt större roll för Göteborgs befolkningstillväxt. Under de fyra senaste åren har födelseöverskottet tredubblats. Nettoinflyttningen till staden har samtidigt något mer än halverats. Tynnereds befolkning är 27 592 varav 51,1 % av befolkningen är kvinnor och 48,9 % är män. Över hälften av invånarna är mellan 25 och 64 år gamla. Cirka 15 % är över 65 år, varav 1,6 % är över 85.

2.2 Vision och inriktning för Göteborg

Under avsnittet vision och inriktning beskrivs de övergripande målen för Göteborgs Stad. En del av uppföljningen av den kommunala verksamheten handlar om i vilken grad kommunen under året levt upp till sin vision och sina övergripande mål. Rutiner för uppföljning av målen i Göteborgs Stad är under utveckling och i dagsläget återfinns uppföljningen under respektive verksamhets årsredovisning. Det följande avsnittet syftar till att ge en kort beskrivning av de övergripande målen för Göteborgs Stad som fastställts av kommunfullmäktige.

Göteborgs Stad skall arbeta för att utveckla demokratin.

Förutsättningar skall skapas för att öka människors delaktighet och engagemang till exempel genom att uppmuntra och stödja föreningar, nätverk och lokala skolstyrelser samt genom att öka delaktigheten vid utformning av närmiljön.

Ytterligare ett sätt att utveckla demokratin är att bekämpa utanförskap, eftersom det kan leda till likgiltighet och passivitet och därmed hota demokratin. Det viktigaste instrumentet för att bekämpa utanförskapet är att alla ges möjlighet till arbete

Göteborgs Stad vill stödja ett hälsofrämjande arbete för att förbättra folkhälsan.

Människors möjlighet att leva ett hälsosamt liv måste hela tiden förbättras. Därför behöver beslutsfattare sträva efter att minimera hälsorisker och ta hänsyn till folkhälsan då beslut fattas.

Göteborgs Stad skall vara en trygg och mänsklig stad.

All form av våld, hot och kränkande handlingar skall bekämpas. Staden skall vara öppen och trygg för alla grupper i samhället under alla tider på dygnet.

Göteborgs Stad skall förbättra tillgängligheten och boendemiljön i staden.

Ökad tillgänglighet behövs för personer med funktionshinder, vilka skall ges samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter som andra. Alla stadens invånare skall även ges möjlighet att ta del av information.

Göteborgs Stad skall arbeta för ökad samverkan i närområdet, Norden och i Europa.

Samverkan sker i närområdet genom Göteborgsregionen samt arbetet för utveckling av Västsverige genom Västra Götalandsregionen. Det är även av vikt för Göteborgs Stad att Västsverige blir en utvecklingsregion inom EU.

Göteborgs Stad skall fortsätta med kvalitetsarbetet inom staden.

Kvalitetsarbetet skall ge allmänheten, medarbetarna och brukarna möjlighet till insyn i och kunskap om hur skattemedlen förvaltas.

Göteborgs Stad vill använda de kommunala bolagen för att utveckla och stärka staden.

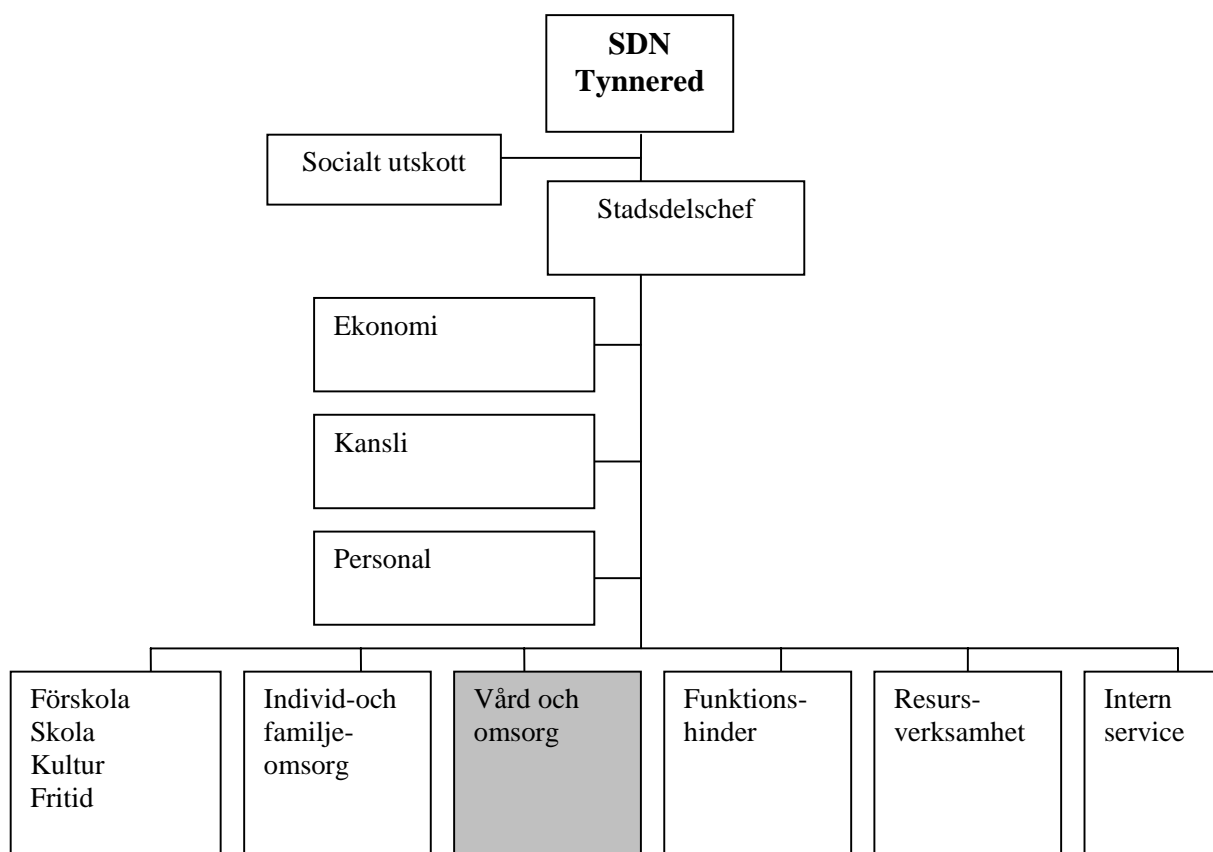
Det är av strategisk betydelse att kommunen äger och driver verksamheter inom områden som berör stadens utveckling. Genom kommunala bolag ges även insyn i och kunskap om för kommunen viktiga branscher. På så sätt motverkas osund konkurrens och kartellbildningar.

Tynnereds verksamhet

Tynnereds verksamhet omfattar förskola och skola, fritid och kultur, omsorg om individer och familjer, omsorg om funktionshindrade, men också vård och omsorg om de äldre, resursverksamhet och internservice.

Verksamhetens styrkor

- Trygghets- och miljöarbete
- Nöjda föräldrar i förskolan
- Höga resultat i skolorna enligt SALSA- undersökningen
- Kultur i förskola skola
- ”Ordning på funktionshinder”
- Förebyggande arbete för:
 - Barn (stöd i förskolan)
 - Unga (stor fritidsverksamhet)
 - Funktionshindrade (stödteam)
 - Äldre (träffpunkter, säkerhetsarbete, volontärer)
- Kvalitetsarbete i vardagen
- ”Hyfsad” ekonomi
- Stabil organisation
- Chefsstöd
- Engagerade politiker i stadsdelsnämnden



Figur 2. Organisationsplan för SDN Tynnered. Studieobjektet Vård och omsorg markerat av författaren. Källa: Asbjörn

2.3 Vård och omsorg

I Göteborgs Stad är det ca 18 000 personer som får individuellt beslutade insatser inom äldreomsorg och hemsjukvård. Verksamhetens nettokostnader är ca 3,2 miljarder vilket motsvarar närmare en femtedel av kommunens skatteintäkter och statsbidrag. Stadsdelsnämnderna ansvarar för äldreomsorgen var och en inom sitt geografiska område. Hem tjänsten är organiserad för den egna befolkningens behov. När det gäller äldreboende köper och säljer stadsdelarna också platser mellan sig. Hemsjukvårdsorganisationen, som betjänar alla åldersgrupper, är en resursnämndsuppgift. Den är organiserad i sju hemsjukvårdsområden.

Vård och omsorg i Tynnered kan indelas i fyra verksamhetsområden; biståndsenhet, förebyggande verksamhet, hemtjänst och äldreboende. I det förebyggande arbetet ingår även stöd till anhöriga.

Biståndsenheten

På enheten handläggs alla ärenden i vård och omsorg. I handläggningen ingår utredning och beslut. Beslut fattas vad det gäller hemtjänst, äldreboende, korttidsplats, trygghetslarm och

dagvård. Utredningar för hemvårdsbidrag och anhöriganställningar handläggs också på enheten.

Enheten ansvarar även för uppföljningar av ärenden. En stor arbetsuppgift tillkom under år 2002 med nytt system vad det gäller avgiftshantering, maxtaxan. Den innebär bl a att alla beslut om avgift ska utmynna i ett beslutsunderlag. En organisationsöversyn vad det gäller handläggandet av denna arbetsuppgift pågår. Från enheten utgår även stöd i dokumentation enligt socialtjänstlagen m.m.

Förebyggande verksamhet

Verksamheten innefattar allt arbete med förebyggande verksamhet. Arbetet på träffpunkter och dagvård ingår liksom arbetet med volontärskap. En del i det förebyggande arbetet är stöd till anhöriga samt bronsträffen som är en enhet med dagvård för dementa.

Rehabilitering och aktivering

Ett viktigt led i att fördröja behov av särskilt boende och ge en ökad livskvalitet är verksamheten på våra träffpunkter och på dagverksamheterna. Personalen på träffpunkterna har ansvar för ett omväxlande kulturprogram och aktiviteter för de äldre i stadsdelen. Kulturombud som finns på alla arbetsplatser har utökat sina roller och har även en funktion som kultur/friskvårdsombud. Enhetschefen för den förebyggande verksamheten träffar ombuden regelbundet. Detta för att tydliggöra vikten av det förebyggande arbetet på alla vård och omsorgs enheter. Personal på träffpunkterna samverkar också med personal som arbetar i hemtjänsten för att motivera äldre att bl.a. besöka träffpunkter i syfte att bryta isolering. Uppsökande verksamhet har också startats upp.

Stöd till anhöriga

Anhöriga gör ett stort arbete och för att orka med behöver individuellt anpassat stöd. Verksamheten ser bl.a. över olika möjligheter till avlösning för anhöriga. Bronsträffen är en del av denna verksamhet och har stor betydelse i arbetet med att avlösa anhörigvårdare.

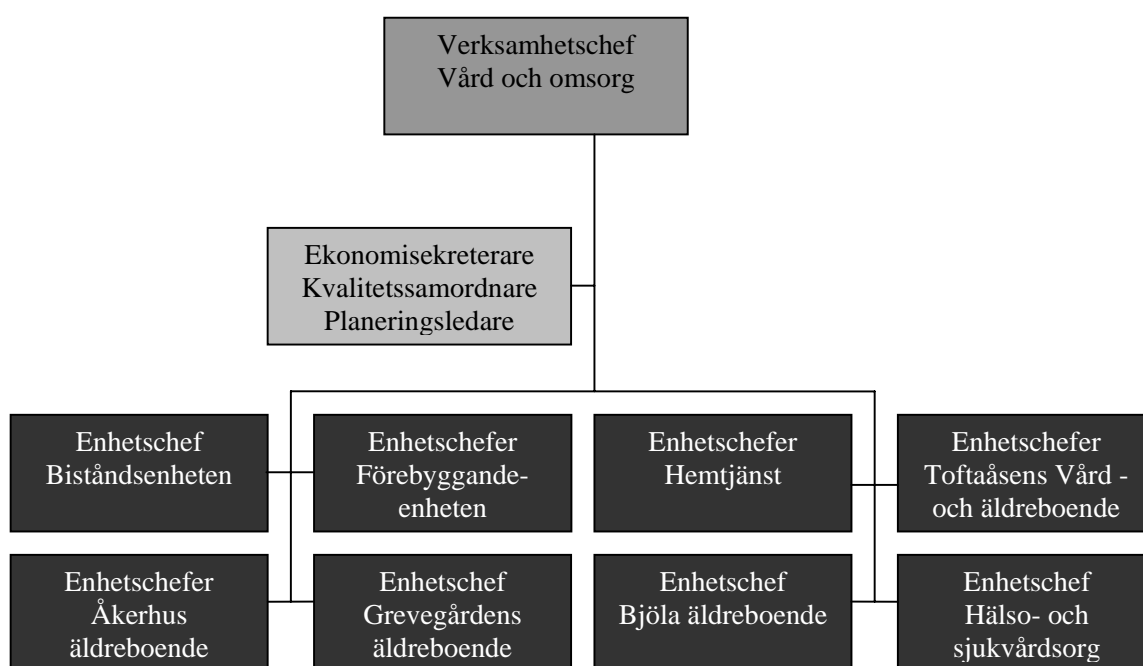
Under år 2000-2001 deltog Tynnered i projekt Anhörig 300. Syftet med projektet har varit att behovsinventera och bygga upp stöd till anhöriga. Projektet är avslutat och det är viktigt att erfarenheterna och kunskaperna tas till vara och integreras i den ordinarie verksamheten. Anställda kommer att arbeta med stöd till anhöriga på olika sätt. Arbetet håller på att struktureras och sker till viss del i samverkan med andra stadsdelar i väster. Möjligheter till akuta avlösningplatser är en viktig fråga för anhörigvårdare exempelvis vid sjukhusvistelse. Stödet till anhöriga när den närstående flyttat in på äldreboende, behöver utvecklas och arbetet med anhörigcirkel skall fortsätta.

Volontärskap

Arbetet med volontärskap börjar ta sin form. Verksamheten har valt modellen "Volontärskap på Kanadensiskt vis". Det innebär bl.a. att de frivilliga kommer att ha handledare på de arbetsplatser där de gör insatser. Både verksamhet på träffpunkter, på boende och i hemtjänst har beskrivit uppdrag till volontärer utifrån vårdtagarnas och personalens behov och önskemål. Inbjudan har gått ut till Tynneredsbor som sedan kan välja på de uppdrag som finns. Tanken är att verksamheten ska utökas med flera uppdrag.

Hemtjänst

Hemtjänstens huvudsakliga uppgift är att ge hjälp i hemmet enligt socialtjänstlagens intentioner. Hemtjänsten är indelad i tre geografiska områden med en enhetschef för varje område. Personal i hemtjänsten är uppdelad i åtta olika arbetsgrupper. Personal finns hemtjänsten för Tynnered dag och kvällstid men på natten köper verksamheten tjänster från trygghetsjouren i Frölunda. Trygghetsjourens organisation ses över och eventuellt kommer köp av trygghetslarm och åtgärder på natten att förändras under 2003. I "Göteborgs plan för äldreomsorg" är intentionen att människor i hög utsträckning skall bo kvar i sitt ordinarie boende. En viss ökning av insatser från hemtjänst kommer förmodligen att ske utifrån det målet.



Figur 3. Ansvariga chefer inom Vård- och omsorgsorganisationen i Tynnered. Källa: Asbjörn

Äldreboende

Permanent platser

Målsättningen är att de boende i Tynnered skall kunna erbjudas äldreboende på platser där de själva önskar bo. Då stadsdelen producerar mera platser än vad som finns behov av säljs dessa till de äldre från övriga stadsdelar i väster. Förutom samverkan vad det gäller permanenta boendeplatser för äldre finns i väster ett gemensamt ansvar för korttidsplatser vid Högsbo. På samtliga äldreboende kan vi konstatera ett ökat omvårdnadsbehov för de boende. Detta medför ett ökat behov av social omvårdnad, sjukvårdsinsatser, tekniska hjälpmedel och sjukvårdsmaterial. Det ökade omvårdnadsbehovet bland de boende kräver tillräcklig och kompetent personal inte minst vad gäller sjuksköterskor men även vad gäller övrig omvårdnads och rehabiliteringspersonal. Under 2002 har sjuksköterskor rekryterats

på ett aktivt och framgångsrikt sätt men rekryteringsarbetet måste ständigt hållas aktuellt. Sjuksköterskebemanningen måste även anpassas efter behoven vad gäller funktionshinder.

Korttidsplatser

Under år 2002 har stadsdelen sett ett ökat behov av korttidsplatser vilket ger anledning att under nästa år se över möjligheten att ändra någon enhet i väster till ett korttidsboende. Ett korttidsboende kan svara på ett behov av rehabilitering, växelvård och eftervård vid utskrivning från sjukhusvistelse. Ett korttidsboende är också ett boende med vissa platser som nyttjas ”i väntan på annat boende”, vilket eliminerar kostnader för medicinskt färdigbehandlade. I takt med att personer kommer tidigare hem från sjukhus ökar efterfrågan. Korttidsplatser är också viktiga för att avlösa anhöriga. En arbetsgrupp ser över behov och inriktning vad det gäller korttidsplatser under början av år 2003. Arbetsgruppen arbetar i en samverkansgrupp i väster.

Vision

Visionen för verksamheten inom Vård och omsorg skall genomsyras av lyhördhet och respekt för den enskildes behov och integritet samt ge en god omvårdnad och trygghet.

Mål på lång sikt

- Bibehålla och om möjligt höja kvaliteten genom ett respektfullt bemötande av vårdtagare och närstående.
- Verksamheten skall verka så att den enskildes möjlighet till självbestämmande och inflytande beaktas.
- Den enskildes önskan om kvarboende skall så långt som möjligt tillgodoses i såväl ordinärt som särskilt boende.
- Trygghet skall skapas genom tillgänglighet och kontinuitet av omvårdnad och service.
- Verksamheten skall ge tydlig information till och dialog skall föras med den enskilde om biståndets innehåll och omfattning.
- Kompetens och omtänksam personal skall präglade verksamheten.
- God yttre och inre boendemiljö skall bibehållas.
- Resurser och metoder för hälsofrämjande, psykisk, fysisk och social aktivering och rehabilitering skall utvecklas.
- Samarbetet med frivillig - och intresseorganisationer samt utbildningsinstitutioner skall utvecklas och utökas.
- De anhörigas vårdinsatser skall tas tillvara och stödjas.

2.4 Kommunikation i Tynnered

Kommunikationen mellan tynneredsbor och förvaltningen sker i dag huvudsakligen genom direkt kontakt mellan olika intressenter och personal i stadsdelsförvaltningens verksamheter.

Förvaltningen kommunicerar även genom hushållstidningen Vårt Tynnered, medborgarservice, hemsidan, annonsering och media.

Mål för kommunikationen på lång sikt

- Öka medvetenheten om förhållningssätt och bemötandets betydelse bland förvaltningens personal.
- Sätta medborgaren i centrum och skapa dialog och samverkan för att underlätta inflytandet i våra verksamheter.
- Informera om hur tynneredsborna kan kontakta nämndens ledamöter via webbplatsen, medborgarservice och hushållstidningen.
- Utveckla Tynnered som "24-timmars myndighet", d v s göra våra verksamheter mer tillgängliga via Internet.

Mål för kommunikationen på kort sikt

- Ta fram en informationspolicy för Tynnered.
- Hemsidan skall under 2003 utvecklas genom att verksamheterna i den utsträckning de själva förmår ta ansvar för sina delar. Syftet är att göra www.tynnered.goteborg.se än mer aktuell och levande. Hemsidan skall göras om för att likna stadens hemsida för att underlätta för besökaren.
- Hushållstidningen Vårt Tynnered skall ut med fem till sex nummer under 2003. Utgivningen anpassas till verksamheternas behov.

3 Metod

Här presenteras utredningens vetenskapliga grund samt och praktiska tillvägagångssätt.

3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Den som genomför en studie kan påverkas av synen på verkligheten. Det finns olika vetenskapsteorier som påverkar val av metod, analys och resultat. Exempel på vetenskapliga förhållningssätt är:

Positivistiskt synsätt

Det positivistiska synsättet har sina rötter i naturvetenskapen, men har även spridit sig till andra vetenskapsområden. Patel & Davidsson (1994) skriver att positivismen som ord formades på 1800-talet av den franske filosofen Auguste Comte (1798-1857). Positivisterna tror på säker kunskap, med detta menas att man rensar bort allt man har trott sig veta men som man egentligen inte vet kvar får man då en kärna av säker kunskap. Vi människor har endast två källor till kunskap enligt positivismen, det vi kan iaktta med våra fem sinnen och det vi kan räkna ut med hjälp av vår logik

Enligt Easterby-Smith et al. (1991) har positivismen som utgångsläge att världen är extern och objektiv. Forskaren skall vara oberoende och värderingsfri, detta så att inte forskningen påverkas av den forskare som utför studien. Forskaren skall fokusera på fakta och leta efter fundamentala lagar. Det vanligaste är att använda ett deduktivt angreppssätt vilket innebär att forskaren utgår från teorier och skapar hypoteser som sedan skall bekräftas eller falsifieras. Det är viktigt att studien kan upprepas och nå samma resultat. Urvalet är viktigt och måste vara representativt och stort.

Hermeneutiskt synsätt

Det hermeneutiska synsättet kallas även i annan litteratur för det konstruktivistiska. Synsättet sägs vara positivismens motsats Easterby-Smith et al. (1991). Enligt Patel & Davidsson (1994) det hermeneutiska synsättet var under 1600- och 1700-talet en metod för att tolka bibeltexter. Under 1800-talet blev detta synsätt en allmän metodologi för humanvetenskapen och under 1900-talet har det utvecklats till en förståelse av livsvärlden och dess mänskliga existens. Till skillnad mot positivisterna är inte konstruktivisterna intresserade av att förklara företeelser, utan de vill förstå andra människor och deras livssituation, genom att tolka hur mänskligt liv kommer till uttryck i det talade och skrivna språket samt i handlingar och beteenden. Förförståelsen (tankar, intryck, känslor och kunskap) som forskaren har är en tillgång för att tolka och förstå forskningsobjektet. Konstruktivisterna har till skillnad mot positivisterna en holistisk syn på forskningsproblemet

3.2 Vetenskapligt angreppssätt

Enligt Patel & Davidsson (1994) arbetar forskaren med att producera teorier som skall ge en korrekt kunskap om verkligheten. Detta arbete görs genom att forskaren skapar relationer mellan teori och verklighet. Information om den del av verkligheten som man skall studera kallas för empiri. För att dra slutsatser och relatera teori och empiri finns det tre olika angreppssätt. Dessa är deduktion, induktion, och abduktion. Deduktion bygger på logik Induktion på empiri och abduktion är en kombination av de andra två. Under detta avsnitt kommer jag att redogöra för dessa angreppssätt.

Deduktion

Utifrån Patel & Davidsson (1994) om en forskare som arbetar deduktivt kan det sägas att han eller hon följer bevisandets väg. Detta arbetssätt kännetecknas av att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Ur den befintliga teorin härleds hypoteser som sedan empiriskt prövas i det enskilda fallet. Med deduktion enligt Thurén (1991) menas att man drar en logisk slutsats som betraktas som giltig om den är logiskt sammanhängande. När det gäller slutsats så behöver den inte vara sann även om den överensstämmer med verkligheten. Vidare anser Patel & Davidsson (1994) att objektiviteten förstärks i ett deduktivt angreppssätt och blir mindre färgad av forskarens uppfattningar, eftersom utgångspunkten i arbetet ligger i redan befintlig teori .

Induktion

Om en forskare arbetar induktivt kan det sägas att han eller hon följer upptäckandets väg, Patel & Davidsson (1994). I det induktiva arbetet studerar forskaren forskningsobjektet utan att först ha förankrat det i tidigare vedertagen teori. Enligt Patel och Davidsson (1994) formulerar forskaren en teori utifrån det insamlade materialet. Eftersom man drar allmänna, generella slutsatser utifrån empiriska fakta går det aldrig att vara hundra procentigt säker på en induktiv slutsats, eftersom det empiriska materialet sällan är fullständigt.

Abduktion

Enligt Alvesson & Sköldbberg (1994) är det så att abduktion bygger på en pendelrörelse mellan teoretiska och empiriska faser av forskningen. Detta innebär att ett (ofta överraskande) enskilt fall tolkas med ett hypotetiskt övergripande mönster, som om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga. Tolkningen skall sedan stärkas av fler iakttagelser. Abduktion blir härigenom ett slags kombination av de två tidigare nämnda induktion och deduktion. Skillnaden mellan de tre olika angreppssätten är att induktion utgår från empiri och deduktion från teori. Abduktion utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger således närmare deduktionen. Om abduktion används som ett mönster kan den bakomliggande teorin ses som en tolknings- eller förståelsehjälper.

3.3 Forskningsmetod

Det finns kvantitativa och kvalitativa metoder. Vanligtvis sammankopplas kvantitativa metoder med positivism och kvalitativa med ett Hermeneutik synsätt. Enligt Easterby-Smith et al. (1991) innebär detta inte att undersökningen måste hålla sig till den ena eller den andra sortens metoder. Författare som arbetar med organisationer och ledning argumenterar i viss mån för en blandning av metoder, detta för att skapa fler perspektiv av det undersökta fenomenet. Man bör dock vara medveten om de problem som kan uppstå med motsägande data.

Kvantitativ metod

Utifrån Patel & Tebelius (1987) har en undersökning som i huvudsak är kvantitativ många gånger kvalitativa inslag, precis som kvalitativ forskning använder sig av kvantitativ information. I en kvantitativ forskning söker forskaren kunskap som ska mäta, beskriva eller förklara fenomen i vår verklighet eller så söker han/hon kunskap som ska inventera, uttyda och/eller förstå fenomen. Om en forskare har valt ett problem med kvantitativ inriktning bestämmer han eller hon sig för vilken av teorierna som är mest fruktbar för att beskriva och förklara ett fenomen. Därefter studerar forskaren resultaten från tidigare forskning och relaterar dessa till den valda teorin. Efter detta formulerar forskaren antaganden om fenomenet och uttrycker dessa i relevanta variabler. Dessa variabler bör formuleras så att de blir mätbara. Författarna Easterby-Smith et al. (1991) poängterar att fördelen med de här metoderna är att de är snabba och ekonomiska. Nackdelen är att de inte är anpassbara och inte medverkar till att förstå processer eller innebörder som människor fäster vid handlingar.

Kvalitativ metod

Enligt Backman (1998) brukar metoder som inte använder sig av siffror eller tal kallas kvalitativa. De inkluderar eller resulterar i verbala formuleringar, skrivna eller talade. Fördelen med de här metoderna är att de ger en grundlig bild av en viss situation och hjälper till att förstå människors idéer och bidrar till att utveckla nya teorier. Nackdelen är att det tar tid och att det är svårt att analysera och förstå insamlad data (Easterby-Smith et al., 1991). Författarna Backman (1998) och Easterby-Smith et al. (1991) påpekar att det kan ses som väldigt lätt att genomföra kvalitativa studier men att denna föreställning är felaktig.

Med kvalitativa metoder strävar man efter att åstadkomma en helhetsbeskrivning av det undersökta. Därför omfattar ofta den här typen av studier mindre populationer än kvantitativa undersökningar. Forskaren försöker fånga upp såväl människors handlingar, som handlingarnas innebörder. Den kvalitativa metoden utmärks av att forskaren kommer informationskällan nära och resulterar i språkliga formuleringar, snarare än i siffror.

Karakteristisk för ett kvalitativt perspektiv är enligt Backman (1998) att det inte från början är känt vilka resultat som är tänkbara. Detta kräver en följsamhet gentemot det som måste studeras. Valet av metod kanske får ändras under projektets gång. Den forskaren vill studera handlar ofta om kvalitet och inte om antal, fördelningar eller exakta mätvärden. Resultatet kan vara ett antal nya aspekter på ett problem. Emellanåt går det även att få fram antal även om det sällan är huvudsyftet. De kvalitativa metoderna kan alltså framställa nya kvaliteter av verkligheten som inte var kända förut.

Så enligt Patel & Davidsson, (1994) är målet med en kvalitativ intervju att utforska och identifiera egenskaper och uppfattningar om det aktuella problemområdet. Både respondent och intervjuare är medskapare i ett samtal, eftersom den Kvalitativa intervjun har en låg grad av standardisering som ger utrymme för respondenten att svara med egna ord. Det är viktigt att intervjuaren bygger upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang om det studerade problemområdet, men intervjuaren får inte konstruera ett sammanhang för respondenten. Forskaren kan aldrig i förväg formulera svarsalternativ eller avgöra vad som är det "sanna" svaret på frågan. Intervjuaren bör även vara observant på respondentens kroppsspråk, betoning med mera, eftersom det kan påverka resultatet av intervjun. Andra faktorer som kan påverka resultatet är exempelvis kön, ålder, socialbakgrund med mera. Det är även viktigt att forskaren är medveten om hans eller hennes förförståelse så att han/hon kan undvika att den påverkar intervjun.

Datansamlingsmaterial

Enligt Easterby-Smith et al. (1991) Det finns olika sätt att samla in data; intervjuer, enkäter, etnografiska studier, observationer etc. Jag kommer att använda mig av litteraturstudier samt intervjuer. Detta för att få en grund att stå på (litteraturstudier) och för att se om teorierna stämmer överens med verkligheten (intervjuer).

Litteraturstudie

Litteraturgranskning skall enligt Backman (1998) syfta till att ge en översikt över den tidigare samlade kunskapen inom området, visa betydelsen av problemområdet, ge ett historiskt perspektiv samt ge varierande tolkningsalternativ. Detta för att lättare hitta rätt angreppssätt, lära sig av andras misstag och för att inte upprepa tidigare forskning. Syftet med litteraturstudien är alltså att ge en bild av uppsatsområdet

Litteraturstudierna i början av arbetet syftade till att ge mig en grund att utgå ifrån vid den fortsatta studien. Litteraturen valdes dels med handledarens hjälp, dels genom egna sökningar.

Fortsatta studier av litteratur och artiklar skedde parallellt med arbetet att skapa min modell, då vi sökt stöd och förankring i teorier för min modell.

Intervju

Enligt Easterby-Smith et al. (1991) djupintervjuer är den mest avgörande av alla kvalitativa metoder är,. Burgess är citerad i Easterby-Smith et al. (1991) om varför intervjuer är viktiga:

"(the interview) is . . . the opportunity for the researcher to probe deeply to uncover new clues, open up new dimensions of a problem and to secure vivid, accurate inclusive accounts that are based on personal experience"

Så enligt Patel & Davidson (1994) det finns två aspekter att ta hänsyn till vad det gäller intervjuer, dels graden av standardisering och dels graden av strukturering. Standardisering talar om hur mycket frihet som lämnas till intervjuaren att utforma intervjun. Vid ostandardiserade intervjuer formuleras frågorna under själva intervjun, medan vid helt standardiserade intervjuer ställs identiska frågor i exakt samma ordning. Vid strukturerade intervjuer har den intervjuade ett alldeles litet svarsutrymme och kan endast välja bland ett

antal svarsalternativ. Ostrukturerade intervjuer ger den intervjuade maximalt svarsutrymme då personen fritt kan svara på frågan.

Vidare anser författarna att det finns fyra olika typer av muntliga intervjuer. Den första intervju kallas för *öppen intervju* och meningen med denna är att öka uppskattningen av fenomenet satt i individens sammanhang. I den öppna intervjun hanteras en vid fråga. Detta innebär att respondenten själv ger sin definition av fenomenet. Den andra kallas för *öppen riktad intervju* riktad till att beskriva och begränsa företeelsen. I intervjun behandlas en vid fråga som belyses med i förväg bestämda frågeområden. Skillnaden kontra öppen intervju är att diskussionen styrs upp av delfrågor som i sin tur ger fördjupning av de områden som intervjuaren anser mest intressant. Den tredje typen av intervjun är *Helt strukturerad intervju* och syftet med den är att pröva sammanhangen mellan i fenomenet ingående begrepp. Fenomenet är redan definierat av intervjuarna som endast är intresserade av att få respondentens uppfattning av fenomenet. Frågeställningen belyses med i förväg bestämda frågeområden medans följdfrågor och svarsalternativ är bundna. En strukturerad intervju kan likna en enkät eller checklista, men den fylls i av intervjuaren och inte av respondenten. Den sista typen kallas för *halvstrukturerad intervju* och syftet med den är att söka kunskaper om relationer och begrepp. Den sistnämnda intervjumetoden liknar den helt strukturerade intervjun genom att frågeställningens frågeområden och följdfrågor är bestämda i förväg.

3.4 Metodproblem

Vid bedömning av en studies trovärdighet används koncept som reliabilitet och validitet.

Validitet och reliabilitet

Enligt Easterby-Smith et al (1991) med *validitet* avses hur säkert individen mäter det som avses mätas. Reflekterar data sanningen och verkligheten, och täcker den de avgörande frågorna? Att se på problemställningen ur olika perspektiv kan vara ett sätt att öka valideringen. Det bevisar inte att forskaren har "rätt" men ger en antydning om att innebörden i viss mån överensstämmer mellan metoderna och att resultaten inte är alltför hårt knutna till en speciell metod. Med *reliabiliteten* mäts tillförlitligheten. Är mätningen objektiv, hur säker är tillförlitligheten och hur säkert är resultatet? Frågan är om liknande observationer kommer att presteras av olika forskare vid olika tillfällen. Den talar om i hur hög grad slumpen och tillfälliga mätfel påverkar ett resultat, hur väl instrument mäter det som det avser att mäta? Reliabiliteten talar om hur säker forskaren kan vara på det material som tagits fram Patel & Davidson (1994).

3.5 Val av metod för studien

Då Stadsdelsförvaltningens (SDF) Informationschef i Tynnered har bett om att undersöka informationsbehovet hos de anställda inbjuder han in och involverar i verksamheten. Detta talar för ett hermeneutiskt förhållningssätt i denna studie som är en kartläggning av verksamheten i SDF Tynnered. Därmed kan studien anses vara en deskriptiv studie av ett specifikt fall, en s.k. fallstudie. Någon modell eller hypotes som ska prövas ställs med andra ord inte upp. Dock kommer frågorna att baseras på teorier i litteraturen vilket kommer att ge ett inslag av deduktion i den annars induktiva ansatsen.

Som forskningsmetod används en kvalitativ metod. Varför en kvantitativ metod har valts bort beror på att den kommunala verksamheten inte är intresserad av att besvara fler enkäter då det har florerat ett stort antal hos de anställda den senaste tiden. De anställda beskriver sig som "enkättrötta". Jag ville inte riskera att få in ett för lågt antal enkätsvar vilka skulle kunna resultera i att fallstudien inte blev tillförlitlig. Intervjuerna var semistrukturerade eftersom det var viktigt för datainsamlingen att kunna se hur respondenterna reagerade med ansiktsuttryck och kroppsspråk samt höra hur de svarade på frågorna. Mina frågor skapades från teorier från den lästa litteraturen. Detta för att ha kontroll över att det som frågades var relevant för studien samt för att skapa ordning vid intervjutillfället.

Litteraturstudierna i början av arbetet syftade till att ge mig en grund att utgå ifrån vid den fortsatta studien. Litteraturen valdes dels med handledarens hjälp och dels genom egna utsökningar av bibliotekets databaser. Fortsatta studier av litteratur och artiklar skedde parallellt med arbetet att förbereda frågor och planera in intervjuer.

4 Teori

Människor i organisationer och olika verksamheter utbyter information med varandra i sitt dagliga arbete. De kommunicerar och lär av varandra. Informationstekniken används regelbundet. Ett exempel är användningen av e-post men intranät används också allt oftare, även inom offentliga verksamheter. I de fall intranät inte finns fungerar ofta vanliga hemsidor på liknande sätt för informationsspridning inom den egna organisationen.

Här presenteras det teoretiska material som är ett resultat av litteraturstudien och som ligger till grund för analys och diskussion av studiens empiriska resultat. Relevanta begrepp och aktuella teorier har valts ut med utgångspunkt från studien syfte och frågeställning, se kapitel Inledning.

4.1 Organisation

Här presenteras begrepp och teorier kring organisation i allmänhet och offentlig verksamhet i synnerhet.

Vad menas med begreppen strategi, vision och mål?

Enligt Bakka m.fl. (2001) har begreppet strategi sitt ursprung i den militära världen. Det kommer från det grekiska ordet *strategia*, som betyder fältherrekonst. Inom organisations- och ledarskapsområdet har det militära tänkandet stått för ganska många impulser och begrepp.

Att definiera ordet strategi är svårt då strategi inte är något entydigt och generellt begrepp. Det finns i detta samband ej heller någon enkel eller allmänt accepterad definition. En definition av strategi har lämnats av professor James B Quinn:

”En strategi är ett mönster eller plan som integreras i en organisations överordnande mål, politik och händelseförlopp till en helhet. En välformulerad strategi hjälper till att styra och fördela ett företags resurser i en unik position som grundas på företagets interna kompetens, antagna förändringar i omgivningen och konkurrenternas åtgärder”
(Roos, et al, Sidan 18, 1998)

Författarna Roos m.fl. (1998) menar att begreppet strategi är knutet till en överordnad samordning av organisationens viktigaste mål, riktlinjer och aktiviteter. En välutvecklad strategi kan fungera som ett rättesnöre och ett hjälpmedel för fördelning av resurser, identifiering av behov och som riktningssigare för förändringar i organisationen.

Heide m.fl. (2005) skriver i sin bok *”Kommunikation och organisation”* att själva tanken med en strategi som innehåller vision och mål är att organisationens medlemmar ska känna till, förstå och agera enligt den. Idealt är att strategin blir ett levande dokument, något som efterlevs i praktiken i alla de vardagsbeslut som måste fattas. Därigenom bidrar de aktiviteter som genomförs på olika avdelningar till att uppfylla de övergripande målen. Dessutom måste visioner och mål knytas till aktuella processteg eftersom det hela tiden finns ett ömsesidigt samband mellan visionen och nästa steg i processen. Visionen blir

meningslös om den inte kombineras med konkreta och omedelbara åtgärder i syfte att förverkliga visionen.

Vidare författarna Abrahamsson och Andersen (1998) refererar till Arvonen ”*som menar att Vision är något som man inte kan konkretisera fullständigt, den ligger framför oss i tiden och skall ge oss en mental bild av framtiden. Visionens uppgifter är att styra våra tankar mot ett mål som har en stark emotionell dragningskraft. Vision är någonting som ger känslan av att ha en uppgift och som ger en inre motivation och kan mobilisera våra inre drivkrafter*”

Vision är en relativt oprecis beskrivning av målet. Vision är något som människor har och som ofta sätts i förbindelse med ledningen och huvudmannen. Med vision menas ofta toppledning av ett ”idealiskt” framtida tillstånd för organisationen. Den omfattar en koppling till organisationens mål. Visionen omfattar också ett element som har att göra med vad som är önskvärt resultat av organisationens verksamhet och vilka förhållande som behövs för att åstadkomma just detta

Heide m.fl. (2005) menar att begreppet vision står för en framtidsbild av hur man vill att organisationen ska utvecklas. Det är ofta ledningen och eventuellt styrelsen eller ägarna, i offentliga organisationer även politikerna, som utformar visionen. Visionen är därför ofta deras syn på organisationens utseende, verksamhet och resultat i framtiden. Vidare poängterar författarna Ross m.fl. (1998) att syftet med en vision är att motivera och engagera de anställda, samtidigt som den ger ramar för utformningen av affärsidé, mål och strategi.

Enligt Ross m.fl. (1998) så skall en vision, ha mist tre funktioner: den ska legitimera, den ska fokusera på ambitioner och den ska motivera hela organisationen

Legitimerande funktion

Den här delen placerar organisationens verksamhet i ett samhällsperspektiv. Genom detta vill visionen (uttalat eller underförstått) på ett positivt sätt uttrycka den roll organisationen ska spela i samverkan med olika aktörer i omgivningen. Således övertygar man viktiga intressenter om att organisationen har ett socialt och samhälleligt berättigande.

Ambition och fokus

Visionen representerar också en ambitionsnivå som anger ramarna för organisationens vidare arbete med att formulera affärsidé, mål och strategier. Visionen är därför ett uttryck för organisationens samlade framtidsmål. Detta preciseras sedan ytterligare genom affärsidén, mål och strategier av mer funktionell karaktär. På så sätt representerar visionen ett inte obetydligt mått av kontinuitet i företagets verksamhet.

Identifikation och motivation

Visionen ska också vara stimulerande och skapa motivation och engagemang i organisationen. Visionen har därför en symbolisk effekt där avsikt är att stimulera till fantasi, drömmar och entusiasm. Samtidigt ska den bidra till att de anställda i organisationen känner sig delaktiga och tar initiativ och ansvar. Bra visioner kännetecknas av att de beskriver en önskad situation i framtiden och att de kan förmedlas till

organisationen på ett begripligt sätt. En bra vision bör med andra ord vara samlande och utformad så att den får stort internt stöd i organisationen. I detta sammanhang är det viktigt att visionen upplevs som meningsfull och att den inte bara är ”fina ord” utan av praktisk betydelse. Visionen ska på detta sätt vara motiverande, men också föreslå en struktur för delning av resurser.

Affärsidén ska klargöra hur organisationen vill särskilja sig i förhållande till andra liknande verksamheter. Den ska ange etiska regler om hur organisationen vill uppfattas av omgivningen samt ange riktning och tydliggöra attityder för organisationen. Vidare anser Rose (1998) m.fl. att sambandet mellan vision och affärsidé är viktigt. Man kan säga att affärsidén mer konkret anger hur organisationen tänker sig att den ska utvecklas i förhållande till sin vision. Genom arbetet med att formulera en affärsidé tvingas dessutom organisationen att tänka igenom all de viktiga förhållanden som ligger till grund för verksamheten.

Med begreppet mål definierar författarna Heide m.fl. (2005) och Roos m.fl. (1998) att det handlar om vad som är det viktigt att uppnå. I arbetet med att omsätta strategiska besluten till handling har formulering av mål en central roll. Inom en organisation finns det en rad mål av olika karaktär, konkretionsgrad och på olika nivåer. De mål som rör de viktigaste förhållandena för organisationen som helhet är strategiska mål och de sträcker sig i regel över flera år. De överordnade, generellt formulerade målen omsätts till mer precisa och konkreta mål när man kommer till utförande enheter där organisationens medlemmar har till uppgift att genomföra dem.

Verksamhetens presenterade mål ska precisera och operationalisera visionen och den aktuella affärsidén. Avsikten är att ange i vilken riktning man ska gå när man står inför viktiga valsituationer. Det finns flera anledningar att formulera mål. Det är ett effektivt sätt att förmedla vision och affärsidé internt i organisationen. Det ger praktisk vägledning i små beslutsituationer. Mål formuleringar används också som viktiga signaler till omvärlden och hjälper till att profilera organisationen.

Olika typer av mål

- Öppna mål
- Låsta mål

Enligt Roos m.fl. (1998) skall vi skilja mellan begreppet ”mål” i betydelsen *öppna mål* det vill säga vi vill ha så mycket som möjligt av, och i betydelsen *låsta mål*. Där anger vi ett sifferresultat som vi är nöjda med. Öppna mål anger således vad verksamheten anser som värdefullt, medan låsta mål först och främst fungerar som incitament i en pågående arbetsprocess.

Vidare anger Roos m.fl. (1998) att öppna mål ofta är långsiktiga, medan låsta mål uttrycker vad man konkret anser realistiskt att uppnå på kort sikt. Mål kan således vara öppna eller låsta. De kan också vara kortsiktiga eller långsiktiga, och det finns ett samband mellan de två begreppen.

Enligt Abrahamsson och Andersen (1998) menas med mål en beskrivning av ett framtida tillstånd. Organisationsmässiga mål är önskade tillstånd, som organisationen söker uppnå, men som önskas i framtiden genom organisationens aktiviteter.

Dessutom nämner Abrahamsson & Andersen (1998) att begreppet organisationsmässiga mål är svårhanterligt, eftersom arbetet i organisationen kan tjäna många olika delmål. Att ha formulerade mål innebär emellertid viktiga fördelar för organisationen:

- Riktlinjer för handling: Utan mål är det inte möjligt att planlägga och kontrollera någon form av verksamhet.
- Begränsningar: Genom att precisera vad man vill uppnå ger också målen anvisningar om vad som inte skall uppnås och vilka aktiviteter som inte är nödvändiga eller viktiga.
- Källa till legitimitet: En organisation vars mål uppfattas som legitima har större möjlighet att skaffa sig resurser och annat stöd från sin omgivning.
- Effektivitetskriterium: Mål utgår en norm för prestationer och måluppnåelse är därför ett viktigt kriterium för effektivitet.
- Motivationsfrämjande: Vissa mål och mål i vissa situationer kan påverka människors motivation. Generellt sett har de övergripande målen mindre effekt medans lokala, individuellt uppsatta mål ofta har större omedelbar effekt. Mål gör det möjligt att dokumentera prestationer. Att kunna prestera något är motiverande.
- organisationsprincip: Givet bestämda mål för organisationen, kan man tänka sig att verksamheten struktureras med utgångspunkt i dessa mål. Det innebär att organisationsstrukturen blir en rationell, logisk konsekvens av målen.

Så enligt Jacobsen & Thorvik (2001) är målet en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd. När målen får karaktär av att beskriva vad som är en organisations ideala situation i framtiden brukar de kallas visioner. En vision kan utvecklas genom att man analyserar möjligheter, utmaningar och hot i anslutning till den yttre verksamhetsmiljöns utveckling och ställer följande frågor: Hur kommer situationen idealt sett att vara i framtiden? Vilka blir de viktigaste produkterna och tjänsterna? Vilka kvalifikationer kommer de att ha? Vilka kommer att vara anställda? Vad kommer att karaktärisera de anställdas beteende? Vilka värderingar kommer att präglade organisationen? Efterhand som man besvarar sådana frågor tecknas en bild som i bästa fall karaktäriserar organisationens situation i framtiden. För att detta inte bara ska bli önsketänkande måste visionen relateras till vad som kännetecknar organisationens situation idag, och det måste härledas konkreta mål för aktiviteter att genomföra för att förverkliga visionen och skapa en strategi för hur aktiviteterna ska genomföras.

Vad karaktäriserar en offentlig verksamhet?

En offentlig verksamhet skiljer sig på en mängd olika sätt från organisationer inom den privata sektorn. Boyne (2002) belyser ett antal skillnader mellan den offentliga sektorn och den privata. En traditionell skillnad som ofta nämns av flera (Boyne (2002), Rainey, Backoff och Levine (1976), Jacobsen & Thorvik (2001)) i detta sammanhang är den gällande ägandet. Privata organisationer ägs av entreprenörer och aktieägare medan en offentlig verksamhet kännetecknas av statligt ägande, vilket gör att samma drivkraft inte finns inom dessa organisationer.

Så enligt Boyne (2002) är kammarkollegiet och polismyndigheten exempel på offentliga verksamheter där staten står som ägare. Definitionen av ordet privatisering skiftar, försäljning av statligt eller kommunalt ägda energibolag är exempel på privatisering där en verksamhet helt förs över till den privata sektorn. Finansieringen i det här fallet har i regel redan varit privat det vill säga hushållen och företag har betalat efter sin förbrukning (SOU, 2003).

Vidare framhäver Boyne (2002) att offentliga verksamheter finansieras av statliga skattemedel, medan de privata tar betalt direkt från kunden. Ytterligare en distinkt skillnad är att offentliga sektorn kontrolleras av politiska krafter och inte av marknadskrafter som företag inom näringslivet gör.

Brunsson & Sahlin- Andersson (2000) väljer att beskriva en offentlig verksamhet som en ofullständig organisation i den mening att den saknar några av de viktigaste delarna som en privat organisation förfogar över. Vidare menar författarna att när en jämförelse görs mellan en offentlig och en privat verksamhet klargörs detta tydligt, vilket kan relateras till Boynes resonemang ovan.

När det gäller måluppfyllelse kan också en tydlig skillnad klargöras. En offentlig verksamhet har klart utformade mål och till antalet är de oftast fler än inom näringslivet då en myndighet har fler intressenter att tillfredsställa. För en privat organisation gäller det att generera vinst annars finns ingen möjlighet att fortleva på marknaden enligt Boyne (2002). Vidare framhäver Boyne (2002) en annan betydande skillnad vad det gäller måluppfyllelse i offentliga verksamheter. Dessa verksamheter har nämligen pengar som medel för att nå de uppsatta målen medan privata verksamheter har pengar som mål och inte som medel. Dessutom poängterar han att de ansvariga inom den offentliga sektorn inte drivs framåt av finansiella belöningar till exempel vinster, såsom privata företagsledare gör. De förstnämnda förväntas också ha viljan att tjäna samhället, vilket kanske inte individer inom näringslivet har samma utsträckning.

Boyne (2002) har i sin artikel identifierat fyra huvudsakliga teoretiska argument som belyser skillnaderna mellan offentlig och privat ledning. Dessa aspekter är organisatorisk miljö, mål, struktur och ledarskap

Organisatorisk miljö

De som menar att ledning av en offentlig verksamhet är lika den privata, belyser externa aspekter som de offentliga verksamheterna måste ta hänsyn till. Man menar på att det finns en komplexitet eftersom det är ett nätverk av verksamheter som måste koordineras och även tas hänsyn till. På grund av politiska förändringar blir det en ökad ostadighet, vilket kan leda till policyförändringar och ett kortsiktigt tänkande. Här pekar man även på låg konkurrens inom den offentliga sektorn. När det finns konkurrenter har de offentliga företagen en dominant position på marknaden

Mål

Det har ofta hävdats att offentliga verksamheter har mer egenartade mål, som rättfärdighet och ansvarsskyldighet, dessa förekommer oftast inte i den privata sektorn. De mål som är

satta kommer från gemensamt ägande av offentliga organisationer och från försök att kontrollera dess beteende för att kunna nå kollektiva mål. För att uppnå dess mål, krävs det distinkta ledarskapsprocesser och värden i den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn karaktäriseras även av många olika mål från olika intressenter, som de måste försöka att tillfredsställa (Boyne, 2002). *Farnham och Horton i Boynes artikel (2002)* menar att privata företag måste försöka uppnå ett enda mål, vilket är vinst och här handlar det om succé eller misslyckande. Detta är ett mått av hur effektivt det privata ledarskapet har varit, inget annat.

Struktur

Den offentliga verksamheten karaktäriseras ofta av att den är mer byråkratisk än de privata verksamheterna. Enligt *Bozeman och Kingsley i Boynes artikel (2002)* menar att organisationer i den offentliga sektorn har en mer formell procedur för att fatta beslut och det finns mindre flexibilitet och en motvilja att ta risker jämfört med den privata motsvarigheten.

Ledarskap

Den sista skillnaden mellan privat och offentlig verksamhet som Boyne (2002) tar upp i sin artikel gäller attityderna och strävanden från personalen.

Här menar man att offentliga chefer är mindre motiverade av finansiell bonus. Följaktligen är policys såsom prestationsrelaterad lön, finansiell bonus eller andra löneförmåner osannolika att stärka engagemanget eller organisationens prestation.

Vidare nämner Boyne (2002) att engagemangs nivå är lägre inom den offentliga sektorn. Detta beror främst på att flexibilitet i personalens arbetsuppgifter inte är så stor och den svaga länken mellan prestation och belöning. Det är svårt för personalen att se länken mellan deras bidrag och organisationens framgångar och att se hur den enskilda personalen kan göra skillnad i organisationen.

Det finns många undersökningar som visar att de privata vårdbolagen har lyckats skapa en bättre arbetsmiljö för de anställda kontra de kommunala vårdbolagen. Den främsta anledningen till detta påstående är att de privata vårdgivarna har en tydligare ledning och kortare beslutsvägar. Vilket har lett till att de anställda känner sig mer delaktiga i de beslut som tas i verksamheten. (SOU, 2003)

Privat och offentlig verksamhet i vården

Enligt Staten offentliga utredning (2003) har privatisering av välfärdstjänster i Sverige oftast betydelsen att privata aktörer får i uppgift att utföra i huvudsak offentligt finansierade tjänster. Inom hälso- och sjukvården är den vanligaste modellen att en privat vårdgivare under avtalad tid får uppdraget att driva verksamhet, som landstinget eller i vissa fall kommunen tidigare drivit i egen regi. En annan form av privatisering är då privata vårdgivare i sin verksamhet kan ta emot patienter, vars vård betalas av de offentliga systemen. Det är framförallt privata vårdföretag med vinstsyfte som svarar för expansionen av privat verksamhet inom den offentligt finansierade vården.

4.2 Lagar

Här presenteras Socialtjänstlagen, Hälso- och sjukvårdslagen
Socialtjänstlagen (2001:453)

1 kap. Socialtjänstens mål

1 § Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas

- ekonomiska och sociala trygghet,
- jämlikhet i levnadsvillkor,
- aktiva deltagande i samhällslivet.

Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och gruppers egna resurser.

Verksamheten skall bygga på respekt för människornas självbestämmanderätt och integritet.

5 kap. Särskilda bestämmelser för olika grupper

Äldre människor

Socialnämnden skall verka för att äldre människor får möjlighet att leva och bo självständigt under trygga förhållanden och ha en aktiv och meningsfull tillvaro i gemenskap med andra.

Socialnämnden skall verka för att äldre människor får goda bostäder och skall ge dem som behöver det stöd och hjälp i hemmet och annan lättåtkomlig service.

Kommunen skall inrätta särskilda boendeformer för service och omvårdnad för äldre människor som behöver särskilt stöd.

Socialnämnden skall göra sig väl förtrogen med levnadsförhållandena i kommunen för äldre människor samt i sin uppsökande verksamhet upplysa om socialtjänstens verksamhet på detta område.

Kommunen skall planera sina insatser för äldre. I planeringen skall kommunen samverka med landstinget samt andra samhällsorgan och organisationer

I kapitlet finns det andra särskilda bestämmelser till exempel för människor med funktionshinder, missbrukare, Brottsoffer och bemyndigande. Vidare innehåller socialtjänstlagen kapitel som behandlar lagar om kommunens ansvar, socialnämnds uppgifter, rätten till bistånd och allmänna bestämmelser om vård utanför det egna hemmet etc.

Hälso- och sjukvårdslag (1982:763)

Mål för hälso- och sjukvården

2 § Målet för hälso- och sjukvården är en god hälsa och en vård på lika villkor för hela befolkningen.

Vården skall ges med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans värdighet. Den som har det största behovet av hälso- och sjukvård skall ges företräde till vården. Lag (1997:142).

Krav på hälso- och sjukvården

2 a § Hälso- och sjukvården skall bedrivas så att den uppfyller kraven på en god vård. Detta innebär att den skall särskilt

1. Vara av god kvalitet och tillgodose patientens behov av trygghet i vården och behandlingen,
2. Vara lätt tillgänglig,
3. Bygga på respekt för patientens självbestämmande och integritet,
4. Främja goda kontakter mellan patienten och hälso- och sjukvårdspersonalen.

Vidare omfattar hälso- och sjukvårdslag andra område som berör landstingens hälso- och sjukvård, kommunernas hälso- och sjukvård, gemensamma bestämmelser om landstingens och kommunens hälso- och sjukvård etc.

4.3 Information

Informationrikedom (rich) och informationsspridning (reach)

Rich - Informationsrikedom

Dafts och Lengels teori (1986) handlar om informationsrikedom och olika organisationsstrukturers förmåga att hantera rik information och förslag på hur organisationsdesign kan användas för att minska tvetydighet. Vad det gäller information så finns det enligt Daft & Lengel (1986) två motiv till att organisationer hanterar information, det första är att reducera osäkerhet och det andra är att reducera tvetydighet. Ovisshet är brist av information. Med tvetydighet menas att det finns flera och stridande förklaringar av ett fenomen. Tvetydighet kan inte reduceras genom ja- och nej-frågor. Osäkerhet och tvetydighet kan reduceras med hjälp av olika metoder. Nedan visas ett ramverk för tvetydighet och osäkerhet och de informationskrav som finns i de olika situationerna.

Hög	1. Vissa tvetydig och oklara händelser. Ledare definierar frågor, utvecklar en genomsam grammatik och samlar in åsikter	2. Många tvetydiga och oklara händelser. Ledare definierar frågor, söker efter svar samlar objektiv data och utbyter åsikter	
	Låg	3. Klara, väldefinierade situationer. Ledare behöver ett fåtal svar, samlar rutinmässig och objektiv information	4. Många, väldefinierade problem. Ledare ställer många frågor, söker explicita svar, samlar ny, kvantitativ information
	Låg	Ovisshet	Hög

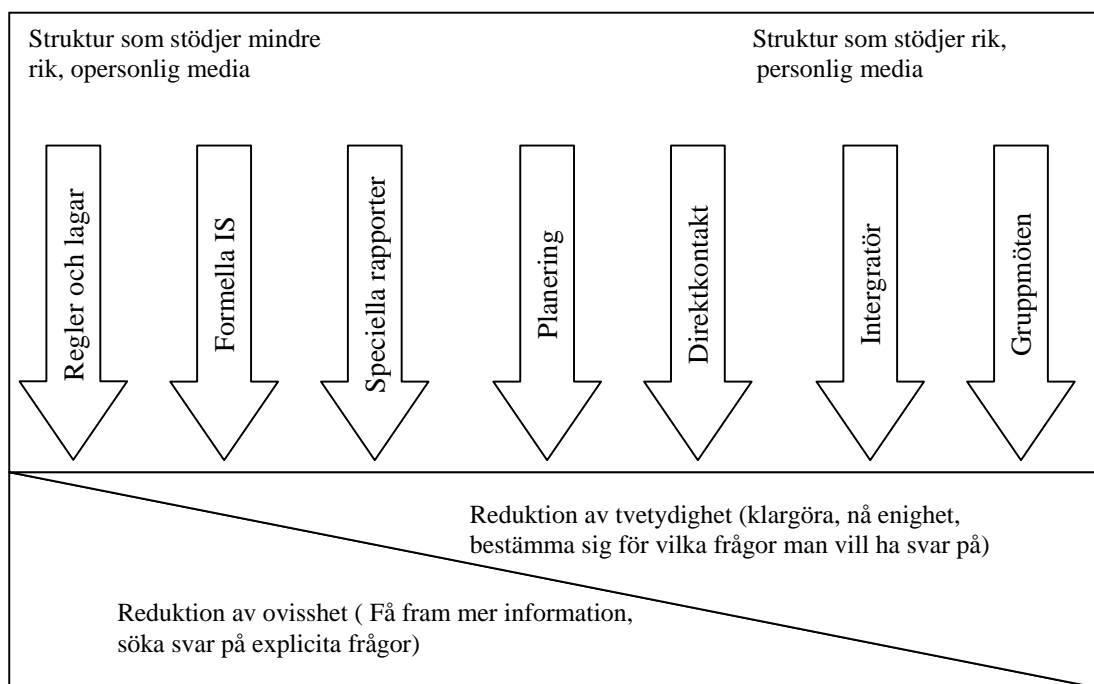
Figur 4. Ramverk för tvetydighet och ovisshet som berör informationskrav (Daft & Lengel, 1986, s. 557)

Enligt Daft och Lengel (1986) handlar organisationsstruktur om uppdelning av uppgifter och ansvar både till individer och grupper inom organisationen och design av system. Syftet med organisationsstruktur är effektiv kommunikation och det kan vara ett sätt att minska ovisshet och tvetydighet. För att minska tvetydighet måste organisationsstrukturen ge möjlighet till diskussion, klargörande och medverkan. Huvudfrågan är hur strukturen stödjer hantering av ”rik” information. Informationsrikedom är informationens kunnande att ändra uppfattning under en viss tid. Kommunikations-sessioner som snabbt kan överbrygga referensramar och klargöra tvetydigheter för att förändra förståelse anses som rika. Daft och Lengel (1986) anser att det handlar om kommunikationens duglighet att lära. Olika kommunikationsmedier har olika kapacitet att manövrera rik information.

- Face-to-face (Bästa sättet att behandla rik information)
- Telefon
- Personliga dokument såsom e-mail och brev
- Skriftliga dokument
- Numeriska dokument (Sämsta sättet att behandla rik information)

På vilket sätt ett bra kommunikationsmedium hanterar rik information beror på följande faktorer: omedelbar feedback, ickeverbala kanaler personlig design av meddelande och naturligt språk.

Daft och Lengel (1986) ytterligare nämner i sin artikel att kommunikationsmedier som inte är bra på att sprida rik information ändå kan vara bra att använda vid överföring av mindre rik information. Organisationsstrukturer som ska stödja hanteringen av rik information skiljer sig från de strukturer som ska hantera stora mängder av information. Rika medier som är bra på att hantera rik information, är mer personliga än mindre rika medier och används ofta i situationer där tvetydighet ska minskas.



Figur 5. Informationshanteringsstrukturer (Daft & Lengel, 1986, s. 561)

Gruppmöten

Meningen med gruppmöten är att ge möjlighet att komma fram till ett gemensamt resultat. På ett sådant möte utbyter medlemmar idéer och uppfattningar face-to-face. En viss mängd ny data hanteras. Genom diskussioner kan chefer från olika avdelningar få ett gemensamt perspektiv utifrån vilket de ska se på en viss fråga. Detta ger möjlighet att lösa tvetydigheter och komma fram till nycklar. Gruppmöten handlar mycket om en möjlighet att ta till sig perspektiv.

Integratörer

Integratörer är människor vars arbetsuppgifter inkluderar aktiviteter som spänner över organisationsgränserna. Dessa aktörers roller är att överföra data mellan avdelningar, men deras huvudsakliga uppgift är att minska meningsskiljaktigheter och därigenom minska tvetydigheten vad gäller mål, hur saker tolkas och vilka handlingar som ska utföras. Integratörerna använder face-to-face och telefonmöten i sitt arbete.

Direktkontakt

Direktkontakt kan ske mellan avdelningar och mellan hierarkiska nivåer. Detta är den enklaste formen av personlig informationshantering. Rika medier används men även skrivna dokument och brev. Här hanteras både subjektiv information och objektiv. Genom att utbyta idéer kan tvetydighet minskas. Dessutom kan nydata utbytas för att minska ovisshet i vissa frågor.

Planering

Planering är en dynamisk process som används för att minska både ovisshet och tvetydighet och därför råkar komma i mitten av tabellen. I början av planeringen är tvetydigheten hög, möten sker i grupper och face-to-face för att bestämma generellt mål och ungefärlig strategi. När planerna är lagda, är tvetydigheten eliminerad och planerna kan börja användas för att hantera data. Sedan utvärderas resultatet.

Speciella rapporter

Till den här gruppen berör engångsstudier och undersökningar. Syftet är att samla data för att sedan presentera den för beslutsfattare. Detta är i huvudsak en metod för att ta fram data men kan i viss mån användas för att reducera tvetydigheter.

Formella Informationssystem

Innebär periodiska rapporter och databaser. Det kan röra sig om utvärderingar, budgetar och diverse statistik. Syftet är att förse beslutsfattare med beslutsunderlag och att reducera ovissheten i särskilda frågor.

Regler och lagar

Regler grundas för att visa vilken reaktion som bör följas på situationer som uppstått tidigare i organisationen. Detta är den svagaste metoden som hanterar minst rik data Dessa situationer är ofta återkommande och väl uppfattade. Tvetydighet kan inte reduceras direkt genom regler och lagar.

Slutligen menar Daft och Lengel (1986) i sin artikel att positionen av figurens metoder inte är avgörande. Den roll som informationshanterare, som metoden har i en organisation, kan variera i olika organisationer. Meningen med figuren är att identifiera strukturella karaktäristika från litteraturen som har med de dubbla behoven av ovisshets- och tvetydighetsreducering att göra. Målen med de olika formerna kan variera.

Reach - Informationsspridning

Med reach menas antal personer antingen hemma eller på jobbet som man utbyter information med. Med richness menas de tre olika informationsperspektiven som är : bandbredd innebär den mängd information som kan flyttas mellan avsändare och mottagare under en bestämd tid. Andra perspektivet är till vilken grad informationen kan anpassas, till exempel så är en tv-reklam mycket mindre anpassad än en kundanpassad reklam, men tv reklamen når många fler. Tredje perspektivet är interaktivitet, en dialog är möjlig för en liten grupp, men för att nå ut till miljontals människor måste meddelandet vara en monolog.

Författarna i artikeln (Evans 1997) anser att ena sidan så kräver kommunikation av innehållsrik information, i allmänhet, särskilda kanaler vars kostnader och utformning begränsar antalet mottagare. Andra sidan när man skall nå ut med information till ett större antal mottagare kräver detta kompromisser vad gäller bandbredd, anpassning och interaktivitet.

Enligt tradition anses det att kommunikation inte kan vara både rik och bred samtidigt inom en organisation. Arbeten är strukturerade för att kanalisera rik kommunikation bland få människor som har en hierarkisk relation och bred kommunikation rör sig genom de indirekta vägarna i organisationspyramiden

4.4 Kommunikation

Vad menas med begreppet kommunikation?

Enligt svenska akademiens ordlista (SAOL) betyder kommunikation samfärdsel, kontakt mellan människor och överföring av information. Engquist (1992) anger att kommunikation uppstår när minst två individer gör klart för varandra hur de uppfattar samtalsämnet, när de förstår varandras uppfattningar samt gemensamt utvecklar en ömsesidig definition om den så kallade verkligheten.

Enligt Heide m.fl. (2005) så är kommunikation, till skillnad från information, dubbelriktad. Det vill säga att kommunikation är ett sätt att påverka genom utbyte av information av information. Kommunikations syfte är att skapa förutsättning för en dialog mellan sändare och mottagare. Ordet "kommunikation" har latinskt ursprung "*communicare*", som betyder att något blir gemensamt. Den förklaringen stämmer bättre överens med det synsätt på kommunikation vi förespråkar, en meningsskapande syn på kommunikation. Vidare betonar Nilsson & Waldemarson (1994) att betydelsen av att göra gemensamt blir att vi delar med oss och meddelar oss av något. Detta kan vara allt från information, innebörder, upplevelser, känslor, tankar, handlingar och värderingar.

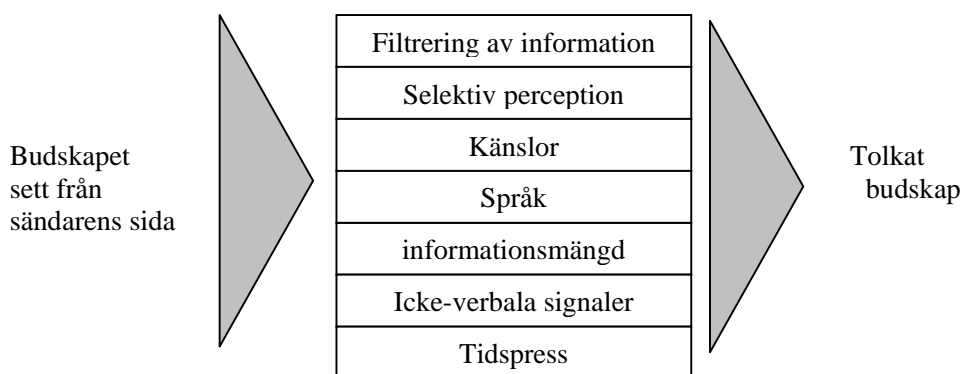
Enligt Nilsson & Waldemarson (1994) är kommunikation bidragande till att skapa en infrastruktur för relationer mellan människor. Den bildar en bas för identitet och möte med andra människor, den visar också på hur vi upplever och reagerar på den person som vi kommunicerar med. Dimbley & Burton (1999) har uppfattningen att kommunikation är ett beteende och att kommunikationen med personer går ut på att förändra deras beteende. När man kommunicerar ,pratar och agerar man i förhållande till varandra.

Kommunikation är en process, som kan ses som ett verktyg för utveckling, påverkan och överföring av idéer. Dess resultat beror på kunskaper, samarbetsförmåga, attityder och vilja. Enligt Nilsson & Waldemarson (1994) kan denna process ses som en del av ett socialt system. Med detta menar de att deltagarna i kommunikationen har vissa attityder och förväntningar som de har fått från andra människor. Dessa attityder och förväntningar påverkar budskapet som utväxlas.

Kommunikation är aktivitet enligt Dimbley & Burton (1999). Författarna menar att vi som människor upplever kommunikationen som en aktivitet, när vi skapar, gör och arbetar med något som vi har tagit emot från någon annan. Själva kommunikationen är något som är inlärt. Detta har skett genom att göra samma sak, genom övning och genom "trial and error". Dimbley & Burton (1999) påpekar på att vi använder kommunikationen för att lära oss kommunicera, detta är något som hela tiden sker i skolan.

Hinder i Kommunikationen

Enligt Kaufmann & Kaufmann (1998) utsätt kommunikationsprocessen alltid för störningar. Vilket gör att kommunikationen bli mindre effektiv. Det kan vara rent tekniska störningar eller känslomässiga hinder i kommunikationsprocessen framför allt beroende på fel i den kognitiva informationshanteringen hos sändare och/eller mottagare. De avgörande hindren i kommunikationsprocessen är filtrering av information, selektiv perception, känslomässiga tillstånd, språkliga distanser, överbelastning av information, icke-verbala signaler eller tidspress.



Figur 6 hinder i kommunikationen (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s.414)

Författarna till *”psykologi i organisation och ledning”* anser att sändare kan sända ut förvrängd information. En av orsakerna till detta är att en sändare ofta försöker skapa klarhet i situationer genom att förkorta och kategorisera. Därmed förloras budskapets nyans. En annan orsak är att sändare ibland försöker förmedla obehaglig information genom att tona ner de negativa delarna av informationen eller helt enkelt låta bli att informera om alla delar i ett budskap. Det senare kallas filtrering. De anser på liknande sätt att mottagaren kan förvränga information. Detta förekommer till exempel på grund av språkliga hinder och så kallad selektiv perception. Selektiv perception innebär att mottagaren tolkar budskapet utifrån sin egen synvinkel. Automatiskt uppmärksammar mottagaren vissa delar av budskapet mer än andra. Mottagarens bakgrund, känslor, behov, förväntningar samt hur trovärdig mottagaren uppfattar att sändaren är, några faktorer som påverkar hans/hennes tolkning av budskapet.

Vidare anser Kaufmann & Kaufmann (1998) att risken för att informationen förvrängs är dessutom stor när information skickas mellan avdelningar och nivåer. Detta beror på att olika avdelningar och nivåer i organisationer har olika intressen och tolkningsramar

Interpersonell kommunikation

Författarna Dimbley & Burton (1999) menar i sin bok *”Kommunikation är mer än ord”* att interpersonell kommunikation är kommunikation öga mot öga mellan två personer. Det kan vara allt från ett vänskapssamtal till en vanlig intervju. Man betonar att det är tal och ickeverbal kommunikation som kännetecknar situationerna i denna kategori. Till den här kategorin brukar man även räkna situationer såsom ett telefonsamtal där kommunikationen

inte är direkt öga mot öga, samt situationer där mer än två personer är närvarande. I interpersonell kommunikation sker i kontakten med den andre parten genom två olika kanaler. Dessa kanaler är verbal och ickeverbal kommunikationsform.

Verbal och icke-verbal kommunikation

Verbal kommunikation är det som vi gör när vi säger något. Dimbley & Burton (1999) framhäver att man inom verbal kommunikation pratar om primärkoder och sekundärkoder. Den primära koden är en representation för huvuduppsättningen av tecken för verbal form. Sekundär kod är en speciell form av primärkoden. Den innehåller en speciell uppsättning koder som fungerar inom den primära koden

Enligt författarna Dimbley & Burton (1999) är talade ord ljudtecken. I själva verket består själva orden av små ljudelement som kallas fonem. När vill producera ett ord kombinerar man olika fonem. Själva ordet är bara ett tecken, som efter en lång inlärningsprocess betyder något för oss. Ljudtecknen kan betyda olika saker men uttalas lika, t ex kära och tjära. För att man ska få en få klarhet i vad det talande ordet betyder måste man sätta in det i en sammanhängande uppfattning som säger oss något.

Det talande språket är en kod av olika tecken som styrs av vissa konventioner. Vi människor förväntar oss att ord ska uppträda i en viss ordning, d.v.s. de ska ha en syntax. Orden ska även vara kombinerade på ett visst sätt för att bilda ett talspråk, med andra ord ska dessa vara grammatiskt riktiga. Ibland används idiom i talspråk, vilket är ett slags slanguttryck. Människor från andra länder som har studerat språk som inte är deras huvudspråk kan ha svårt att förstå dessa, då de inte finns med i någon ordbok. Människor har en viss bakgrund som är kopplad till kulturen i allra högsta grad, detta påverkar vad vi menar när vi säger något. Betydelsen av ett tecken påverkas i hög grad av vår kultur. På grund av detta kan man enligt Dimbley & Burton (1999) säga att det talade språket hjälper till att definiera kulturen.

Talet bidrar till vår sociala identitet. Det är hur en person gör detta som ger andra och oss själva ett begrepp om vilka vi är. När någon talar upptäcker han/hon även ett socialt erkännande, med detta menas att man använder tal och ord för att bekräfta den man talar med. Sociala betydelser är något som påverkar talet. Talet säger en hel del om ett samtals sociala miljö, det vill säga sättet som vi för ett resonemang på, vilka ord vi väljer att använda och de ickeverbala tecknen som vi använder oss av kan producera relativt mycket information.

Författarna Dimbley & Burton anser att man tar emot ickeverbala tecken när man kommunicerar. Dessa tecken används tillsammans med ord, men är inte i sig själv ord. Tecknen uppkommer när vi använder vår kropp på olika sätt, hur vi klär oss och på det sättet som vi betonar eller hur vi yttrar vissa ord som finns i den verbala kommunikationsformen. Genom att agera, klä sig och betona ord på olika sätt påverkas betydelsen av vad vi säger. Vidare delar författarna Dimbley & Burton (1999) in ickeverbal kommunikation i tre huvudgrupper som är kroppsspråk, paraspråk och klädsel.

Kroppsspråk

Kroppsspråket talar om en hel del av människors känslor, attityder och avsikter. Dessa förmedlas som sagt av kroppsspråket vid kommunikation. När man kommunicerar med någon avger man en hel del tecken. Det är betydelsen av dessa sammantaget som bildar en

innebörd. Denna betydelse kan givetvis variera med situationen och vem det är man kommunicerar med.

Själva gruppen kroppsspråk omfattar fem element: gester, mimik, kroppshållning, kroppsutrymme, kropps närhet samt beröring. *Gester* innebär vårt sätt att använda våra armar och händer när vi talar. Ofta för att uttrycka sådant som höjd och bredd på föremål som man beskriver. *Mimik* är det sätt som vi uttrycker något med hjälp av vårt ansikte. Man kan kort och gott säga att man signalerar något med ansiktet. Detta element säger vanligtvis en hel del om våra känslor och sinnesstämning, och uttrycks främst genom ögonen och munnen. Med *kroppshållning* menar man vårt sätt att föra oss i en given situation. Vid t ex en intervju ska man sitta rak i ryggen och se intresserad ut, för att få en fungerade kommunikation mellan parterna. *Kroppsutrymme och närhet* innebär hur nära vi sitter eller står. De flesta människor behöver ett visst avstånd till en annan person när de pratar med denna för att de inte ska uppleva det som obehagligt. Det sista elementet som är *beröring* tar fast på vem vi rör vid, var, när och hur. Vid beröring kan man uppfatta en hel del om relationer, status och grad av vänskaplighet.

Paraspråk

Innebörden av paraspråk utgår ifrån att man kan få reda på en hel del om hur man ska tolka ordens betydelse under ett samtal. Enkelt förklarat är det en beskrivning av de ickeverbala tecken som följer i talet. Enligt Dimbley & Burton (1999) finns det sådana tecken som ofta handlar om omedelbara reaktioner och känslor. När dessa inträffar är de tecknen som medföljer ofta separerade från själv ordet. En enkel sådan sak kan vara när någon håller ett tal och ofta använder ordet "eh" mellan ord och meningar. Vissa tecken är beroende av hur själva ordet uttalas för att det ska kunna bli representerat. Dessa tecken representeras allt som oftast av tonfall, volym och betoning. Paraspråket kan antyda saker om en persons känslor eller sinnestillstånd. Det gäller att tolka personen denna han talar.

Klädsel

Klädsel är den tredje typen av ickeverbal kommunikation. Denna typ av kommunikation har mycket med att göra med klädsel, hår, Smycken och makeup. Klädsel säger ganska mycket om en annan person, t ex vad denne har för ställning, vilket arbete personen innehar, samt vilken personlighet som personen besitter. Ett bra exempel på detta enligt Dimbley & Burton (1999) är rollfigurer i TV-komedier. De bär en viss klädsel för att man lätt ska känna igen karaktären hos rollfiguren. Klädsel ger helt enkelt signaler om en människas identitet. Vid gruppering av människor spelar ofta klädvalet hos personen in.

Informell och formell kommunikation

Kommunikation kan delas in i informell respektive formell kommunikation och enligt Larsson (1997) så innebär informell kommunikation att en interaktion som medarbetare av olika skäl själva skapar bredvid den formella. Med formell kommunikation menas de kommunikativa aktiviteter som ledningen i en organisation föranstaltar om och som den förutsätter blir utförd. Den är beroende av organisationens struktur. Larsson (1997) anser att informell och formell kommunikation står i relation till varandra. Vanligtvis kan inte de formella kanalerna tillfredställa det behov av information organisationens har. Istället utvecklas då ett informellt nät för att medlemmarna på så sätt ska kunna få den information de inte kan få genom de formella kanalerna. Ju mindre information som vidarebefordras formellt, desto viktigare blir det informella nätet och ju mer information vidarebefordras denna väg.

Enligt Flaa, m.fl. (1998) kan informell kommunikation äga rum både horisontellt, vertikal och diagonalt. Författarna lyfter fram två huvudskäl till detta. För det första är informell kommunikation ofta en nödvändighet för att arbetet ska kunna utföras. De formella kanalerna kan inte fylla alla de informationsbehov som förekommer. De omedvetna utbytena av information fungerar således som olja i maskineriet. Det andra skälet är att informell kommunikation av social karaktär. Människor har behov att etablera band, uttrycka känslor, ge ris och ros till varandra oberoende av reglering och befintliga organisationskanaler. Sådana kontakter är viktiga för att de anställda ska kunna känna tillfredsställelse med jobbet och få motivation för arbetet.

4.5 Intranät

Vad menas med begreppet intranät?

Definition av intranät hos Bark och Heide (2002) är att *"Ett www och TCP/IP-baserat företagsnätverk med ett enhetligt, webbaserat användargränssnitt, oberoende av datorplattform och servermiljö, anpassat för att stärka och utveckla den interna informationen och kommunikationen, underlätta tillgången till och utbytet av kunskap/data inom organisationen, samt fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att understödja processer och arbetssituationer."*

Vidare menar Bark (1997) att intranätet oftast syftar till att förstärka och utveckla den interna informationen/kommunikationen, understödja tillgången till och utbytet av kunskap och data inom organisationen, och därtill även fungera som ett interaktivt arbetsredskap för att underlätta processer och arbetssituationer

Utvecklingen av intranät

I litteraturen beskrivs ofta ett intranäts utveckling med hjälp av ett antal olika faser. Bark och Heide (2002) ser här i huvudsak tre utvecklingsfaser:

- Intranätet som en ren informationskanal
- Intranätet som ett arbetsverktyg
- Intranätet som ett processtöd

I den *första fasen* beskrivs intranätet som "en elektronisk anslagstavla", där informationen är relativt allmän till sin karaktär, till exempel om organisationsförändring. Annan information är mer statisk och består av exempelvis fakta om verksamheten och årsberättelser. Vid tiden för intranätets tillkomst, i mitten av 90-talet, var denna fas den dominerande och intranätet var tänkt att fungera som en informationskanal där varje dokument och formulär, som tidigare endast funnits i pappersform, skulle kunna göras lättillgänglig för företagets medlemmar. På detta sätt skulle informationen bli lättare att uppdatera och tillgängligheten öka. Man skulle också slippa de kostnader som uppstår vid reproduktion och distribution av tryckt material.

I den *andra fasen* påbörjas arbetet med att göra intranätet till en hjälp för organisationens medlemmar i den dagliga verksamheten. Informationen på intranätet

tillämpas nu i högre utsträckning till användarnas informationsbehov, och medlemmarna kan med hjälp av informationen lösa vissa arbetsrelaterade problem.

Gränsen mellan den andra och *tredje fasen* är kontinuerlig, men för att intranätet ska kunna fungera som ett processtöd för både organisationen och den enskilde individen ska det vara möjligt för medarbetarna, att med hjälp av olika applikationer som handböcker, prislister, blanketter etc., kunna lösa merparten av sina arbetsuppgifter direkt med hjälp av intranätet. Bark och Heide (2002) ser också en eventuell fjärde fas, där man genom fokus på dialog stimulerar den tvärfunktionella kommunikation via intranätet och på så sätt kan fungera som ett stöd för att hålla ihop verksamhetens olika arbetsprocesser

Fördelar med intranät

Enligt Hjelm (1996) har ett intranät en rad fördelar för organisationen:

- *Reaktionstiden för beslutsfattande förbättras.* All information varje medarbetare behöver för att fatta ett beslut finns alltid tillgänglig.
- *Organisationen får stöd för sina beslutsprocesser.* Både beslut och beslutsunderlag kan skickas genom nätet. Resultat, bedömda och verkliga konsekvenser, allt skickas genom nätet, och inte bara från ledningen och neråt, utan även från medarbetare och uppåt.
- *Globalitet.* Informationen är tillgänglig överallt i hela världen.
- *Omedelbarhet.* Så fort något publiceras så är det genast tillgängligt för alla samtidigt.
- *Tillgång till heterogena datorsystem.* Om en del information finns på en stordator, en del på ett Unix-system och en del på ett annat system så förekommer ett integrationsproblem då rapporter ska göras. Med en webbläsare så kan dessa problem elimineras och generera en rapport med information från två system med åtkomst från ett tredje: Webbservern.
- *Automatiska arkiv.* Hur systemen konfigureras är avgörande men det som publiceras på en webserver kan enkelt göras sökbart och indexerat för att vara lätt att hitta. Eftersom användarna kan sätta "bokmärken" kan de också hitta tillbaka till informationen på ett enkelt sätt.
- *Interaktion.* I ett Internetbaserat intranät kan anställda på ett enkelt och effektivt sätt kommunicera med varandra. Dels i realtid, dels asynkront, men ändå så att alla kan läsa inläggen och refereras tillbaka till dem. Och diskussionen blir automatiskt arkiverad

Enligt Bark (1997) kan det föra med sig abstrakta fördelarna. Dessa kan bland annat vara att:

- Främja den interna kommunikationen.
- Sörja för tillgång till tillförlitlig information.
- Underlätta utbytet av kunskap och erfarenhet.
- Möjliggöra en bättre koordination av och ett smidigare samarbete inom organisationens Projektgrupper.
- Förenkla kreativa och innovativa processer.

- Uppmuntra till värdefulla samarbeten med organisationens leverantörer och kunder genom begränsad tillgång till datasystem.
- Introducera nya affärsmöjligheter

Nackdelar med intranät

Heide (2002) beskriver i sin avhandling "Intranät: En ny arena för kommunikation och lärande" nedanstående tänkbara problem med Intranät:

- *information overload eller informationsstress.* Detta fenomen innebär att anställda får ett växande informationsflödet och inte hittar den information de behöver. Den viktiga informationen dränks i den mindre viktiga och oviktiga, på så sätt missar de viktig information
- *Kompetenskrävande.* Många personer är ovana vid datorer, vilket talar för att Intranätet kanske inte kommer att användas i förväntad utsträckning. Det finns även en risk att en kunskapsklyfta uppstår mellan de IT-vana och de som inte kan eller har förmåga att snabbt anpassa sig till det nya informationssamhället. Om man inte är uppmärksam på detta, kan viktig kunskap och erfarenhet gå förlorad.
- *Tolkning av information från Intranätet kan vara problematisk.* Då det inte alltid är lätt för den enskilde individen att förstå hur och på vilket sätt informationen berör just henne/honom. Detta då den enskilde individen inte har samma övergripande perspektiv som t.ex. cheferna har.
- *Krav på att anställda själva tar ansvar för att hålla sig uppdaterade med information.* Ett föreställande av Intranät kräver att medarbetarna i större utsträckning än tidigare får ta ansvar för att hålla sig informerade. Detta kräver att medarbetarna är motiverade, annars kommer de inte att söka information.
- *Mindre kontakt.* Kommunikationen blir sämre när människor inte har personlig kontakt utan kommunicerar via datorer. Ansikten och kroppsspråk försvinner.

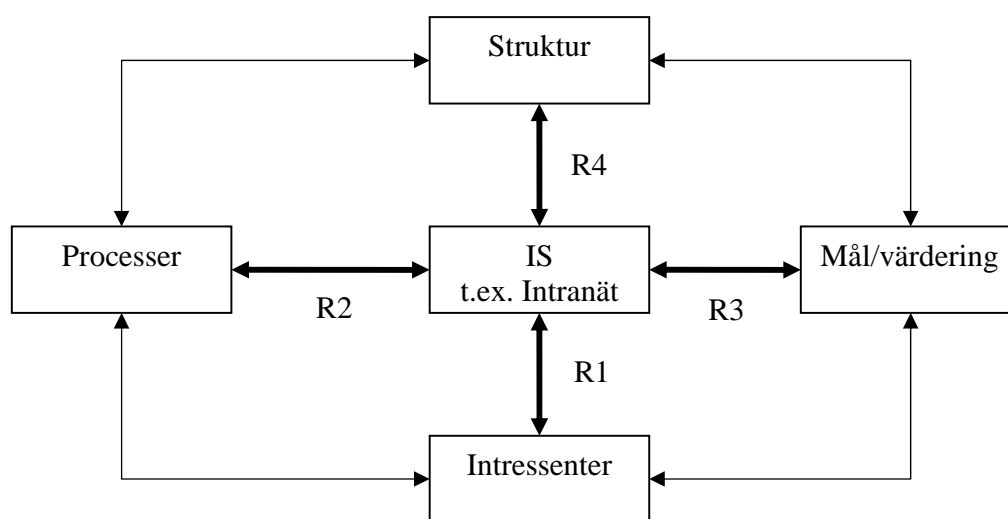
Organisationers användning av intranät

Enligt Heide (2002) har intranätet medfört ett paradigmskifte när det gäller informationsspridning i organisationer. Den hierarkiska kommunikationsstrukturen har kommit att bli alltmer åsidosatt av intranätet. Istället inträffar kommunikationen från medlem till medlem eller från alla till alla. Detta innebär i sin tur, menar Heide, att de anställda inom en organisation får spela olika roller i den interna kommunikationen. Användningen av ett intranät medför att de medlemmar först och främst blir *användare* som har tillgång till information. En annan roll är att de anställda också uppmuntras till att agera som *författare*, det vill säga någon som skapar innehåll till andra. För det tredje bör de också fungera som *förläggare* som kan publicera och göra materialet tillgängligt för andra. Den fjärde rollen som organisationens medlemmar bör uppmuntras till är att ta ansvar som informationsförmedlare. Informationstekniken kommer att medföra ett ökat informationsflöde vilket kan göra det svårt för medlemmarna att hitta i materialet. Informationsförmedlare ska med andra ord underlätta detta sökande genom att samla information, ha kunskaper om var relevant information finns, analysera information och därtill även sprida den vidare till sina kollegor.

4.6 FEM-modellen

Blixt och Svärdröm (2002) beskriver i sin uppsats "Hur bedömer vi utvecklingens samordningsgrad?" FEM-modellen ligger till grund för skapande av intervjufrågor.

Modellen visar relationen mellan å ena sidan informationssystemen, t.ex. ett intranät, och å andra sidan verksamheten. Intressenterna och deras ansvar i verksamhetens speglas i informationssystemen, vilka ska stödja processerna så att uppsatta mål kan nås samtidigt som värderingar i organisationen tas i beaktande.



Figur 7 FEM-modellen (Svärdröm och Blixt, 2002)

Nedan kommer en kort förklaring till vad som menas med varje beståndsdel och dess relation till intranät.

R1 – Verksamhetens intressenter och intranät

Kärnan i en organisation utgörs av aktörerna/intressenterna. De har olika uppgifter inom organisationen och kommer därmed att anta olika roller baserade på intressen som gynnar deras position. Samtliga aktörer kommer att ha krav och önskemål på det sätt information presenteras av data som IS-systemet besitter. Den första relation, R1 betonar detta dvs. hur väl man lyckas presentera information enligt de krav och önskemål som uppställts. Optimal kommunikation är det man eftersträvar. Detta kan kort beskrivas som att det handlar om rätt information i rätt tid uttryckt i ett språk och form som är förståeligt för mottagaren. Kompetens är en aspekt som innefattas och här måste man uppmärksamma att olika människor har olika kompetens och bör ha anpassad information efter detta

R2 - Verksamhetens processer och intranät

En process definieras som en tillståndsförändring som en produkt/tjänst genomgår i en organisation. Alla aktiviteter och processer stöds och kontrolleras idag i stor grad med hjälp av informationsteknologi. Informationsteknologi måste anpassas till verksamhetens processer för att man skall få en lyckad integration. Det är först då som ett informationssystem skapar tillräckligt värde för processkedjan istället för att störa processkedjan. Den andra relationen, R2 beskriver hur ett informationssystem kan ge bästa stöd åt verksamhetens processer.

R3 - Verksamhetens mål och värderingar och intranät

Mål, värderingar och normer är de grundläggande aspekter som utgör "limmet" i en organisation. Artefakter, handlingssätt och språket inom organisationen är exempel på konkreta saker som ger uttryck för en informell kultur inom en organisation som uppstår ur detta "lim". Att flera kulturer existerar samtidigt är vanligt och hänger ihop med storleken på organisationen. Man kan säga att kulturen beskriver "såhär är vårt sätt att lösa saker". Kulturer brukar ofta kopplas samman med hur man bemöter och löser problem. Det anses också inverka på hur människor tolkar information händelser och aktiviteter. Den tredje relationen, R3 belyser inbördes relationer i den informationsmassa som existerar i verksamheten och hur informationssystem samordnar de olika kulturerna till att arbeta mot övergripande mål och värderingar.

R4 – Verksamhetens struktur och intranät

Organisationer sätter upp formella mål som skall förverkligas och organisationens struktur skapar och stöder den fördelning av ansvar (makt), arbetsuppgifter, regler och rutiner och beslutsmyndighet som samordnar och styr organisationen mot det uppsatta målet. Den fjärde relationen, R4 beskriver till största del frågor som rör makt och ansvar kring informationen i verksamheten.

5 Empiri

Här presenteras det material som samlats in under de sex intervjuer som genomförts. Först presenteras respondenterna kort. Därefter redovisas hur intervjuerna genomfördes och hur det insamlade materialet transkriberades. Slutligen presenteras själva resultatet i sin helhet.

5.1 Respondenter

Insamling och presentationen av det empiriska materialet har gjorts utifrån överenskommelsen att respondenterna så långt möjligt inte ska kunna identifieras. Därför presenteras inga personliga uppgifter som t.ex. namn, ålder eller titel i texten. Endast respektive persons utbildning tjänar som presentation och identifikation av respondenterna.

Anledningen till att valet av respondenter fördelades på 4 chefer och 2 vårdpersonal är att det täcker hela organisationens nivåer dvs. strategisk, administrativ och operativ nivå.

Chef 1

Respondenten är akademiker i ämnena statskunskap, informationsteknik, ekonomisk historia, internationella relationer samt kommunikation.

Chef 2

Respondenten är sjuksköterska i botten och har kompletterande utbildningar i ledarskap samt socialtjänstlagen.

Chef 3

Respondenten är förskollärare i botten och har kompletterande utbildning i funktionshindrade samt akademisk utbildning i ämnen som administrationsteknik, ekonomi och ledarutbildning inom vård och omsorg anknuten till socialt arbete.

Chef 4

Respondenten är sjuksköterska med specialistutbildningar i medicin, kirurgi, vård vid livets slut, samt sjukvårdsdokumentation. Därtill har respondenten gått alla försvarshögskolans ledarutbildningar.

Vårdpersonal 1

Respondenten är sjuksköterska med kompletterande utbildning i bland annat hälso- och vårdadministration.

Vårdpersonal 2

Respondenten är fot terapeut i botten och har kompletterande utbildning i undersköterska.

5.2 Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer har genomförts på de intervjuades arbetsplats. Intervjuerna har i genomsnitt tagit 45-60 minuter tid. Intervjun med respondenterna genomfördes efter lunch och på förmiddagen, vilket jag anser var bra tider för intervjuer eftersom respondenterna förhoppningsvis inte var trötta då. Om intervjun hade genomförts på eftermiddagen efter en lång arbetsdag så kanske respondenterna hade varit trötta och stressade. Respondenterna ger mig bra svar och verkade vara intresserade av mitt ämnesområde och de gjorde också sitt bästa för att ge mig relevant och viktig information under hela intervjun.

Jag använde mig av intervjuguiden främst som ett stöd för mig under intervjuerna, för att kunna ställa följdfrågor om det uppstod några oklarheter. Intervjuguiden användas främst också för att jag inte skulle glömma bort några frågor.

De inledande frågorna var av allmän karaktär och förhoppningen var att dessa skulle få respondenten att känna sig bekväm med intervjuförfarandet. Vid intervjuförfarandet inledde jag med att kort informera om undersökningen. Jag var noga med att inte avslöja intervjuens innehåll i förväg, eftersom jag ville att respondenten skulle komma med spontana och oplanerade svar

När jag bokade tiden för intervjun gav jag lite information till respondenterna om vad uppsatsen skulle handla om, för att de skulle veta vad de skulle prata om. När det gäller användningen av bandspelaren som jag inledningsvis informerade om och fick samtycke till. Jag anser inte att den var ett hinder under intervjun utan mer som ett stöd för att informationen skulle bli korrekt och underlättar i sin tur för aktivt lyssnande. Jag försäkrade mig om att jag uppfattat allt korrekt genom all lyssna igenom banden i efterhand.

Nackdelen med att använda sig av bandspelare är att det kan hämma respondenterna, de kan känna sig obekväma eller nervösa. Följden av detta kan bli att de inte utvecklar sitt resonemang ordentligt, dessutom finns risken att de håller inne med information som de annars skulle delge. För att undvika dessa negativa effekter informerade jag respondenterna om att materialet hanteras anonymt. Under intervjuernas gång uppfattade jag inga tecken på att bandspelaren påverkade någon av respondenterna negativt.

5.3 Transkribering av inspelat material

Efter genomförandet av intervjuerna transkriberade jag dessa genom att lyssna – skriva lyssna - skriva och läste därefter igenom textmassan ett flertal gånger tills jag var väl bekanta med innehållet. Jag sammanställde och spaltade upp intervjuerna efter specifika rubriker beroende och fick då en överskådlig sammanhängande text.

Intervjufrågorna består av två delar, den första delen handlade om personliga bakgrundsfrågor. I den delen har jag valt att endast ta med en kortare del i resultatredovisningen med hänsyn till respondenternas anonymitet. Den andra delen

handlade om direkta intervjufrågor. De svaren som kommer att presenteras i sin helhet i resultatredovisningen.

5.4 Resultatredovisning

Här presenteras det insamlade och transkriberade resultatet. Bakgrundsfrågan har ingen siffra. Direkta frågor har siffra t.ex. Fråga 1.

CHEF 1

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Jag ansvarar för all information för den verksamhet som ingen annan äger. Mina huvudsakliga arbetsuppgifter är tre kan man säga. Jag är informatör för det övergripande arbetet. När politikerna bestämmer någonting om äldreomsorgen i Tynnered så är det mitt ansvar att få ut den informationen. Så det är informationsansvaret. Sedan arbetar jag som konsult internt i organisationen när någon behöver min kunskap och min kompetens. Sedan jobbar jag rätt mycket som utförare, jag gör saker, jag gör trycksaker och annonser, jag fotograferar och gör pressreleaser etc.

Fråga 1 - På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare?

(Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)

Mitt jobb är i tre delar. Det ena är den officiella, när jag gör tidningar, hemsidor och annonser etc. som är anpassade efter respektive mål. När den är klar så sätter jag mig med personalbladet. Det är skriftliga delen. Muntlig kommunikation har jag väldigt sällan när jag inte är i min konsult roll och den är ofta bara en muntlig hjälp till olika chefer, nästan alltid chefer. Sedan när jag är utförare då jobbar jag ju som oftast med andras budskap. Då hjälper jag dem att utforma det, sätta ihop det i ett sammanhang och göra trycksaker. Idag har jag t.ex. gjort ett vykort åt anhöriggruppen. Det kan man tycka att man inte ska ha en chef till men det värt en timmas jobb.

Fråga 2 - Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Jag har ingen åsikt om det.

Fråga 3 - Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

Alltså, förbättringsområdet är alltid att man måste mänskliggöra kommunikationen; man måste alltid jobba så mycket möjligt med det mänskliga, på det mänskliga planet och så lite som möjligt med papper och datorer och sådana saker. Det förbättrar tror jag. Det är också en av våra framgångsfaktorer att vi jobbar med det.

Fråga 4 - Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

Jag jobbar aldrig med själva vårdarbetet. Jag skriver *om* vårdarbetet. Det varierar ohöret mycket. Men det är alltid skriftlig kommunikation, alltså trycksaker eller så ligger det på webben. Sedan tar det mycket tid när jag har studiebesök och liknande, då har jag muntlig kommunikation.

Fråga 5 - Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Vi har ingen kommunikation om vård inom mitt verksamhetsområde.

Fråga 6 - Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

Det finns ett antal områden vi skulle kunna bli bättre på. Vi skulle kunna bli bättre genom att personalen lättare kan göra jämförelse mellan egna arbetsplatser och andra; genom att kunna göra få, enkla, mindre enheter; genom att människor, främst kvinnor, hade mer heltidsarbete, mindre skiftarbete där det är möjligt för verksamheten, det tror jag.

Fråga 7 - Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

Minns inte. Jag har skrivit den femtio gånger. Jag vet hur den ser ut, till och med i verksamhetsplanen. Jag vet hur det ser ut det här stycket, men jag minns inte vad det står.

Fråga 8 - När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Det har jag ingen synpunkt på. Jag vet inte hur den fungerar i verksamheten. Det ligger så att säga under min nivå att jobba med de frågorna.

Informantens följdfråga: Du menar praktiska/operativa nivåer?

Den fungerar på praktiska nivåer i enheterna och i mötet mellan brukare och deras anhöriga och personalen. Målet med visionen är att den ska vara så tydligt för personalen att de vet och att de har koll när de jobbar. Det här är jättesvårt. Därför att det finns omstrukturering av arbetet, en teoretisering, som gör att vårdarbetet har blivit annorlunda. Vårdarbetet kräver mycket mer professionell personal än vad det gjorde före ett antal år sedan.

Därför har vi en ohört högt utbildningsnivå, alltså med utbildningsnivå så menar jag vårdare med adekvat utbildning. Där ligger vi på över 90 %, men det är ett storstadsfenomen. Trots det så minskar det lite grann. Vi har tur att få in yngre människor vi får in invandrare men det är inte alltid de har adekvat utbildning. Det är också så att detta går i vågor. Nu är det inte så lätt att få jobb. Vi vill ha människor som vill arbeta med äldre och som är utbildade. Vi vill aldrig ha människor som bara jobbar för att betala sitt boende.

Informantens följdfråga: Pratar ni om visionen t.ex. på lunch och kafferaster?

Nej, jag kan inte svara på det för jag jobbar inte bland de människorna. Tal om visionen sker alltid på möten. På kafferaster så pratar vi om annat, så det är inte jobb. Jag äter väldigt ofta lunch med stadsdelschefer då pratar vi om fotboll eller golf, men inte jobb.

Fråga 9 - Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Det är ohört viktigt därför att visionen är ett politiskt beslut. Det är viktigt att personalen förstår att de arbetar i en offentligt styrd och offentligt finansierad organisation där deras beslut är delegerade av den politiska myndigheten. Det är ohört viktigt att personalen känna till detta.

Informanten upprepar: Ser du några brister i hur detta går till idag?

Ja, alltså brister är det ofta. Vi som är med och formulerar visionen har inte förmågan att se hur det här ser ut för den som jobbar på den lägsta nivån. Kan den som jobbar på lägsta nivå förstå vad politikerna vill med visionen? Sedan kommer nästa problem; vad är en vision? Då kommer vi in på det här med nivåerna. En vision eller mål; det vi har jobbat ohört mycket med och jobbar med i kvalitetsledningssystem.

Fråga 10 - Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Jag kan inte arbetet på enhetsnivå. Jag vet inte hur det går till, men jag anser det är ohört viktigt att ge feedback på allting. Jag vill gärna vända på det och säga att det är viktigare att ge beröm. Det är så mycket viktigare att påtala att nu jobbar vi rätt än att vi jobbar fel. Sedan ska man ju se till att man inte upprepa fel.

Informanten upprepar: I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Om jag träffar vårdpersonal som jag tycker att gjort något bra så säger jag till direkt. Till exempel, jag satt och väntade på något möte på ett av vårdhemmen. Då träffade jag personalen som hjälpte de gamla på dagvården att komma hem. Jag tyckte de var så duktiga på sitt bemötande, de var personliga utan att bli intima och de var professionella utan att bli kalla. Gubbarna och gummorna var så glad! Det här måste man säga till direkt.

Fråga 11 - Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Det är så att där bestämmer jag, till exempel vad vi ska skriva om som går ut till våra boende. Det är ett informellt beslut som gäller vård. Idag har vi till exempel bestämt att vi ska ge ut en hushållstidning som ska den komma ut den 29 september därför att den 6 oktober har vi en anhörigdag.

I svensk sjukvård utför det offentliga en andel av alla sjukvård som finns. Det finns andra vårdgivare än det offentliga och sedan kan du säga att 30-70 % utförs av anhöriga. Vi har anhörigvårdare på olika nivåer. Vi har människor som är anställda för att ta hand om sina anhöriga. Vi har anhöriga som vårdar sina anhöriga utan att få någonting av oss, men vi hjälper dem genom att låta de träffa andra eller få utbildning och avlastning. På till exempel träffpunkten på Toftaåsen, för de dementa, tar de ibland emot de som vårdas av anhöriga så att anhöriga kan få en föreläsning, fika eller kan åka och handla. Detta kommer att utvecklas mer och mer.

Där känner jag att jag kan vara en hjälp genom att skriva om det ute på webben och genom att vara konsult; så här kanske vi skulle informera om den här gruppen. Med det här jobbade jag ett par timmar idag till exempel, på mina informella beslut kring vården, som kanske inte påverkar vården, men det vet jag inte. Det påverkar inte vård i kontakten mellan andra, men mitt jobb anser jag är att vara någon sorts opinionsbildare kring vården, att vården egentligen fungerar ganska bra, men vi har strukturella problem som inte vi kan handskas med eftersom de ligger över vår nivå.

I Tynnered jobbar vi så att vi vågar påstå att vi har en bra förebyggande verksamhet för äldre. Med förebyggande verksamhet menar jag, och det är ett av målen för visionen, att människorna ska bo hemma så länge som det bara går. Det finns två skäl. Det ena är att det är socialt det bättre i de flesta fall. Sedan finns det fall där det är inte bra att bo ensam hemma. Men det är väldigt svårt att komma till ett boende av bara sociala skäl. Den andra är att om vi kan få folk att bo hemma så sparar vi en fruktansvärd massa pengar. Kan vi få tio människor att klara sig utan äldreboende ett helt år så sparar vi tre och en halv miljon. Det är mycket pengar.

Vi jobbar ganska mycket med kommunikation kring träffpunkterna och volontärskapet. Då är det allt möjligt en intern konsult kan hjälpa till med. Till exempel igår fixade vi så att den som är intresserad kan få meddelande hem i burken (e-post/mail). Det kommer ett seniorprogram varje månad där alla träffpunkterna, lunchmatställena och så vidare står. Nu har det kommit ett nytt program för seniorer. Den som vill kan gå in och prenumerera på det. Det säger pling den dagen som jag lagt ut något nytt. Det är små informella beslut som jag tycker gynna verksamheten.

Fråga 12 - Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

Inte för personalen. Jag är inne och medverkar i det som beslutas genom att påpeka *nej, så här kan ni inte göra* och *så här kan ni inte säga för det går inte; människor förstår inte* etc. Däremot något som inte kan kommuniceras ut kanske kan fungera om vi kan ändra lite på det bara. Detta är mina viktigaste jobb, att säga till politiker och förvaltningar. De formella besluten tas inte av mig men däremot finns det möjlighet att påverka.

CHEF 2

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Vara med och leda Tynnered tillsammans med stadsdelschefen. Jag är chef för enhetscheferna. Min främsta uppgift är att leda verksamheten vård och omsorg; att kunna ha helikopterperspektivet på hela verksamheten; att jag måste se helheten. Jag har ett ansvar för ekonomi för hela vår verksamhet. Jag försöker ha ett omvärldsperspektiv på vad det händer inom vård och omsorg; försöka vara öppen för det vad som händer och ta in och försöka implementera det i vår verksamhet för att det ska ske en utveckling. Vi ska alltid ha våra kunder i centrum, de äldre, så därför är vi här och även jag.

Fråga 1 - På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare? (Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)

Mest kommunicerar jag muntligt. Jag har ledningsgrupper med cheferna, vi har möten en gång i månaden. Vi kommunicerar även om det blir mycket information på sådana möten. Men vi försöker också att jobba med olika frågor, alltså strategiska frågor för oss i verksamheten. Sedan har jag möten en gång i månaden med ett antal personer som är enhetschefer för boende och ett antal som är enhetschefer för förebyggande verksamhet, biståendesenheten och hemtjänsten. Då har jag specifika möten. Då blir det att man pratar utveckling i verksamheten. Sedan, naturligtvis, är det också mycket kommunikation via mejl; att jag sitter och läser och svarar på frågor via mejl och även telefon. Det är mer mejl

än telefon. Sedan försöker jag att personerna ute, alltså enhetscheferna, om det är någonting, att man försöker ordna möten så att man träffas om något händer ute. Det är mycket muntligt. Men det är så klart att även formellt i verksamhetsplaner och sådana saker med försökte vi också kommunicera i ledningsgruppen.

Fråga 2 - Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Jag tycker att den fungerar bra. Vi har känt varandra länge i vår ledningsgrupp. Vi har en öppen kommunikation. Men problemet med kommunikationen ibland, tycker jag och då pratar jag utifrån ledningen, är att man kan vara i flöden och simma. Då är man i verksamheten. Men här, som enhetschef, kan man ändå ta sig upp på stranden så att man kan se lite uppifrån. Jag känner att jag vill vara uppe på berget för att kunna se helheten. Vi försöker ändå göra det i ledningsgruppen. Vi jobbar med kvalitetsarbete i ledningsgruppen också.

Sedan har jag som sagt ca 600 anställda i verksamheten som man kan kalla till informationsmöte. Jag sammankallar all personal, alltså alla 600 är inbjudna, ungefär en till två gånger per termin. Då har vi tre eftermiddagar för att alla skall kunna komma. Kan man inte lämna verksamheten så försöker man att lämna lite information om vad händer just nu i vår verksamhet. Vad händer i Tynnered också. Jag försöker få människorna som jobbar ute i äldreboende, att se att man finns i ett sammanhang. Vi jobbar inte bara för att det är ett äldreboende och att man tillhör vård och omsorg och tillhör Tynnered och att man tillhör Göteborgs stad i organisationen. Vi jobbar mycket med kvalitetsarbete och vi pratar alltid om var vi är där. Sedan tar vi alltid in någon från verksamheten t.ex. från ekonomiavdelningen som berättar hur de arbetar. Stadscheferna har varit inne några tillfällen för att alla ska veta vem han är, så det är jätteviktigt.

Jag tycker mitt mål är att människor kan få lite extra bara genom att berätta hur man jobbar. Även om man har jobbat i projekt med olika saker så de kan komma dit och berätta för allihop vad de har gjort. För att de ska känna sig stolta över vad man gör. Jag tycker att information och kommunikation inte är så lätt, men det känns ändå att vi har kommit en bit på vägen.

Fråga 3 - Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

Vi är hela tiden arbetar med vad är det viktigt just nu. I ledningsgruppen alltså, kan det lätt bli att man hamnar i flöden och därför är kanske det viktigaste för mig att försöka hålla ledning över vattnet. Att man försöker se framåt och inte hamna nere, vilket man naturligtvis gör när man är där. På något vis så kan jag känna att vi behöver jobba ännu mer med dem, alltså prata om vilka frågor vi ska driva i ledningsgruppen.

Fråga 4 - Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

Jag använder mest mötesformen som jag sa till dig. Sedan så klart att samtal med mina medarbetare cheferna då, det är jätte viktigt också, men möten, kan jag känna, är det som blir det tyngsta när vi pratar utveckling och så. Sedan e-post det blir mer att korta frågor t.ex. *Hur gör jag i detta läge, kan du ge mig ett råd. Nu kommer jag inte längre du får*

hjälpa mig vidare sådana saker. Det kan vara korta frågor, det blir e-post och information blir mycket e-post också, men inte kommunikation vi arbetat med det tycker jag på möten.

Fråga 5 - Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Jag tycker att det är fungerar bra, eftersom vi arbetar mycket med kvalitet och vi har kommit långt i kvalitetstänkande. Från ledning eller ute i verksamheten, alla är involverade så det känner jag att det fungerar bra, och att vi är ganska fokuserade med kunden i centrum. Det tycker jag vi är bra på.

Fråga 6 - Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

Det kan vara att det händer så mycket. Det kan hända att man ska införa en ny struktur i personaladministrationen eller någonting, att sådana frågor tar över. Ekonomin, där är mycket som vi måste prata mycket om. Då kan det bli lätt att man pratar ekonomi och glömmer att koppla det till kunden som måste man göra, där tycker jag blir svårighet ibland. Att det är viktigt att hela tiden kopplar tillbaka och prioriterar, det kan vara svårt ibland.

Fråga 7 - Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

Det kan jag inte i huvudet, Vi har i vårt kvalitetsarbete. Den enskilda väljer hur stöd och service för ett självständigt liv ska utforma. Det är vår vision i vård omsorg. Den visionen har ledningsgruppen har jobbat jättemycket med.

Fråga 8 - När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Den sker i vårt kvalitetsarbete.

Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Nej, det är inte så vi gör. Vi pratar inte så mycket om Vad, vi pratar mer om hur vi ska nå upp till visionen. Vi pratar väldigt mycket Hur. Det är Hur man pratar. Hur ska man nå upp till visionen. Det pratar vi mycket om på fikaraster.

Fråga 9 - Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Ja, det tycker jag och alla medarbetare i vård och omsorg, alla arbetslag, har våra kvalitetsmanualer. Vi har kvalitetsombud, en undersköterska som jobbar uti i alla arbetslag med det här och som kommunicerat vår vision med varenda medarbetare.

I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Jag kan inte säga brister. Det är klart att vi håller på att jobba fram, eller man jobbar med kvalitén. Det ska man alltid jobba med. Det kan man se det som, man ska nå många, alltså det är svårt att ta nå till alla och att alla ska ta till sig det. Det tror jag är det svåraste. Vi har ca 90 personer som har gått i kvalitetsutbildning uti verksamheten. Där finns chefen och där finns kvalitetsombud som hjälper till med kvalitetsarbetet.

Fråga 10 - Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Ja, det tycker jag, min feedback blir genom cheferna. Jag blir inbjuden till att gå på arbetsplatsträffar, då pratar man med arbetsgruppen direkt. Jag kan inte kommunicera med alla 600 utan det är viktigt att jag vet att enhetscheferna håller detta levande. Det är min uppgift att se till att de gör det. Där fyller jag upp hur långt du har kommit med kvalitetsarbetet, alla får berätta.

Sedan har vi faktiskt precis nu presenterat på ledningsgruppen i tisdags att vi har upprättat en verksamhetshandbok där allas kvalitetsarbete ska läggas in i datorn så att alla i vård och omsorg kan titta på hur andra jobbar. Den är inte utlagd än, men man hålla på och arbetar med den.

I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Det gör jag dels på de här mötena med cheferna och sedan i dialog med varje person.

Fråga 11 - Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Jag tycker att mål och mening den finns där med den som jag kommunicerar med. Sedan måste jag veta vart jag vill att vi ska med vård och omsorg. Jag måste vara väldigt säker på vad jag vill så klart. Men informella beslut kan man inte säga det blir när jag bestämmer eftersom jag är chef ... jag vet inte riktigt. Jag tror att jag är väldigt noga att förankra och kommunicera med enhetscheferna. Ibland måste saker ske fort, att man måste ta snabba beslut om någonting. Det kan vara någonting som har stora ekonomiska konsekvenser. Det måste man agera jättesnabbt, så det kan hända men vi försöker ändå kommunicera ut det.

Fråga 12 - Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

Det är genom verksamhetsplanen. Det får bli genom chefer i verksamheten. Det blir mycket att kommunikationen går från mig via dem och ut. Gemensamma dagar när vi försöker att kommunicera sådant som är viktigt för verksamheten.

CHEF 3

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Leda och fördela arbetet på äldre boendet. Mitt arbete berör dels den operativa delen där jag ansvarar för arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal, våningsmöten och dels att på olika sätt leda personalen. Men också att ta kontakt med de boende och deras anhöriga, att ha ankomstsamtal och utvärderingssamtal. Jag bedriver också kvalitetsarbete och utvecklingsarbete.

**Fråga 1 - På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare?
(Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)**

Det blir mycket personliga besök. Både att jag kommer upp till våningarna och att de också kommer ner till mig här. Och i möten av olika slag. Sedan ringer jag en del när jag inte är på plats. Jag brukar ring till dem och de får ringer till mig också. Jag mejlar också.

Fråga 2 - Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Jag tycker att den fungerar väldigt bra i huvudsak. Dels beroende på att en väldigt hög grad av personalen har undersjuksköterskeutbildning. Sedan har de omfattande kvalitetsarbete som gör att man har lyft upp vårdtagarnas behov. Jag tycker fler och fler av vår personal som jag möter verkar kunna se också sitt eget uppdrag.

Fråga 3 - Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

Jag kan tänka att det är kunskap om kommunikation. Vad det betyder alltså, att man lär sig hur kommunikationen fungerar. Sedan rent tekniskt också, att till exempel fler får tillgång till Lotus Notes som är våra mejlssystem och att fler får sin egen e-post adress. Det blir så tydligt, här kommer information till mig just, och jag kan också nå andra mer specifik. Det tror jag faktiskt. Sedan kan man aldrig glömma det här personliga mötet, att man också inriktar informationen och kunskapen om vad det personliga mötet betyder; och så den kommunikation man ger via kroppsspråk.

Fråga 4 - Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

Jag tycker att vi gör väldigt mycket i våra gemensamma möten: Vi har både arbetsplatsträff och våningsmöten. Där talar vi då om de olika behoven och lyfter fram de enskilda behoven. Sedan kan det vara mindre möten också med kontaktpersonen för den enskilda vårdtagaren. Och så kan sjuksköterskorna ha mindre möten med färre personer. Ibland, eller många gånger, enskilda möten också.

Fråga 5 - Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Till största delen tycker jag att den fungerar väldigt bra. Jag tycker att personalen är väldigt duktiga, de tar initiativ. Jag tycker att de lyfter fram enskildas behov också. Om det kommer någonting, säg någonting så här vi ska göra, så tycker jag att de är väldigt öppna. Den största delen av personalen är väldigt framåt.

Fråga 6 - Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

Det är tiden. Det är absolut tiden. Därför att alla har jättemycket att göra. Jag som ledare har många olika uppgifter naturligtvis. Det här att ha möte med många människor under en dag det gör att blir lite svårt att bland annat beräkna hur mycket tid som ska gå till varje möte. Det ringer en person och det kommer personer spontant. Alla vill ha sitt. Det är svårt då att ge alla den tid som behövs. Det kan också bli negativ, att man inte får tillräckligt med tid för varje fråga.

Fråga 7 - Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

Att bedriva en god vård och omsorg till varje enskild person utefter dennes behov och också att relaterade återbistånd som biståndbedömare har givit, och att man ska ta hänsyn till individens förmåga och önskemål och behov av att leva ett självständigt liv.

Fråga 8 - När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Jag tycker att jag kan se det, när jag ser och hör hur personalen arbetar med den enskilda personen. Ta till exempel några personer som sitter vid samma matbord eller bor som grannar. Man kan tycka till slut att de har samma bord för att de liknar varandra i många saker, men den ena får hjälp med en sak t.ex. vid måltiden eller med den personliga hygienien eller att bädda sängen. Medan den andra som sitter vid bordet inte får det.

Då är det för att personalen har sett till vars och ens olikhet och vars och ens behov; att du får detta för att du behöver det, men du får inte för att du har förmågan kvar, du ska kunna göra detta själv och då ska inte vi övervårda den personen. Till och med har varit så att *varför bäddar de åt henne, men inte åt mig*. Därför att vi pratade om det här när vi skrev arbetsplanen för dig. Så var det, att du skulle kunna bevara din förmåga att rör dig och sträcka dig och du sa väl att det är bra så länge du kan bädda själv. Då bevarar du den förmågan att röra dig.

Det är ett exempel. När personalen är medveten om detta och kan kommunicera det. Det får alltså konsekvenser i vardagen. Då tycker att jag kan se visionen. Men att man kan göra detta på ett professionellt sätt och möta personen på ett gott sätt.

Informanten upprepar: Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Ja, på luncher mest. Med fotvårdarna, sjuksköterskorna och städpersonalen och inte så mycket med vårdpersonalen på våningarna. Av praktiska skäl är det så.

Det är klart att vi pratar väl ofta om att det här med hur vi talar om att det ska vara så fint. Men ibland kan man säga, det här med tidsbrist till exempel, att det låter så fint att vi vill nå så mycket, men ibland så känner man att man inte riktigt räcker till. Sedan vet jag inte riktigt vad vårdpersonalen pratar om. Men det är väl mer i så fall på fika någon gång, om jag är uppe, då kan det nog bli något lite prat om olika sådana saker.

Fråga 9 - Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Absolut.

Informanten upprepar: I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Man kan alltid bli bättre naturligtvis på kommunikation och så viktiga saker, men mycket av visionen förmedlas på flera sätt. Vi har våra verksamhetsplan som vi skriver och som alla är delaktiga och får man frågor också. Vi får budgeten från våra politiker och vad dem anses att ska lägga i visionen vad vi ska uträtta. Sedan bryter ner det till varje del i vård och omsorg på Åkerhus på varje våning. Där har vi samtal omkring. Vad är som viktigt. Vad ska jag skriva med. Så lämnar jag ute till våningarna då, så får de fylla på och vi kan diskutera det

Sedan lämnar jag det vidare när vi är klara, så lämnar jag det till Chefen på vård om sorg Lisbeth Sjöling. Där kan man säga att där jobbar vi faktiskt med visionsfråga. Att vi ska bedriva en god och säker vård och så vidare. Men sedan bryter vi ner alla de orden i kvalitetsarbetet då, där vi jobbar med kvalitets-specifikationer. Där varje våning beskriver sin del av arbete på det sätt som kan praktiseras just på den enskilda våningen. Det ser olika ut. Där har vi kommit en bra bit på väg med kvalitetsarbete och det pågår på varje våning här hela tiden att man arbetar med kvalitets-specifikation och revision. Hur har vi lyckats. Kan vi utvärdera detta, båda tillämpningsrevision och alltså titta på båda hur jag satt våra mål eller gjort våra specifikationer Om de rättsatta och sedan hur vi lever efter dem då, två olika saker har jag skrivit på mig då.

Fråga 10 - Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Ja, det tycker jag

Informanten upprepar: I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Jag försöker att ge beröm, det är lätt. Jag försöker ge sakligt beröm och också försöka att inte bara säga att det här är bra, utan förtydliga vad är som bra och också ta med när man till exempel får gott omdöme från anhöriga. Det kan komma i pressen och det kan komma med i det balanserade styrkortet, Balansen; att man ta fram det.

Men när det gäller sådant som inte är så bra, det tar man också i samtal men inte för att döma eller slå ner utan för att förbättra. Jag vill tänka utifrån en pedagogisk synvinkel och försöka förklara *Hur kommer till sig att blir så här, vad är det som gör att du jobbar på det här viset Hur tänker du.* Alltså en öppen dialog kring vad som händer. Det är min tanke.

Fråga 11 - Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Först skulle jag säga att vi ska ha roligt.

Det finns informellt, kanske vi sitter på ett våningsmöte. Det är inget beslutande möte utan vi pratar ganska fritt om hur vi ska ha det här egentligen, med den här våningen. Vad ska vi göra för att alla ska ha det bra. Till exempel om vi har fått ett piano som någon skänkt. Vi ordnar stämningen och så sjunger vi. Då blir det liksom, nu det är lite spontant uppe på den våningen. Det har blivit en spontan samling. Vi har inte hunnit lägga in det någon struktur i mötet och så frågar de *kan vi göra det?* Så svar jag: Ja det kan ni. Det är ganska informellt.

Fråga 12 - Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

De formella beslutet om visionen det kan till exempel vara när vi har Önneredsdagar då vår verksamhetschef och kvalitetssamordnare kommer. De har ju då tillsammans organiserat Önneredsdagen. All vårdpersonal och all vård och omsorgspersonal träffas. Och det blir några gånger per termin. Det är obligatoriskt då. Jag är med i beslutet på arbetsplatsträff (APT). Alla måste gå på dessa möten. Då kommer man att tala om verksamhetsplanen. Där tar jag besluten i samverkan med personalen. Så att säga effektuerar vad verksamhetschef har lagt på mig. Då ser jag till att det kommer till medarbetarnas fördel. När man till exempel talar om visionen och intentionen för vård och omsorg på de här dagarna så fyller

vi upp det på arbetsplatsträffarna och fortsätter jobba med frågorna och skapa kanske mindre grupper. Till exempel, återigen i kvalitetsarbetet, där har vi bildat olika små arbetsgrupper. Där tar jag beslut om hur vi ska jobba med denna fråga. Hur vi ska jobba med bemötande som en del av visionen att vi ska ha kort bemötande. Då är det jag som beslutar att alla till exempel ska delta i en bemötandecirkel och att det ska ske under ett år. Det kan vara ett sådant exempel på ett formellt beslut som jag fattar då.

CHEF 4

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Jag leder 32 personer. Det är jag som organiserar och anställer dem; lönesätter med arbetaresamtal; håller arbetsplatsträffar med dem och ansvarar för deras kompetensutveckling. Jag är medicinsk ledningsansvarig för alla våra boende som finns i Tynnered. När det gäller att jobba med kvalité, så är det jag som har koll på hela Kvalitetsledningssystemet i vård och omsorg. Där jobbar jag mycket med kompetensutveckling och har olika utbildningar som jag driver för personalen.

Fråga 1 - På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare? (Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)

Jag kommunicerar i huvudsaklig via mina arbetsplatsträffar; via mejl, alla mina anställda har mejl eller Lotus Notes. Jag skriver ut till dem när det behövs något snabbt. Mobiltelefon används kanske mycket eller informella träffar när man stöter på de anställda.

Fråga 2 - Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Jag tycker att den fungerar alldeles utmärkt. Alla chefer har Lotus Notes så vi får väldigt snabbt all information. Jag anser att Tynnered håller oss väldigt väl informerade. Alla protokoll från förvaltningssamverkansgruppen, FSG, lokalsamverkansgruppen, LSG, förvaltningsledningen, Tynneredstidningen och sammanträden kommer via mejl.

Allt kommer fram genom mejl förvaltningssamverkansgruppen är det högste organet i Tynnered för facklig samverkan. Det är stadsdelschefen som leder den med representanter för alla facket. Lokalsamverkansgruppen leds av min chef. Den är bara för vård och omsorg.

Fråga 3 - Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

Nej! Jag tycker fullständigt tillräckligt.

Fråga 4 - Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

Jag använder alla de här instrumenten hela tiden tycker jag. Jag kan inte säga att det ena utesluter det andra eller att jag bara använder en av dem. Men mejlen är definitivt mest effektiva tror jag. Om du skriver något så kan en människa läsa det om och om igen. Det blir som ett dokument. Om jag ringer och säger något och lägger på så är det inte borta. Det man skriver kan folk plocka upp och läsa när de har lugn och ro.

Fråga 5 - Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Jag lever att den fungerar alldeles utmärkt. Vi har en medarbetarenkät varje år. De svarade att över 80 % av dem känner sig väl informerade. Jag tror att mina medarbetare är väldigt nöjda.

Fråga 6 - Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

Nej, jag tycker inte det. Det som skulle försvåra i så fall är att jag har medarbetare utsprida i hela Tynnered. Jag kan inte åka runt och träffa dem varje dag. Men vi anser inte, varken de eller jag, att det är nödvändigt att göra det heller. Man kan mejla eller ringa. Så funkar det, att jag kan ha medarbetare på en massa olika ställen. Jag behöver inte alla mina medarbetare här, där jag själv sitter.

Fråga 7 - Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

Den lyder ... nu vet jag inte om jag kan den noggrant. Vår vision är att kunderna ska ha stor makt och inflyttande över besluten och utformningen av deras vård. De ska ha så stor delaktighet och inflyttande som möjligt över den processen. Så alla beslut vi fattar ska ligga i linje med att det ska gagna våra brukare, så att de ska ha stort inflyttande som möjligt över hur de blir behandlade.

Fråga 8 - När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Alla känner till den. Det finns i våra kvalitetsparmar översikt. Jag tror de flesta känner till den. Vi pratar om vision på arbetsplatsträffar och kvalitetsdagar.

Informanten upprepar: Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Nej, då försöker vi inte prata jobb, då har vi rast. Vi försöker prata lite roliga saker och lite kvalité, eller ... vi pratar jobb också, det händer. Men vi försöker hålla det borta från pausrummet.

Fråga 9 - Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Absolut.

Informanten upprepar: I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Ja, det är klart. Det är inte alla medarbetare som är intresserade av övergripande dokument för verksamheten. Men alla arbetsplatser har den. Den finns på varenda enhet i vård och omsorg. Vi har 36 enheter i vård och omsorg. Det finns i alla enheter. Alla kan läsa den när de vill. Jag tror inte att det sker varje dag. Alltså en vision är inget man sitter och jobbar med varje dag. En vision är en övergripande vision på vart vi vill nå om tio år ungefär. I vardagen jobbar man mer med verksamhetens mål. En vision är ingenting man sitter med i vardagen. Utan en vision är något som man plockar fram när man fattar viktiga beslut eller när man ska skriva sin verksamhetsplan. En vision är ingenting man håller på med dagligdags, så funkar inte en vision.

Fråga 10 - Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Inte i det dagliga arbetet, utan när jag har mina medarbetarsamtal.

Informanten upprepar: I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Vi har en mall för hur våra utvecklingssamtal skall gå till. Där har vi frågor som man tar upp varje år. Där finns frågorna känner du till verksamhetens vision, känner du till verksamhetens mål och känner du till verksamhetsplanen med. Då diskuterar jag med varje enskild medarbetare hur man lever upp till de olika planerna.

Fråga 11 - Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Jag vet inte riktigt om jag kan svara. Jag är inte ansvarig för detta hus till exempel och för patienterna här. Det finns enhetschefer och de har ansvaret för att själva boendet för patienterna håller bra. Jag är medicinskt ansvarig. Jag ansvarar för om mediciner, att folk får medicin och att doktorn kommer. Jag har inte det övergripande ansvaret för alla patienterna eller de boende här. Det är inte min roll.

Fråga 12 - Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

Det gör jag också. Det brukar vara jag som presenterar den. Vi har olika samlingar. Vi samlar ihop alla anställda en gång per termin. Då har vi sådan information och försöker kommunicera saker som *hur vi jobbar, vart ska vi sträva, vad är våra mål, hur går det för oss och hur långt har vi kommit*. Jag är inblandad i att presentera sådana saker. Sedan pratar varje chef med sina anställda om detta på arbetsplatsträffar.

VÅRDPERSONAL 1

Vilka är dina arbetsuppgifter?

Just nu arbetar jag som samordnare här bland sjuksköterskorna. Det är ett ganska roligt jobb för att det många möjligheter. Det är mycket administrativt arbete och men det innebär också att man kan gå in som sjuksköterska om det behövs en resurs här.

Fråga 1 - På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare? (Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)

Det är både och muntligt och skriftligt faktiskt. Vi använder mejl väldigt mycket här. Vill man få ut någonting till samtliga sjuksköterskor så brukar jag använda mejl för att jag ska bli säker. Då begär jag mottagningskvitto och när jag ser att när de har öppnat sin mejl så vet jag att de har tagit reda på det. Det är liksom ett kvitto för mig att nu har alla fått det här och blivit informerade om detta. Sedan finns saker som diskuteras och man kommit till beslut på en arbetsplatsträff (APT) men annars det är väldigt mycket mejl idag.

Fråga 2 - Hur upplever Du att kommunikationen kring äldreårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Vi har en klar policy om hur vi vill att vården ska vara och utföras här. Den ska varenda medarbetare vara medveten om. Om man är anställd här så blir man informerad om hur det fungerar eller vad som ska bedrivas; vilken instruktion vi har att följa. Politikerna talar om hur vi ska ha det; vi har ram som vi måste hålla oss inom och de ska uppnå målen. Vi ska utföra detta och så är det tjänsteman också, som ser till att det blir gjort.

Fråga 3 - Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

Vi är medvetna om att det alltid ska gå linjevägen. Om jag har någonting så vänder mig till min närmsta chef och hon i sin tur till sin närmsta chef. Det är väldigt tydliga regler om vad som gäller. Man hoppar inte över en linje eller nivå utan man går linjevägen. Sedan om vill framföra någonting till en specifik person så det är klart att man kan ringa eller mejla, men informationen går den väg.

Informanten upprepar: Anser du inte att det finns något som man vill förändra för att förbättra kommunikationen?

Jag kan inte säga det någonting som fallerar här. Vi har väldigt bra enhetschef här som är väldigt tydlig. Man känner ju, jag känner aldrig att det är någonting. Till exempel när man gör undersökningar så ser man ju ofta det är informationen som fallerar. Men jag kan inte säga det är så här. Vi får kontinuerligt information hela tiden. Det är inte så stor grupp heller det kan också vara påverkan på det hela. Det är skillnad om man har väldigt stor personalgrupp. Sedan ska man veta att som personal så har du eget ansvar också. Att man inte kan liksom bli matad med information; man har skyldigheter att söka själv också. Har det varit arbetsplatsträff (APT) så måste man helt enkelt läsa protokollet efter man måste uppdatera sig själv. Det är tvunget.

Det finns alltid något man kan förbättra naturligtvis, det är mina absoluta tankar. Att man inte heller kan sätta sig här nere och säga nu det är bra... Det finns alltid något att man kan förändra. Vad skulle jag tänka mig ... men jag kan inte säga i ögonblicket Vi får till exempel Tynneredsnytt på mejlen; man behöver ta reda på väldigt mycket, men jag kan känna att jag läser snabbt; så jag har inte tid att så ofta man vill reflektera över något eller om det är något ... och tänka till lite; och så finns inte tid. Man tar det som berör oss här och som påverkar oss och då är det klart att man kan stanna till lite längre kanske. Men annars så är det tiden som är lite knapp, alltid. Det är väl tidens anda.

Fråga 4 - Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

Personlig kontakt både när det gäller kolleger emellan och med personalen.

Fråga 5 - Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Jag har inte någon specifik avdelning utan det gäller hela huset. Jag tycker att det är en väldigt öppen kommunikation här i huset generellt kan man säga, mellan olika personalgrupper.

Kommer man upp på avdelningen så får man till sig direkt om det är något speciellt. Sedan har vi en enhetschef för huset som också är bra på att informera. Då är det så att vi har möte här regelbundet. Dels med enhetscheferna och då är jag med också varje måndag, och då är det mycket information som kommer där. Då för jag vidare det som ska föras vidare. Sedan så det är ju dagundersköterskorna som har möte också var 14 dag. Då får de till sig väldigt mycket, för där är enhetschefen med varannan gång. Då får de en massan information som de för ut till personalen. Det är väldigt mycket ansikte mot ansikte som gäller jag menar.

Så är det skriftligt. Alla har inte Lotus Notes som mejl. Anteckningar och protokoll från arbetsplatsträffen (APT) och sådant, för personalen, det är ju skrivit och sitter i en pärm och det måste de läsa. Jag tror faktiskt att de måste signera också när de läst den för att alla ska veta.

Fråga 6 - Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

Det är tiden, hela tiden, som man brottas med. Det är klockan som jagar hela dagen kan man säga. Det är alltid något som man måste utföra; visa saker under begränsad tid och ju mer som händer som är oförutsett desto mindre av den planerade tiden blir det kvar. Men någonting måste man ta tid av ju och kanske man då gör informationen tre minuter kortare än vad som skulle ha gjort t.ex. rapporten. Annars, om man har tid, kan det vara värdefulla tre minuter man hinner lägga till: Man kanske säger lite till i samtidigt som man berättar eller informerar om någonting. Då lägger man in lite kunskap i det också, alltså förmedla kunskap också.

Informanten frågar: Det är bara tiden?

Det kan man höra, när det inte har fungerat alltså. Då hör man *det har inte vi tagit reda på och det visste vi inte*. Det är ganska sällan man hör idag. Det kan man höra till exempel utav anhöriga också, det när det gäller hälso- och sjukvården. Till exempel vid ett anmälningsärende så är det ju mest klagomålen kommit in till socialstyrelsen man tittar på som. Det är informationshanteringen, att de anhöriga inte har blivit informerade ordentligt. Det är ju egentligen, kan man säga, att information är väldigt svårt, men man kan göra det enkelt också faktiskt. Alltså, man hade undanröjt många problem och tråkigheter både för anhöriga och för oss om man bara hade gett sig lite tid och informerat ordentligt. Så det är viktigt att man har bra kommunikation.

Fråga 7 - Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

Det är ju en hel rad med punkter. Men för det första, så jobbar vi här efter hälso- och sjukvårdslagen och att alla ska ges lika vård oavsett ålder, kön, religion, allt det där. Den ska vara värdig vården och man ska ha en meningsfull tillvaro.

Informanten frågar: Lever du med den? Hur tänker du kring det?

Det gäller ju då att det finns en vårdplan på varje person. Men då har vi gått till den enskilda vårdtagaren. Om man ser i stort då över det hela då räcker det ju att säga så här *behandla din nästa som du vill bli behandlad själv*. Det räcker ju egentligen att tänka. Så jag hoppas att varenda en som arbetar här tänker att min medmänniska ska jag behandlad så som jag vill bli behandlad själv. Sedan har vi sjukvården; den biten att läka, lindra och

förebygga; det måste vi göra, men rent etiskt så hoppas att alla som arbetar här arbetar efter det.

Fråga 8 - När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Vi har kvalitetsdag där har vi ju ofta tar upp hur vi ska göra i en vis situation, hur vi ska bete oss etc. Det är så att det ska man diskutera varenda dag egentligen. Det är sådant som man aldrig ska glömma, visionen. *Varför vi är här* och *Hur gör vi de* och *Det ska vi göra så*. Det är ofta när det varit någon händelse eller incident; när man reagerat. Då kommer man hit till kaffebordet och så *aha, det var så* och alla har åsikter om det, naturligtvis. Det är ett sätt att hålla den visionen levande; hur vi har det här och hur vi behandlar varandra och hur vi behandlar de människorna som är i vår vård.

Fråga 9 - Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Absolut,

Informanten upprepar: Ser Du några brister i hur detta går till idag?

Om man bli anställd här så får man ju en ... så kan se här om jag har den, Nej, det stadsnämnden som satt upp de här reglerna.

Det är så här att visionen ska ju uppdateras hela tiden. Den ska plockas fram i det vardagliga arbetet. Så det är klart att det man kan man säkert prata mycket om. Mycket mer än man gör, om man gör rätt saker och om vi kan leva upp till det visionen. Det är sådant som man kan diskutera. Det blir inte bara ord på papper utan att vi räknar med att arbeta efter det. Så det möjligt att det kan diskuteras mycket, mycket mer än vad vi gör.

Informanten frågar: Alltså allt är ok?

Jag kan inte säga att jag kan prata för sjuksköterskorna här då de är väldigt medvetna om vad vi har att leva upp till. Det är de. Det är ju kvalitetsarbetet; vad som uppdateras varje år gör man tillsammans med de kvalitetsansvariga; beskriv formerna; hur står det till med det; kan vi ha tillgängligt; kan vi utföra det som vi lovat osv. Så att i den här gruppen så tycker att man lever som man lär.

Fråga 10 - Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Absolut. Det är det enda sättet att lära sig också om man, jag menar om ingen påtalat om någon gör fel så gör man samma fel hela tiden. Så det hoppas jag verkligen att någon som tycker att jag gör fel säger det till mig.

Informanten upprepar: På vilket sätt görs detta?

Enskilda samtal. Om det inte är något alldeles speciellt. Då får man diskutera det som något generellt; en sak som man ser att flera stycken gör samma; då tar vi upp det på ett verksamhets-möte och säger *så här kan vi inte ha det* och *nu måste vi diskutera detta* och *komma till rätta med det* och *ändra på det*. Då får man var så vänlig och följa det.

Fråga 11 - Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Jag kan bestämma om jag vill informera sjuksköterskorna på ena eller andra sättet. Det bestämmer jag själv. Det är ingen som jag behöver fråga om detta.

Fråga 12 - Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

Jag deltar inte i några sådana.

VÅRDPERSONAL 2

Vilka är dina arbetsuppgifter?

De är många, men att se till att pensionärer kan leva och göra det som alla andra klarar av själv. Det är allt ifrån personlig hygien till att komma ut och handla.

Fråga 1 - På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare? (Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)

Både muntligt och skriftligt, men vi pratar mest.

Fråga 2 - Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Den fungerar väl bra.

Fråga 3 - Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

Det som behövs lite mer det är ju skriftlig information. Det är mycket lättare att ta saker och ting muntligt men det är också så att det beror på; vi har t.ex. inte journalhandlingar på data.

Vi undersköterskor har vår journalhandling och sjuksköterskorna har sin. Det gör att varje pensionär har två journalhandlingar. En hos sjuksköterskan, som är databaserad, och en här. Sedan har vi andra papper. Där skriver vi väldigt mycket, på olika ställen. Vi tycker att vi skulle kunna få allt på data så att allting hamnade på samma ställe... Det är väldigt gammalt system. Det blir lite slarv med det, om man säger så, och det beror på oss, men det kunde ha varit lite bättre.

Men det känns också ... det som står hos sjuksköterskan; vi kan inte läsa det och det tycker vi lite synd. Vi har inte tillgång till hennes journaler och ska hon ha tillgång vad som händer här så måste hon gå ut och läsa. Så vi tycker att det vore lite skönt om vi också kunde gå och se allt vad som händer, med läkarekontakt och sådant. Det får vi muntligt till oss och vi ska skriva i våra... Så vi tycker att det vore skönt om man kunde gå in och se man på båda vad vi har skrivit ... och det skulle vara mycket lättare för henne också att gå in och se vad vi har skrivit. Så slapp hon att ringa till oss och fråga oss om vad det som händer här. Vi skriver kanske lite mer omvårdnadsgrejer medan hon skriver mer sjukvårdande saker. Så det skulle kunna förbättras.

Fråga 4 - Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

Det är samtal och möte; de handlar mer om information om vården. E-post är mer information som har med organisationen Tynnered att göra.

Fråga 5 - Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Det fungerar bra. Sedan kan man ju alltid bli bättre på just det här, de med överrapporteringen och sådant. Men jag tror att skulle vi haft ett bättre sätt att dokumentera på. Som jag sa innan, det är lite gammalmodigt och det står på flera ställen och det gamla papper. Ska jag uppdatera så måste jag skriva en helt ny journal och det gör jag inte på tio minuter. Och just att det, att pensionärerna förändras och så, vad man hjälper dem med.

Fråga 6 - Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

Försvårar gör det ju inte så. Det handlar lite om att personalen kan skärpa upp sig lite också... Men det hade ju blivit bättre... om alla hade fått veta samtidigt här..., Men i och med att alla inte jobbar med en dator så blir man lite efter... då hade man blivit tvungna att lära sig... Då hade det varit naturligt att man går in och skriver en massa. Så skulle jag kunna vara borta tre dagar, så kan du komma och gå in och se vad jag skrivit istället för att du ska behöva läsa 33 lappar som hänger överallt. Det kan man tycka.

Fråga 7 - Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

Jag kan inte riktigt redogöra den faktiskt.

Fråga 8 - När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Jag vet faktiskt inte (skrattar lite generat).

Informanten upprepar: Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Det finns säkert en nedskrivna version av vision, av hur det ska vara... Men jag känner till på ett ungefär hur det ska vara. Det behöver man inte ha nerskrivet.

Informanten: Du vet inte hur vision lyder. Men kanske du vet vad den innehåller?

Det är väl inte särskilt för Tynnered, men ... Nej, jag kan inte.

Informanten upprepar: Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

Eftersom jag inte känner till Tynnereds vision. Men jag har ju en egen i hur jag tycker det ska vara. Och jag tror att skulle jag få läsa Tynnereds vision så är det säkert ett papper att använda. Men det är ingenting vi arbetar efter utan mer för utomstående och se.

Fråga 9 - Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?

Ja... det ska man ju känna till. Men det blir lite... eftersom jag jobbar *i* det och alla andra människor du pratat om jobbar ju utanför ... och de som jobbar *här* i verkligheten. Dom kanske mer... för det är ju faktiskt så att det *här är ju verkligheten*. Det är kanske så att man läser sig till den men man arbetar inte med den.

Informanten: Du sa att det är viktigt att få kunskap om visionen.

Ja, det är det ju för att det finns en massa sådana grejer som... Tynnered har en vision när de pratar inför andra stadsdelar. Så här och så här arbetar vi. *Men jag, jag arbetar ju här*. Jag bry mig inte så mycket om liksom utan jag försöker få det att fungera här så bra som möjligt... Men visionen måste vara liksom att man ska behålla sina egna funktioner. Att man blir bemött bra, att man får bo kvar hur länge man ville. Jag är ju *i det hela*.

Alla tycker olika; vi är ju olika; men vi måste ha en gemensam övergripande syn. Och det här pratar vi och ventilerar mycket på kafferaster.

Informanten upprepar: I så fall, ser Du några brister i hur detta går till idag?

Jag tycker inte det finns några brister utan vi får ju mycket information. Det har med dig själv och göra. Hur mycket du är intresserad och tar reda på saker och ting. Informationen finns i stora personalrummet och vi har ett litet datarum på avdelningen. I stora personalrummet finns det all information du behöver. Vi har e-post adress för att kunna gå in och läsa de mejl som vi får. Så man är uppdaterad om vad som händer runt omkring. Men det klart, hur mycket beror på hur intresserad du är själv av att söka efter det du vill ta reda på. Det är lätt och säga att det inte fungerar men i och med att man intresserar sig så är det lätt att hitta information från utomstående ... vad som händer runt omkring. Så tycker jag i alla fall.

Fråga 10 - Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

Ja, det är ju. Men det får jag nästan bara från mina arbetskamrater och min chef, lite grann hon är inte heller med i arbetet. Hon ser mycket och hon har kontakt med anhöriga. Det är klart att hon kommer och säga till att "den familjen var inte så nöjd med hur de blev bemötta" eller "den familjen var väldigt glada" Det måste man ta reda på. Mest så pratar man med sina arbetskamrater. *Det där tyckte jag inte var så bra, så här vi ska göra i fortsättningen. Det du gjorde var bra, men jag tycker att vi gör så här istället.*

Fråga 11 - Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Vi fattar väldigt mycket egna beslut här som berör jobbet. Sedan finns det ju vissa saker som man måste höra med min chef om det är ok. Men annars bestämmer vi väldigt mycket här. Det har vi fått tillåtelse till också. Det är bra.

Fråga 12 - Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

På arbetsplatsträffar har vi möjlighet att påverka. De försöker man ju i största mån att vara med på och annars, ifall om man inte kan vara med så finns det alltid protokoll och läsa så att man blir uppdaterad.

Informanten: Den vision som ni får från ledningen vilka möjlighet har du att påverka den?

Det senaste här var att vi måste dokumentera allt vi gör t.ex. om någon av de gamla kommer på promenad; social dokumentation; något som inte hade en bred dokumentation förut.

Vi har fått specialpapper och de ska ställas på rummet och allt det. Men det fungerade inte. Om jag varit uti och gått med tre personer och jag ska in på tre rum och skriva upp att jag har varit där, samtidigt ska hjälpa några på toa ... så det fungerade inte.

Då gjorde vi så att vi har en bok som vi skriver i varje månad; så går vi ut och fyller på rummen och datum de kom ut på de här aktiviteterna. Vi har varit med och beslutat att så här fungerar det inte utan vi behöver göra så här istället.

Tabell 1. Sammanfattning av resultat

Frågor relaterade till FEM-modellen	Chefer	Vårdpersonal
<p>R1 Kommunikation i allmänhet</p> <p>Q1 På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare/kollegor?</p>	<p>C1 & 3: Skriftligt & muntligt C4: Skriftligt & muntligt Formellt & informellt C2: Mest muntligt Skriftligt via mejl Formellt i verksamhetsplaner</p>	<p>V1: Skriftligt & muntligt V2: Skriftligt & muntligt</p>
<p>Q2 Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?</p>	<p>C1: Ingen åsikt C2: Bra. Öppen C3: Mycket bra C4: Alldeles utmärkt</p>	<p>V1: Det finns en klar policy kring vårdarbetet V2: Bra.</p>
<p>Q3 Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?</p>	<p>C1: Att jobba så mycket som möjligt med det mänskliga och så lite som möjligt med papper och datorer. C2: Att diskutera vilka frågor ledningsgruppen ska arbeta med. C3: Att få kunskap om kommunikation och hur den fungerar; att fler får tillgång till Lotus Nots. att inrikta informationen och kunskapen mot vad det personliga mötet betyder. C4: Nej, fullständigt tillräckligt.</p>	<p>V1: Tiden är knapp – mer tid behövs. V2: Datorisera journalhandlingar för att göra informationen lättillgänglig.</p>
<p>R2 Kommunikation kring processer</p> <p>Q4 Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?</p>	<p>C1: (Info om vården) Skriftlig kommunikation; via webben. C2: Mest mötesformen; samtal med cheferna; e-post för korta frågor. C3: Olika typer av möten C4: Alla instrumenten.</p>	<p>V1: Personlig kontakt med kollegor och personal V2: Samtal och möte, e-post för information om organisationen Tynnered, inte om vården.</p>
<p>Q5 Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde/avdelning?</p>	<p>C1: Gäller inte mitt verksamhetsområde. C2: Bra. C3: Väldigt bra. C4: Alldeles utmärkt.</p>	<p>V1: Väldigt öppen V2: Bra</p>
<p>Q6 Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?</p>	<p>C1: Att kunna göra jämförelser med andra, att göra mindre enheter, att kvinnor hade med heltidsarbete. C2: Att hela tiden koppla tillbaka och prioriterar. C3: Tiden. C4: Det finns inte något.</p>	<p>V1: Tiden. V2: I och med att alla inte jobbar med dator så blir man lite efter.</p>
<p>R3 Kommunikation kring vision, mål o värderingar</p> <p>Q7 Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?</p>	<p>C1: Minns inte C2: Den enskilda väljer hur stöd och service för ett självständigt liv ska utformas. C3: Ge god vård och omsorg efter behov: ta hänsyn till förmåga, önskemål och behov för att leva ett självständigt liv. C4: Vår vision är att kunderna ska ha stor makt och inflytande över beslut och utformning av sin vård.</p>	<p>V1: Vi jobbar efter hälso-och sjukvårdslagen; att alla ges lika vård oavsett ålder, kön och religion. Vården ska vara värdig och man ska ha en meningsfull tillvaro. V2: Kan inte redogöra för den.</p>

Vilka krav bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation?

<p>Q8 När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?</p>	<p>C1: Det ligger under min nivå att jobba med de frågorna. Nej, vi pratar om något annat. C2: Den sker i vårt kvalitetsarbete. C3: När jag ser och hör hur personalen arbetar med den enskilda personen. Ja. C4: Det sker på arbetsplatsträffar och kvalitetsdagar. Nej, då försöker vi att inte prata jobb.</p>	<p>V1: Den sker på kvalitetsdagar. Ja, det är ett sett att hålla visionen levande. V2: Jag vet faktiskt inte. Men jag känner till på ett ungefär hur den ska vara.</p>
<p>Q9 Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?</p>	<p>C1: Ohört viktigt att känna till. Att de arbetar i en offentligt styrd, offentligt finansierad organisation där deras beslut är delegerade av den politiska myndigheten. Ja, vi som är med och formulera visionen har inte förmågan att se hur det här ser ut för den som jobbar på lägsta nivå. C2: Ja, det är viktigt. Nej. C3: Absolut. Nej. C4: Absolut. Ja. Det inte alla som medarbetare som är intresserade av övergripande dokument om verksamheten. Men alla arbetsplatser har den.</p>	<p>V1: Absolut. Nej. V2: Ja, det är viktigt. Nej.</p>
<p>Q10 Anser du att det är viktigt att ge/få feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?</p>	<p>C1: Det är ohört viktigt att ge feedback på allting. Det är så mycket viktigare att påtala nu jobbar vi rätt än vi jobbar fel. Att säga till direkt. Ge beröm. C2: Ja, det är viktigt. Det gör jag dels på de mötena med chefen och sedan i dialogen med varje person. C3: Ja, det tycker jag. Jag försöker ge sakligt beröm och också försöka att inte bara säga att det här är bra, utan förtydliga vad det är som är bra. C4: Inte i det dagliga arbetet, utan när jag har mina medarbetaresamtal. Genom utvecklingssamtal; då diskuterar jag med varje enskild medarbetare hur man lever upp till de olika planerna.</p>	<p>V1: Absolut, det är enda sättet att all lära sig också. Enskilda samtal om det något och verksamhetsmöte V2: Ja, det är viktigt. Men det får jag nästan från mina arbetskamrater och min chef</p>

Vilka krav bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation?

<p>R4 Beslutsfattande kring kommunikation</p> <p>Q11 Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?</p>	<p>C1: Jag bestämmer t.ex. vad vi ska skriva om som går ut till våra boende. Att vara konsult och hjälpa de olika vårdgrup-per genom att skriva om det ute på webben.</p> <p>C2: Jag tror att jag är väldigt noga att förankra och kommunicera med enhets-cheferna. Ibland måste saker ske fort, att man måste ta snabba beslut om någonting.</p> <p>C3: När vi är på våningsmöte.</p> <p>C4: Jag är medicinskt ansvarig. Jag ansvarar om mediciner och att folk får sin medicin; att doktorn kommer.</p>	<p>V1: Jag kan bestämma om jag vill informera sjuksköterskorna på ena eller andra sätt.</p> <p>V2: Vi fattar väldigt mycket egna beslut här som berör jobbet och sedan finns det ju vissa saker som man måste höra med min chef om det är ok. Det är bra att man vet vad man kan bestämma och vilka frågor måste gå vidare och fråga.</p>
<p>Q12 Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?</p>	<p>C1: De formella besluten tas inte av mig men däremot finns det möjlighet att påverka.</p> <p>C2: Det är genom verksamhetsplanen. Det får blir genom chefer i verksamheten. Det blir mycket att kommunikationen går från mig via dem och ut. C3: Jag är med i beslutet på arbetsplatsträff (APT). Så att säga effektuerar vad verksamhetschef har lagt på mig.</p> <p>C4: Det gör jag också. Det brukar vara jag som presenterar den för personalen på möten.</p>	<p>V1: Deltar inte i några sådana.</p> <p>V2: På arbetsplatsträffar har vi möjlighet att påverka.</p>

6 Analys

I det här kapitlet analyseras resultatet som kommit fram under intervjuerna. För att i kunna göra kopplingar till teorin i efterföljande diskussion grupperas frågor och svar kring de fyra relationerna i FEM-modellen.

6.1 Kommunikationen i allmänhet

Nedan analyseras i tur och ordning resultatet av frågorna kring den första relationen (R1) i FEM-modellen som avser kommunikation i allmänhet.

1. På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare/kollegor? (Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)

Samtliga respondenter svarade att de kommunicerar med sina medarbetare/kollegor både muntligt och skriftligt samt formellt och informellt. Muntligt, till exempel i möten av olika konstellationer och telefonsamtal. Skriftligt, till exempel e-mail speciellt om en person vill få ut någonting snabbt till samtliga medarbetare/kollegor.

2. Hur upplever Du att kommunikationen kring äldreårdens uppgift fungerar i Tynnered?

Endast en av respondenterna hade ingen åsikt i frågan. En majoritet av respondenterna svarade att kommunikationen kring äldreårdens uppgift fungerar väl och att det finns en öppen kommunikation. Skälen till detta var flera, Dels framhölls en väldigt hög grad av personalen har undersköterskeutbildning och dels att personalen känt varandra länge. Men också att det omfattande kvalitetsarbetet där vårdtagarnas behov man har lyfts upp har bidragit till att kommunikationen fungerar bra. Vidare svarar en av de respondenterna att Tynnered håller de anställda väldigt välinformerade om hur vården ska var och utföras eftersom det finns en klar policy för detta.

3. Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

I denna fråga hade respondenter olika åsikter om förändringar och förbättringar vad det gäller kommunikationen. Respondenterna kan därför delas i två grupper beroende på hur de besvarat frågan. Den första gruppen ansåg att kommunikationen fungerar bra men att tiden alltid är knapp.

Den andra gruppen anser ”att det är viktigt att jobba så mycket möjligt med det mänskliga, på det mänskliga planet och så lite som möjligt med papper och datorer” De vill också ”försöka hålla ledningsgruppen över vattnet och se till att de inte hamna i flöden”.

Vidare, framhölls behovet av kunskap om kommunikation och hur den fungerar samt behovet av att sprida information och kunskap om vad personliga mötet betyder för verksamheten.

När det gäller det tekniska ville fler få till gång till Lotus Notes. Behovet av skriftlig information gör det angeläget att se till att alla journalhandlingarna hamnar på samma ställe. Flera respondenter framhöll att en datorisering skulle kunna bidra till att förenkla hanteringen av informationen i journalerna.

6.2 *Kommunikationen kring processerna i verksamhetsområdet*

Nedan analyseras i tur och ordning resultatet av frågorna kring den andra relationen (R2) i FEM-modellen som avser kommunikation kring processerna i verksamhetsområdet.

4. Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?

I denna fråga varierade svaret också. De flesta i chefgruppen svarade att de använder mest mötesformen, till exempel arbetsplatsträff, våningsmöte, kvalitetsdagar och andra möten. En av cheferna svarade att alla de nämnda instrumenten används för kommunikation kring vårdarbetet. Vad det gäller vårdpersonalen så svarade en av dem att personlig kontakt används mest både när det gäller kommunikation med kollegor och annan med personal. Den andra representanten för vårdpersonalen svarade att det är samtal och möten som används mest för kommunikation. E-post handlar mer om information som har med organisationen Tynnered att göra. En av de respondenterna i chefgruppen menade att det är skriftlig kommunikation via webben som gäller omkring vårdarbetet.

5. Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?

Alla svarade att den fungerar väl utom en som svarade att den berör inte mig. De som svarade att den fungerar bra argumenterade att detta kan bero på att de har kommit långt i kvalitetstänkandet. Alla är involverade, från ledningen till dem som är ute i verksamheten. Den största delen av personalen är väldigt framåt. De är väldigt duktiga, de tar initiativ. Och att de lyfter fram enskildas behov också. Det är väldigt mycket face-to-face kommunikation som gäller.

6. Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetets?

Två av respondenterna svarade klart och tydligt att tiden är ett problem som de brottas med. Den knappa tiden gör att kommunikationen blir lidande menar de.

Resten av respondenterna svarade att anser att den interna kommunikationen fungerar bra men att det finns ett antal områden som skulle kunna bli ändå bättre. Till exempel att de anställda skulle kunna göra jämförelser mellan den egna arbetsplatsen och andras; att mindre organisatoriska enheter skulle förbättra den interna kommunikationen. Den skulle också bli bättre om fler kvinnor hade möjligheter att ha heltidsarbete. Vidare framhöll de att det är viktigt att förbättra förmågan att hela tiden koppla tillbaka och prioriterar. Införandet av datorbaserad information kring främst journalhantering framhålls också som viktig för att förbättra kommunikationen men även för att vara en modern organisation.

6.3 Kommunikationen kring verksamhetens vision och mål

Nedan analyseras i tur och ordning resultatet av frågorna kring den tredje relationen (R3) i FEM-modellen som avser kommunikation kring verksamhetens vision och mål.

7. Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?

På denna fråga var respondenternas svar olika. Två av respondenterna kunde inte minnas eller kunde inte redogöra för den. De som kunde minnas uttrycka sig på följande sätt:

”Den enskilda väljer hur stöd och service för ett självständigt liv ska utformas.”

”Ge god vård och omsorg efter behov. Ta hänsyn till förmåga, önskemål och behov för att leva ett självständigt liv.”

”Vår vision är att kunderna ska ha stor makt och inflytande över beslut och utformning av sin vård.”

”Vi jobbar efter hälso- och sjukvårdslagen det vill säga att alla ska ges lika vård oavsett ålder, kön och religion. Vården ska vara värdig och man ska ha en meningsfull tillvaro.”

8. När uppfattar Du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?

På denna fråga svarade en av chefer att det inte ligger på hans nivå. Resten av cheferna svarade att kommunikationen sker i deras kvalitetsarbete, arbetsplatsträffar och andra möten.

När det gäller andra delen av frågan så förklarade mer än hälften av respondenterna att de pratar om vision på lunch och fikaraster och en av vårdpersonalen svarade att *”det är ett sätt att hålla visionen levande”*.

9. Anser Du att det är viktigt att få kunskap om visionen? I så fall, ser Du några brister i hur detta går till idag?

Alla respondenter svarade att det är viktigt att få kunskap om visionen. Men de uttryckte sig på olika sätt. En av de respondenterna i chefgruppen menade *”att det är viktigt att personalen förstår att de arbetar i en offentligt styrd och offentligt finansierad organisation där deras beslut är delegerade av den politiska myndigheten”*.

En av respondenten Vårdpersonal 2 hade dock svårt att klart säga hur visionen löd men har ändå en vag förståelse, vilket framgår av *”Tynnered har en vision när de pratar inför andra stadsdelar. Så här och så här arbetar vi. Men jag, jag arbetar ju här. Jag bry mig inte så mycket om liksom, utan jag försöker få det att fungera här, så bra som möjligt... Men visionen måste vara liksom, att man ska behålla sina egna funktioner. Att man blir bemött bra, att man får bo kvar hur länge man vill. Jag är ju i det hela.”*

Andra delen av frågan, när det gäller brister i hur detta går till idag, så förklarade mer än hälften att de inte ser några brister med detta. Två av respondenterna i chefgruppen svarade att *"vi som är med och formulera visionen har inte förmågan att se hur det här ser ut för den som jobbar på lägsta nivå"*. Medan den andra uttryckte sig så här *"Det inte alla som medarbetare som är intresserade av övergripande dokument om verksamheten. Men alla arbetsplatser har den"*.

10. Anser Du att det är viktigt att ge/få feedback/kritik på hur du tillämpar verksamhetens vision praktiskt i ditt dagliga arbete? I så fall, på vilket sätt görs detta?

En majoritet av respondenterna talade om att det är viktigt att ge och få feedback/kritik på hur de tillämpar verksamhetens vision praktiskt i det dagliga arbetet.

En av respondenterna däremot att det inte görs i det dagliga arbetet, *"utan när jag har mina medarbetaresamtal"*.

På den sista delen av frågan så svarade respondenterna att detta görs på olika sätt t.ex. att säga till direkt, att ge beröm, genom mötena med chefen, genom enskilda samtal med varje person och genom utvecklingssamtal.

6.4 Beslutsfattandet kring kommunikation

Nedan analyseras i tur och ordning resultatet av frågorna kring den fjärde relationen (R4) i FEM-modellen som avser beslutsfattande kring kommunikation.

11. Vilka informella beslut kan Du fatta själv kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?

Samtliga respondenter har någon sorts informella beslut som han/hon kan fatta inom sin position.

12. Vilka formella beslut om kommunikation av äldrevårdens vision deltar Du i?

När det gäller formella beslut så svarade chefgruppen följande sätt:

"Att den formella besluten inte tas av mig men däremot finns det möjlighet att påverka."

"Det är genom verksamhetsplanen. Det får blir genom chefer i verksamheten. Det blir mycket att kommunikationen går från mig via dem och ut."

"Jag är med i beslutet på arbetsplatsträff (APT). Så att säga effektuerar vad verksamhetschef har lagt på mig."

"Det gör jag också. Det brukar vara jag som presenterar den för personalen på möten."

Vårdpersonalen svarade att de inte deltar i några sådana formella beslut.

7 Diskussion

I detta kapitel besvarar jag delfrågan och huvudfrågan. I delfrågan går jag igenom och diskuterar intervjusvaren och gör en koppling till teorin. Därefter diskuterar jag vad som framkommit utifrån frågeställningen. Det kopplas sedan till aspekter kring intranätbaserad kommunikation, vilket leder fram till slutsatsen. Det vill säga vilka krav som bör styra utvecklingen av en intranätbaserad kommunikation.

7.1 Vilka faktorer förhindrar kommunikation idag?

Den direkta faktor som förhindrar kommunikation idag och som två av respondenterna nämner klart, är tidsbrist. Detta stämmer med Kaufmann & Kaufmanns (1998) åsikt att tidspress är ett hinder eller en svårighet i kommunikationen.

Sedan finns det drömmar bland respondenterna om att inte förstöra den goda kommunikation som finns idag. Till exempel upplevs det som viktigt att jobba så mycket möjligt med det mänskliga, på det mänskliga planet och så lite som möjligt med datorer och papper.

Drömmarna handlar också om förbättringar av kommunikationen. Försök med att jobba vidare fram med mänskliga för att eliminera oklarhet och osäkerhet som kommer ofta genom datorer och papper. Till exempel att bättre diskutera vilka frågor ledningsgruppen ska arbeta med. Det stämmer med Daft & Lengel (1986) och deras teori om hur man reducerar tvetydighet och oklarhet i planering. De menar att planering är en dynamisk process som kan användas för att minska både ovisshet och tvetydighet. I inledningen av planeringen är tvetydighet hög, kommunikationen sker på möten mellan grupper och ansikte mot ansikte mellan individer för att bestämma mål och strategi. När planerna är lagda och har det blivit tydligt vilka frågor kommer att arbetas med. Därigenom kan man eliminera tvetydigheter och öka säkerheten i beslut och handlingar.

En av respondenterna uttryckte att det ibland kan vara svårt att koppla tillbaka och prioritera t.ex. när det blir mycket prat om ekonomi så är det lätt att glömma bort kunderna. Det finns drömmar om att kunna kommunicera det på ett bättre sätt. Det stämmer också med Daft & Lengel (1986) och deras två motiv till hur organisationer hanterar information. Det första är att reducera osäkerhet och den andra, att reducera tvetydighet. Det finns med andra ord ett teoretiskt stöd för att stödja människornas önskan att kunna kommunicera kundens behov på ett aktivt sätt samtidigt som andra för verksamheten viktiga frågor diskuteras.

Vidare finns det drömmar om att få kunskap om vad kommunikation är och hur den fungerar. Framför allt är det angeläget att få veta vad kommunikation innebär. En av respondenterna uttrycker speciellt att man inte ska glömma det personliga mötet och att det därför skulle vara bra att inrikta informationen och kunskapen hos de anställda om vad det personliga mötet innebär för verksamheten. Detta stämmer med Nilsson & Waldemarsons (1994) definition av kommunikation. De menar att kommunikation bidrar till att skapa en basstruktur för relationer mellan människor. Den bildar en bas för identitet och möte med andra människor. Den visar också på hur vi upplever och reagerar på den person som vi

kommunicerar med. Av analysen framgår också att kommunikation via kroppsspråk också är viktigt och inte får glömmas bort, vilket stämmer med författarna Dimbley & Burton (1999) och det de kallar ickeverbal kommunikation. Enligt författarna delas ickeverbal kommunikation i de tre huvudgrupperna kroppsspråk, paraspråk och klädsel. Så att kroppsspråket säger en hel del om människors känslor, attityder och avsikter.

Det framgår av analysen att inte alla bland vårdpersonalen använder dator för att dokumentera skriftlig information. Mycket information kring vården av de gamla dokumenteras på papperslappar, vilket bland annat tar tid för vikarier att sätta sig in i. Det tar också tid att hålla informationen korrekt uppdaterad. Sättet vårdpersonalen hanterar skriftlig information på upplevs omodernt. Det finns drömmar om att förbättra kommunikationen med hjälp av datorer för att underlätta kommunikationen mellan undersköterskor och sjuksköterskor. På så sätt kan man överbrygga referensramar och utreda tvetydigheter. Detta stämmer med Daft & Lengel (1986) och som anser att det handlar om kommunikations duglighet att lära.

Av analysen har jag hittills kunna konstatera att tiden är den faktor som direkt förhindrar kommunikationen. Därtill har jag kunnat se att det finns drömmar om att behålla mycket av den kommunikation som fungerar bra idag, men också många tankar om att förbättra kommunikationen. Av intervjuvärdens framgår att det finns ytterligare något som förhindrar kommunikationen. Men det problemet framgår först när de direkta intervjuvärderna från två chefer och en ur vårdpersonalen vägs samman. Problemet framgår med andra ord indirekt ur analysen.

Chef 1 menar att det är svårt att formulera visionen eftersom det inte är klart hur den uppfattas och påverkar de som arbetar direkt med de gamla. Vidare menar Chef 4 att det inte är alla medarbetare som är intresserade av övergripande dokument om verksamheten. Vårdpersonal 2 säger att hon inte känner till Tynnereds vision, men hon har en egen uppfattning om hur hon tycker arbetet med de gamla ska vara. Vidare menar hon att Tynnereds vision är ingenting vårdpersonalen arbetar efter utan mer för utomstående och se. På så sätt bekräftar Vårdpersonal 2 vad Chef 4 uttryckte om att inte alla medarbetare är intresserade av övergripande dokument om verksamheten. Men uttalandet gör inte Vårdpersonal 2 rättvisa eftersom hon menar att visionen är mer för utomstående att se och ta del av. Tvärt emot Chef 4 så uttrycker Vårdpersonal 2 att hon har en vision, en egen, som hon lever med i sitt arbete. Jag menar att här finns ett glapp i kommunikationen mellan chefer och vårdpersonal. Exakt vilken faktor som förhindrar kommunikationen går dock inte att säga, vilket innebär att det inte går att hänvisa till någon teori.

7.2 Vilka krav bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation?

Svaret på frågan om vilka krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation tar ut sin utgångspunkt i de faktorer som förhindrar kommunikation idag som framkommit ovan. En koppling görs i tur och ordning till de fyra relationer som presenteras i FEM-modellen samt till de teorier som presenteras om intranät.

FEM-modellens första relation, R1 behandlar intressenternas koppling till ett intranät både som grupp och som enskilda individer. Kortfattat handlar det om att intressenterna vill ha rätt information i rätt tid uttryckt i ett språk och form som är förståeligt. Kompetens är en aspekt som också blir aktuell. Det betyder att här måste man uppmärksamma att olika människor har olika kompetens och bör ha anpassad information efter detta.

Med hjälp av ett intranät skulle sjuksköterskornas och undersköterskornas journalhandlingar kunna hamna på ett ställe. På så sätt kommer undersköterskorna att kunna läsa vad det står hos sjuksköterskorna och tvärtom. Dessutom skulle ett intranät kunna underlätta för undersköterskorna att få information om och ta del av vad som händer vid läkarkontakter. Detta stämmer med Hjelms (1996) åsikt när det gäller fördelar med intranät. Författaren talar om omedelbarhet som innebär att så fort något publiceras så är det tillgängligt för alla samtidigt.

Krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation i den här aspekten (R1) är att ett intranät ska utformas med hänsyn till regler för journalhantering men samtidigt underlätta för vårdande personal av olika slag att få och ge korrekt och tillförlitlig information om de vårdbehövande. Det ställer i sin tur krav på utbildning av personalen.

FEM-modellens andra relation, R2 behandlar intranätets koppling till verksamhetens processer och/eller funktioner som t.ex. vård- och omsorgsprocesserna eller området vård och omsorg. Kortfattat handlar det om att ett intranät i princip bör anpassas till verksamhetens processer för att bli lyckat. Men intranät införs ofta för att förbättra någonting i verksamheten, vilket kan medföra att vissa aktiviteter och händelser försvinner och andra kommer till. Människorna i verksamheten eller intressenterna måste själva bestämma vilka de aktiviteterna är och ska vara. Först då kan ett intranät bli stödande och inte störande för verksamheten.

Som framgick av analysen så är tiden den direkta faktor som förhindrar kommunikation idag. Respondenterna säger att de får mycket information om verksamheten genom mejl. Men att det inte är så lätt att gå genom den och hålla sig informerad om allt som händer runt omkring. Därför blir de tvungna att bara titta på den delen av mejlen som direkt berör dem. Här skulle ett intranät kunna användas som en ren informationskanal, vilket Bark & Heide (2002) beskriver. Det handlar då om de första faserna i utvecklingen av intranät, eftersom verksamhet inte har tidigare något sådant. När ett intranät skulle användas som en ren informationskanal kommer informationen att vara relativt allmän till sin karaktär. Till exempel skulle dokument som berör verksamhetens processer kunna göras lättillgängliga för alla intressenter. Således skulle information bli lättare att uppdatera.

Av analysen framgick också att det finns drömmar om att förbättra kommunikationen. Det var dels frågan om att bättre kunna diskutera vilka frågor ledningsgruppen ska diskutera och dels frågan om att kommunicera kundens behov. Ett intranät skulle kunna vara ett stöd för att hålla ihop verksamhetens olika arbetsprocesser, vilket Bark & Heide (2002) påpekar. Men det blir intressant först i fjärde fasen av utvecklingen av verksamhetens intranät. När människorna i verksamheten har vana att använda intranät kan det utvecklas vidare genom att fokusera på dialog mellan olika grupper och på så sätt stimulerar den tvärfunktionella kommunikationen. Det finns också tankar om att få utbildning och kunskap kring kommunikation i allmänhet, vilket användningen av ett intranät också skulle kunna bidra till.

När det gäller drömmar om att underlätta kommunikationen mellan undersköterskor och sjuksköterskor med hjälp av datorer skulle ett intranät kunna ett alternativ. Det skulle kunna skapa möjligheter för ökad samordning och effektivitet samt uppdatering av journalhandlingar. Då menar jag att ett intranät kan ses som ett arbetsverktyg, vilket författarna Bark & Heide (2002) framhåller då de säger att intranät kan vara en hjälp för organisationens medlemmar i den dagliga verksamheten.

Krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation kring verksamhetens processer (R2) är att ett intranät ska utformas så att det blir stödjande, inte störande. Ett införande innebär intressenterna behöver lära sig av med vissa invanda sätt att arbeta samtidigt som de får utbildning i intranätets olika funktioner.

FEM-modellens tredje relation, R3 behandlar intranätets koppling till verksamhetens mål och värderingar. Kortfattat handlar det om att samordna intressenterna och deras olika kulturer så att de kan arbeta mot övergripande mål och värderingar.

Det framgår av analysen att arbetet med att formulera och sprida innehållet i verksamhetens vision inte är helt enkelt. Det framgår också att respondenterna tycker att det är viktigt att känna till visionen. Men vad den faktiskt handlar om är inte alltid klart. Jag menar att genom ett intranät skulle visionen kunna presenteras för intressenterna på ett begripligt och lätt sätt. Ett intranät kan användas som en kanal för direkt kommunikation mellan ledning och personal. Det innebär att informationen finns på ett ställe, uppdaterad och korrekt återgiven. Det innebär att människors modifieringar och filtreringar av innehållet kan undvikas. Genom ett intranät kan ledningen också kommunicera direkt med enskilda personer ute i verksamheten. De kan ta del av hur de anställda upplever sina roller och tar in idéer. Det skulle kunna ske anonymt. På det sättet skulle ledningen kunna få bättre förståelse för hur visionen påverkar mål och mening ute i verksamheten. Intranätet blir på detta sätt ett komplement till den kommunikation kring mål och värderingar som redan finns väl på ett väl fungerande sätt i verksamheten.

I teori delen understryks betydelsen av att arbeta med en organisationens vision. Studien visade att så också var fallet, men respondenterna uttrycker sig på olika sätt och med olika engagemang. Respondenterna menade att visionens syfte idag snarare ses som en ledstjärna och som verksamhetens långsiktiga mål eller önskvärda framtida position, exakt som Abrahamsson & Andersen (1998) och Heide m.fl. (2005) påstår. En av respondenterna påpekar dock att Tynnered har en vision som riktar sig utåt mot verksamhetens omgivning.

Men de som arbetar i verkligheten dvs. närmast kunderna i verksamheten lever och arbetar med en egen vision. Detta stämmer med Heide m.fl. (2005) som hävdar att det ofta är ledningen och eventuellt styrelsen eller ägarna i offentliga organisationer men även politikerna, som utformar en vision. Visionen är därför ofta deras syn på organisationens utseende.

Även om alla respondenternas svar stämmer bra med teorierna om hur en vision bör fungera, framkom det i studien att den i praktiken inte fyller avsedd funktion. I teorin hävdar författarna att en organisations vision är ett av de viktigaste elementen för att en organisation skall lyckas. I praktiken anses en vision inte ha denna betydelsefulla och upplysningsfunktion även om en majoritet av respondenterna finner att arbetet med visionen är viktigt. En av respondenterna menar att visionen är ingenting man sysslar med varje dag, utan det är något man sysslar med när man fattar viktiga beslut. Respondenterna på strategisk nivå poängterar vikten av att motivera och engagera de anställda. Det är viktigt att de anställda förstår visionens innehåll och vad det innebär för dem rent praktiskt. Detta stämmer med Ross m.fl. (1998) och deras indelning av funktioner eller uppgifter som en vision har.

Krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation i den här aspekten (R3) är att ett intranät ska utformas så att formuleringar kring mål och värderingar görs lättillgängliga och bidrar till en ökad motivation hos intressenterna. Det betyder att intranätet måste upplevas som mer attraktivt att arbeta med jämfört med traditionella pärmar i vanliga bokhyllor.

FEM-modellens fjärde relation, R4 behandlar intranätets koppling till verksamhetens beslutsfattande. Kortfattat handlar det till största delen om frågor som rör makt och ansvar kring informationen i verksamheten.

Utifrån analysen kan konstateras att vårdpersonalen inte deltar i några sådana formella beslut, vilket stämmer med Boyne (2002) tanke när han försöker att identifiera huvudsakliga skillnader mellan offentlig och privat verksamhet. Han menar att den offentliga sektorn har en mer formell procedur för att fatta beslut och att det finns mindre flexibilitet jämfört med den privata.

Hjelm (1996) menar att fördelen med ett intranät är att organisationen får stöd för sina beslutsprocesser. Både beslut och beslutsunderlag kan skickas genom nätet. Resultat, bedömda och verkliga konsekvenser, allt skickas genom nätet och inte bara från ledningen och neråt, utan också från medarbetare och uppåt i organisationen.

Krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation som stöd i verksamhetens beslutsfattande (R4) är att ett intranät ska utformas med respekt för traditionen inom offentlig sektor, men med inspiration från den privata sektorn vad gäller alla intressenters möjligheter att bidra till utformningen av formella beslut.

7.3 Slutsats

Den här studien uppmärksammar krav som bör styra utvecklingen av intranätbaserad kommunikation, vilket behandlats ovan. Slutsatsen blir därför att ett intranät kan vara en bra kanal för kommunikation även inom offentlig sektor om det utformas på ett attraktivt dvs. meningsfullt sätt för verksamheten. Men ett intranät ska inte ses som en ersättning för mänsklig, ansikte-mot-ansikte, kommunikation utan ska ses som ett komplement till denna. En förutsättning för att lyckas med detta är att hela personalen får delta i utformningen av intranätet.

7.4 Validitet och reliabilitet

I min undersökning försöker jag höja validiteten genom att själv genomföra alla intervjuer. Jag har också varit noga med att formulera frågorna på ett begripligt sätt samt eftersträvat en god kommunikation i kontakterna med SDN Tynnered. De personliga samtalen dvs. intervjuerna och transkriberingen av det inspelade materialet har stor vikt för giltigheten, vilket jag försökt att uppnå med hjälp av att återskapa andemeningen av i intervjupersonernas svar, t.ex. har jag låtit egna uttryck och pauser finnas med i texten. Mitt angreppssätt att kontinuerligt reflektera över det undersökta och ifrågasätta det empiriska materialet med hjälp av teoretiska verktyg har stor betydelse för att uppnå mitt syfte och för att höja undersökningens validitet. Arbetet har också en hög reliabilitet eller tillförlitlighet genom att tillvägagångssättet beskrivits på ett detaljerat sätt samt att alla intervjuerna finns med i sin helhet.

7.5 Förslag till fortsatt forskning

Jag har passerat många olika punkter i det här arbetet. En del av dem hade varit roliga att arbeta vidare med men tiden tillät inte det. Frågor jag ställt mig är Hur skulle kraven se ut inom den privata sektorn? och Kan samma slutsats dras för andra stadsdelar? Vidare vilken betydelse kan ett intranät ha för chefer på strategisk nivå?

8 Referenser

Böcker och vetenskapliga artiklar

Abrahamsson, B & Andersen J, A (1998). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Sköldbäck, K.(1994) *"Tolkning och reflektion"* Lund: Studentlitteratur.

Arvonen, J (1989).*Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bakka, J, Egil, F, Lars, L, (2001). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.

Bark, M. (1997). *Intranät i organisationens kommunikation*. Uppsala: Konsultförlaget.

Bark, M & Mat, H (2002). *Intranätboken - från elektronisk anslagstavla till dagligt arbetsverktyg*, Malmö: Liber.

Blixt, J. & Svärdström, J. (2002). *Hur bedömer vi utvecklingens samordningsgrad*,(Magisteruppsats). Göteborgs Universitet, Institutionen för Informatik.

Boyne, G A (2002) Public and Private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, no 39 (97-123).

Brunsson, N, Sahlin- Andersson, K,(2000). Constructing organization: The example of Public Sector Reform. *Organization Studies* (721-746).

Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, Vol 32, Number 5, pp. 554-571.

Dimbleby, Richard & Burton, Graeme (1999): *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). *Management Research An Introduction*. London. SAGE Publications Ltd.

Engquist, A., (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Rabén Prisma.

Evans, P. B. & Wurster, T. S. (1997). Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review'* Vol. 75 Issue 5, P. 71-82

Flaa, P. Hofoss, D. Hoven-Holmer, F. Medhus, T. Rønning, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

- Heide, M. (2002). *Intranät: En ny arena för kommunikation och lärande*. Sociologiska institutionen: Lund.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation och organisation*, Malmö: Liber AB.
- Hjelm, J. (1996) *Intranät för ett effektivare företag*, Stockholm: Bonnier datamedia.
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2001). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A. (1998) *Psykologi i organisation och ledning*, Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L., (1997). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (1994): *Kommunikation, samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R & Tebelius, U (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rainey, H.; Backoff, R. & Levine, C., Comparing public and private organization, *Public Administration Review*, Mar/Apr76, Vol. 36 Issue 2.
- Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. & Allbertsen, A.-M. (1998). *Strategi – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Stenmark, D (2002) *Designing the new intranet*, Doktorsavhandling. Institutionen för informatik, Göteborgs universitet.
- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Övrigt

Göteborgs stad årsredovisning 2004

<http://www.goteborg.se/> (2005-03-26)

Verksamhetsplan 2003 Göteborgs Stad Tynnered

<http://www.tynnered.goteborg.se> (2005-03-30)

Statens Offentliga Utredning, Vårda Vården-samverkan, mångfald och rättvisa, SOU 2003:23,

<http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/2688> (2005-02-15)

Socialtjänstlagen

[http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20010453.htm\(2005-05-06\)](http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20010453.htm(2005-05-06))

Hälso- och sjukvårdslagen

<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19820763.htm> (2005-05-06)

Bilagor

Intervjufrågor

1 för cheferna

Personliga bakgrundsfrågor

Namn? Kön? Ålder?

Vad har Du för utbildning?

Vilken befattning har Du? Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur länge har Du jobbat inom äldrevården i Tynnered?

Direkta intervjufrågor

R1 - avser kommunikation i allmänhet

1. På vilket sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina medarbetare?
(Skriftligt eller muntligt; formellt eller informellt)
2. Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?
3. Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

R2 - avser kommunikation kring processerna i verksamhetsområdet

4. Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?
5. Hur upplever Du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar inom ditt verksamhetsområde?
6. Finns det något, som Du menar försvårar den interna kommunikationen kring vårdarbetet?

R3 – avser kommunikation kring äldrevårdens vision och mål

7. Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?
8. När uppfattar du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?
9. Anser du att det är viktigt att medarbetarna får kunskap om visionen? I så fall, ser du några brister i hur detta går till idag?
10. Anser du att det är viktigt att ge feedback/kritik på medarbetares tillämpning av verksamhetens vision i det dagliga arbetet? I så fall, på vilket sätt gör du detta?

R4 – avser beslutsfattande kring kommunikation av äldrevårdens vision

11. Vilka informella beslut fattar Du kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?
12. Vilka formella beslut om hur äldrevårdens vision ska presenteras för personalen deltar Du i?

1 för vårdpersonalen

Personliga bakgrundsfrågor

Namn? Kön? Ålder?

Vad har Du för utbildning?

Vilken befattning har Du? Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur länge har Du jobbat inom äldrevården i Tynnered?

Direkta intervjufrågor

R1 - avser kommunikation i allmänhet

1. På vilket eller vilka sätt kommunicerar Du i huvudsak med dina kollegor?
(Skriftligt eller muntligt, formellt eller informellt)
2. Hur upplever Du att kommunikationen kring äldrevårdens uppgift fungerar i Tynnered?
3. Vad anser Du behöver förändras för att förbättra den kommunikationen?

R2 - avser kommunikation kring processerna i verksamhetsområdet

4. Vilken kanal t.ex. samtal, möte, e-post, använder Du mest för kommunikation kring vårdarbetet?
5. Hur upplever du att kommunikationen kring vårdarbetet fungerar på din avdelning?
6. Finns det något, som Du menar försvårar den kommunikationen kring vårdarbetet?

R3 – avser kommunikation kring verksamhetens vision och mål

7. Hur lyder visionen för äldrevården i Tynnered?
8. När uppfattar Du att kommunikationen av verksamhetens vision sker i allmänhet? Pratar ni om detta t.ex. på lunch och fikaraster?
9. Anser Du att det är viktigt att få kunskap om visionen? I så fall, ser Du några brister i hur detta går till idag?
10. Anser Du att det är viktigt att få feedback/kritik på hur du tillämpar verksamhetens vision praktiskt i ditt dagliga arbete? I så fall, på vilket sätt görs detta?

R4 – avser beslutsfattande kring kommunikation

11. Vilka informella beslut kan Du fatta själv kring kommunikation av äldrevårdens mål och mening?
12. Vilka formella beslut om kommunikation av äldrevårdens vision deltar Du i?