



**JMG – INSTITUTIONEN FÖR
JOURNALISTIK, MEDIER OCH
KOMMUNIKATION**

”DEN BERÖMDA LINJEVÄGEN”

– en kvalitativ studie av den interna
kommunikationen inom Göteborgs Stad

Hanna Lindquist & Jennie Monié

Examensarbete:	15 hp
Program:	Medie- och kommunikationsvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht 2015
Handledare:	Nicklas Håkansson
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

ETT STORT TACK TILL

Alla er som på ett eller ett annat sätt har bidragit till att möjliggöra denna uppsats
men ett särskilt tack till:

Vår handledare Nicklas Håkansson för dina råd och all feedback.

Dick Tärnhammar för hjälp med idéer och uppslag.

Justin och Gurra för sällskap och stöd.

Alla ni inom Göteborgs Stad som har svarat på våra mejl och samtal som har
hjälp oss en bit på vägen.

Våra respondenter, som tog sig tid och berättade öppensinnat om sin vardag. Era
upplevelser är det som ligger till grund för hela vår uppsats.

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program:	Medie- och kommunikationsvetarprogrammet
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Ht 2015
Handledare:	Nicklas Håkansson
Examinator:	Marie Grusell
Antal ord:	18 507
Nyckelord:	internkommunikation, organisationskommunikation, ledarskap, management, första linjens chefer, organisationskultur, struktur

Syfte: Att undersöka hur första linjens chefer inom Göteborgs Stad uppfattar den interna kommunikationen och ledningens kommunikativa roll.

Teori: Organisationsteori – struktur, kultur, strukturellt och symboliskt perspektiv. Kommunikationsteori – överföring och meningsskapande, internkommunikationens funktion. Managementforskning och ytterligare studier.

Metod: Tio kvalitativa och semistrukturerade samtalsintervjuer med första linjens chefer inom Göteborgs Stad.

Resultat: Första linjens chefer upplever strukturen inom Göteborgs Stad som tydligt hierarkisk. Det är en klar linjestruktur där kommunikation sker enligt linjen. Cheferna menar att de aldrig skulle frångå denna linjestruktur. Det är därmed tydligt att strukturen påverkar den interna kommunikationen, även om detta snarare kan bero på organisationens kultur. Den interna kommunikationen uppfattas av cheferna primärt ha en informerande funktion. Kommunikationens huvudsakliga syfte är enligt cheferna att ge dem de rätta förutsättningarna till att utföra sitt arbete och är framförallt av informerande karaktär. Det dominerande synsättet på kommunikation är att se kommunikation som överföring. Det finns dock tydliga inslag av en modern organisations egenskaper. Ledningens primära roll upplevs enligt cheferna vara att styra organisationen och skapa de rätta förutsättningarna för de anställda. Cheferna förväntar sig att ledningen är tydlig, lyhörd och närvarande och att det genomsyrar all kommunikation från ledningen.

Executive summary

Today internal communication plays a crucial part in how well an organization functions. It can help employees to gather information, make sense of certain situations and strengthen the organizations decision-making. Furthermore, the organizations management and leaders are also considered important for the organizations success and failure. While there has been a larger focus on the private sector, the public sector has not been evaluated nor examined to the same extent. In Sweden, the municipalities stand for a fifth of all the employments and are very important for its citizens since they provide local services such as schools, nursery homes and city planning amongst others.

This thesis paper aims to examine how first line managers in the public sector views the internal communication regarding structure, purpose and expectations. We also aim to delve further into how they view the management and what role they believe that the management plays when it comes to internal communication. First line managers have a strategic interesting position since they stand between the larger number of employees and the management; they have to transform decisions into actions, which is why their views on the internal communication are especially interesting.

Our theoretical framework consists primarily of organizational theories and communication theories. We conducted ten qualitative interviews with first line managers within the Gothenburg municipality.

The main results show that the first line managers in the municipality that is Göteborgs Stad view the organization as hierarchical with clear structures, which also affects the communication. The communication is to travel in a structured line, top-down and vice versa, and it is extremely rare that anyone breaks this line of communication. Our study also shows that most of the managers aren't necessarily opposed to this – they believe that it is a part of the organizations culture and that this type of communication might be a necessity in such a large organization. They do however point out the problematic side of this hierarchical way of communicating: communication tends to change during its way and the more levels it has to pass the more likely is it that the communication will be something entirely different when it reaches the receiver.

The communication itself has a strong informative function according to the managers. The management's role is primarily to lead but also to give meaning to the organizations mission. The first line managers argue that the top management's communication needs to show clarity and guidance. The first line managers also want for the top management to be more present and involved and that communication is one way of doing so.

Keywords: internal communication, organization communication, structure, leadership, top management, first line managers, organization culture.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
2	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
3	BAKGRUND	4
3.1	BEGREPPSFÖRTYDLIGANDE	4
3.1.1	FÖRSTA LINJENS CHEF	4
3.1.2	LEDNINGEN	4
3.1.3	INTERNKommunikation	4
3.2	PRIVAT OCH OFFENTLIG SEKTOR – GRUNDLÄGGANDE SKILLNADER	5
3.3	ORGANISATIONEN GÖTEBORGS STAD	6
4	TIDIGARE FORSKNING OCH TEORI	8
4.1	ORGANISATIONERS STRUKTUR OCH KULTUR	8
4.1.1	OLIKA PERSPEKTIV PÅ ORGANISATIONER	9
4.1.2	ORGANISATIONER SOM STRUKTURELLA ELLER SYMBOLISKA	11
4.2	ORGANISATIONERS INTERNA KOMMUNIKATION	12
4.2.1	Kommunikation som ÖVERFÖRING	12
4.2.2	Kommunikation som MENINGSSKAPANDE	13
4.2.3	DEN INTERNA KOMMUNIKATIONENS FUNKTION	13
4.2.4	CHEFENS KOMMUNIKATIVA UPPDRAG	14
4.3	ORGANISATIONERS LEDNING	15
4.3.1	MANAGEMENTFORSKNING	16
4.3.2	STUDIER INOM INTERNKommunikation OCH LEDNING	17
4.4	TEORETISK RELEVANS	18
5	METOD OCH URVAL	19
5.1	KVALITATIV METOD	19
5.1.1	FÖRSTA LINJENS CHEFER INOM GÖTEBORGS STAD	20
5.1.2	URVAL AV CHEFER	21
5.2	EMPIRISK INSAMLING	22
5.2.1	INTERVJUGUIDEN	22
5.2.2	GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA	23
5.2.3	EFTER INTERVJUERNA	23
5.3	ETISKA ÖVERVÄGANDEN	24
5.3.1	KONFIDENTIALITET	24
5.3.2	TILLFÖRLITLIGHET OCH GILTIGHET	25
5.3.3	BORTFALL	26

5.4 RESPONDENTGALLERI	27
6 RESULTAT OCH ANALYS	28
HUR UPPLÉVER CHEFERNA ORGANISATIONENS STRUKTUR, MED AVSEENDE PÅ KOMMUNIKATION?	
6.1 EN TYDLIGT HIERARKISK STRUKTUR	28
6.1.1 KOMMUNIKATION VIA LINJEN, I ALLA LÄGEN	32
6.2 ORGANISATIONENS STRUKTUR: SLUTSATSER	33
HUR UPPFATTAR CHEFERNA DEN INTERNA KOMMUNIKATIONENS FUNKTION?	
6.3 MER INFORMATION ÄN KOMMUNIKATION	34
6.3.1 MER DIALOG EFTERFRÅGAS	35
6.4 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR INTERN KOMMUNIKATION	35
6.4.1 STRUKTURERADE KANALER UTAN TYDLIG INFORMATION	38
6.5 KOMMUNIKATION TILL OCH FRÅN FÖRSTA LINJENS CHEFER	40
6.5.1 STRUKTUREN PÅVERKAR CHEFERNAS KOMMUNIKATIVA ROLL	41
6.6 DEN INTERNA KOMMUNIKATIONENS FUNKTION: SLUTSATSER	42
HUR UPPFATTAR CHEFERNA LEDNINGEN OCH DESS KOMMUNIKATIVA ROLL?	
6.7 DEN SUBJEKTIVA LEDNINGEN	44
6.7.1 DEN EGNA FÖRVALTNINGEN KOMMER FÖRST	44
6.8 LEDNINGENS UPPGIFT OCH EGENSKAPER	45
6.8.1 EN VIKTIG LEDNING MED SYMBOLISKA EGENSKAPER	48
6.9 LEDNINGENS KOMMUNIKATION ROLL: SLUTSATSER	49
7 SLUTDISKUSSION	50
7.1 EN BLANDNING AV MODERNT SYMBOLISK OCH TRADITIONELL STRUKTUR	50
7.1.1 HIERARKI – ETT NÖDVÄNDIGT ONT?	51
7.1.2 SAMMA PROBLEM – OLIKA FÖRUTSÄTTNINGAR	52
7.2 REFLEKTIONER KRING STUDIEN	53
7.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	54
8 REFERENSLISTA	55

BILAGOR

BILAGA 1 – MISSIVBREV

BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE

1 Inledning

Internkommunikation har utvecklats till att bli en nästan avgörande faktor för en organisations överlevnad och framgång. Det är med hjälp av intern kommunikation som de anställda får information, skapar mening till olika situationer och fattar beslut om hur de ska agera (Conrad och Poole 2002, s. 3). Kommunikation är också centralt när det gäller att skapa delaktighet inom en organisation, förmedla mål och visioner samt skapa möjligheter för organisationer att utvecklas. Om organisationen inte kan kommunicera kan organisationen inte heller lyckas (Heide et al 2012:9ff).

Även ett gott ledarskap och en bra ledning pekas ut som en av de främsta framgångsfaktorerna. I Sverige är den allmänna trenden att tillskriva ledningen en stor betydelse då de ensamt förväntas lösa organisationens alla problem (Alvesson 2015, s. 122). Att förbättra ledningen och ledarskapet är den allttjämt vanligaste strategin för att förbättra organisationen (Bolman och Deal 2012, s. 31).

Inte helt oproblematiskt talas det dock ofta om internkommunikation och ledarskap utifrån generella termer. Organisationer målas upp på ett och samma sätt, trots att alla organisationer är unika då de består av ett kollektiv av individer som alla är med och skapar organisationen. Alla organisationer spelar inte heller på samma arena. Att jämföra privat med offentlig sektor, och att tala om dem på ett liknande sätt, kan vara missvisande då de har helt olika förutsättningar. Offentlig sektor finansieras av skattemedel och har ett demokratiskt ansvar gentemot landets medborgare, medan privata företag förlitar sig på frivilliga kunder. Styrningen och ledningen kan också te sig helt väsensskilt sektorerna emellan (Lind och Ivarsson Westerberg 2011, s. 14-19). Yttersta beviset för dessa skillnader är att ett privat företag eller organisation i värsta fall kan bestämma sig för att avveckla verksamheten om förutsättningarna inte är tillräckligt bra. Det valet har aldrig en offentlig verksamhet.

Av Sveriges cirka 4,5 miljoner människor anställda (SCB 2015a) arbetar cirka en tredjedel, ungefär 1,3 miljoner inom offentlig sektor. Kommuner är då den klart största offentliga arbetsgivaren med nästan en femtedel av alla Sveriges anställda (SCB 2015b). En kommun är dessutom oerhört komplex då det är många anställda inom olika områden och sektorer. En kommun som Göteborg till exempel har cirka 50 000 anställda och ansvarar för kommunens skola, äldreomsorg, stads- och trafikplanering samt en rad andra uppgifter. Därutöver har de ständiga krav på sig utifrån – en kommun, liksom all offentlig verksamhet,

granskas ständigt av medborgare, media och landets övriga makthavare (Strömbäck 2009).

Trots att kommunerna utgör en av landets största arbetsgivare och spelar en väsentlig roll i många människors vardag är forskning och litteratur inom kommunikationsfältet med fokus på kommunal verksamhet skral. Inom organisations- och kommunikationsforskningen utgår man oftast från privata företag, alternativt gör ingen särskiljning på de olika organisationsformerna. På samma sätt utgår ofta managementforskningen från de privata företagens vinkel och behandlar de mer ekonomiska aspekterna; det är sällan man undersöker ledningen ur ett kommunikationsperspektiv och det är ännu mer sällan som kommunikationsflödet nerifrån och upp undersöks (Tourish och Robson 2006). Med en så stor och komplex organisation som Göteborgs Stad borde det finnas oerhörda krav på den interna kommunikationen – och på stadens ledning. Hur får man annars 50 000 människor att arbeta mot samma mål och på ett sätt som tål att granskas?

Så, hur fungerar egentligen den interna kommunikationen inom en kommun, och på vilket sätt påverkas den av organisationens struktur och storlek? Hur fungerar kommunikationen mellan ledning och anställda och vilken betydelse har egentligen ledningen för en offentlig verksamhet? För att kunna besvara dessa komplexa frågor är det intressant att undersöka vad första linjens chefer anser om den interna kommunikationen. Det är hos dessa chefer som visioner och beslut ska omvandlas till faktiskt handling och de har direkt kontakt med det stora antalet anställda då de inte har ytterligare några chefer under sig. De befinner sig således mittemellan just anställda och ledningen och har därmed en strategiskt intressant roll när det gäller den interna kommunikationen: de ska föra synpunkter från den anställda upp till ledningen och sprida information och beslut som kommer från ledningen. Genom att undersöka Göteborgs Stad, en av Sveriges största kommuner tillika arbetsgivare, hoppas vi få djupare förståelse för hur kommuners förutsättningar och struktur kan ha inverkan på hur den interna kommunikationen upplevs.

2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur första linjens chefer inom Göteborgs Stad uppfattar den interna kommunikationen och ledningens kommunikativa roll.

För att kunna besvara syftet har vi brutit ned det till tre stycken frågeställningar.

1. Hur upplever cheferna organisationens struktur, med avseende på kommunikation?

Här vill vi dels ta reda på om organisationsstrukturen uppfattas som tydlig av första linjens chefer, dels om de anser att denna struktur påverkar den interna kommunikationen.

2. Hur uppfattar cheferna den interna kommunikationens funktion?

Här vill vi ta reda på hur första linjens chefer uppfattar den interna kommunikationens funktion och vilket syfte de menar att internkommunikation har samt vilket synsätt på kommunikation som gör sig gällande inom organisationen.

3. Hur uppfattar cheferna ledningen och dess kommunikativa roll?

Vi ämnar här ta reda på vilken roll och betydelse ledningen anses ha för interkommunikationen och i förlängningen även arbetet inom kommunen. Vi vill även undersöka vilka kommunikativa förväntningar cheferna har på sin ledning.

3 Bakgrund

För att få en bättre förståelse för de grundläggande skillnader som finns mellan privat och offentlig sektor kommer det här att presenteras mer ingående. Vi kommer även att redogöra för vår valda organisation, Göteborgs Stad. Inledningsvis tydliggörs några av studiens viktigaste begrepp.

3.1 Begreppsförtydligande

Under uppsatsen används ett antal begrepp som vi nu vill förtydliga för att undvika missförstånd. Dessa begrepp är första linjens chef, ledningen och internkommunikation.

3.1.1 Första linjens chef

Första linjens chefer är de chefer som har den lägsta chefspositionen. De arbetar närmast organisationens medarbetare och har inga chefer under sig. Beroende på organisationens form och storlek kan antalet chefer mellan den högsta ledningen och första linjens chefer variera. Första linjens chefer inom Göteborgs Stad finns inom såväl stadsdelsförvaltning som inom fackförvaltning och har då titeln enhetschef eller verksamhetschef. Deras ansvar innebär till exempel att de är chef över en specifik enhet på en skola eller ett äldreboende, likväl som inom särskilda områden som kultur, miljö och fritid. Under uppsatsen kommer första linjens chefer ibland att hänvisas till enbart som chefer eller enhetschefer.

3.1.2 Ledningen

Vår studie ämnar till att undersöka ledningens kommunikativa roll inom Göteborgs Stad enligt första linjens chefer. Inledningsvis hade vi för avsikt att undersöka den högsta ledningen – alltså den formellt utpekade ledningen. Då de svar vi söker är subjektiva uppfattningar och tolkningar kan vi dock inte i förväg kräva att våra respondenter talar om den formella ledningen inom kommunen. Därför väljer vi att tala om ledningen på ett mer generellt plan genom uppsatsen. Det redogörs även ytterligare för detta inom studiens resultatdel.

3.1.3 Internkommunikation

Då vår studie är avgränsad till ämnet organisationskommunikation, som i sig är ett brett forskningsområde, har vi avgränsat det ytterligare till att handla primärt

om den interna kommunikationen – alltså den kommunikation som sker internt på organisationsnivå. Framöver kommer det att benämnas som kommunikation eller internkommunikation. I de fall då vi syftar på kommunikation som inte sker på organisationsnivå benämns detta som extern kommunikation.

3.2 Privat och offentlig sektor – grundläggande skillnader

Som vi tidigare nämnt finns det stora skillnader bland organisationer och inte minst vad gäller offentliga sådana, som en kommun, och privata företag. Lind och Ivarsson Westerberg (2011, s. 14-19) har identifierat fyra huvudsakliga skillnader:

Verksamhetsform och huvudmannaskap: Offentliga organisationers existensberättigande är demokratiskt och saknar således en ägare, medan privata organisationer drivs av att realisera det enskilda ägarskapets mål.

Syfte, funktion och värden: Privata företag har som syfte att gå med någon form av vinst (oftast ekonomiskt). Offentliga organisationer ska istället tjäna allmänintresset. Detta påverkar även målsättningen: privata verksamheter har oftast specifika och mätbara mål medan de offentliga har mer generella och icke-mätbara mål.

Omvärldsrelationer och finansiering: De två typerna av organisationer agerar på två olika marknader: privata inom en konkurrensutsatt marknad där kundnytta är centralt och kunderna frivilliga, medan de offentliga får sina pengar genom skatteintäkter och har samhällets alla medborgare som intressenter.

Intern styrning och organisering: Båda organisationerna har förvisso lagstiftning och regler att följa, men privata organisationer kännetecknas av tydliga hierarkier, tydlig specialisering och väldefinierade mål. Målstyrning är den dominerande styrformen. Offentliga verksamheter har ofta komplexa mål vilket leder till att regelstyrning är en dominerande styrform och deras interna organisering beskrivs ofta som trögrörlig och byråkratisk.

Utöver detta finns det även lagar för en kommun att förhålla sig till, så som kommunallagen. Kommunallagen reglerar landstingens och kommunernas verksamhet. Lagen kan närmast betraktas som en grundlag och ger stort utrymme för kommunalt självstyre vilket är en av de grundläggande principerna i det svenska statskicket. Det kommunala självstyret innebär att kommunerna har stor frihet att själva besluta om hur de ska sköta sina arbetsuppgifter och fördela sina resurser (Petersson 2006, s. 50-52 och 80-81).

Kommuner har liksom alla offentliga förvaltningar offentlighetsprincipen att förhålla sig till. Offentlighetsprincipen är en grundläggande del av Sveriges statskick. Det handlar ytterst om medborgarnas rätt och möjlighet till fri insyn. Det finns dock problematik vid tillämpningen av denna princip och det handlar framförallt om att definiera vad som avses med allmän handling samt precisera vilka undantagen är. En allmän handling ska förvaras hos en myndighet samt anses inkommen till eller upprättad hos en myndighet. Undantagen från offentlighetsprincipen är noggrant reglerade och avser regler om sekretess och tystnadsplikt. Detta innebär i praktiken att en allmän handling inte alltid är offentlig men till övervägande stor del har medborgarna rätt att ta del av handlingar såsom interna styrdokument, mejlkorrespondens samt mötesprotokoll (Petersson 2006, s. 202-203). Detta är därmed något som kan antas påverka den interna kommunikationen och hur den fungerar.

3.3 Organisationen Göteborgs Stad

Göteborgs Stad är en organisation, och Sveriges näst största kommun, med drygt 50 000 anställda vars verksamhet är offentlig och innefattar såväl förvaltningar och bolag. Kommunfullmäktige är det högst beslutande organet och under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen med uppdrag att leda och samordna stadens verksamheter. Som kommun är Göteborgs Stad politiskt styrd av förtroendevalda politiker men utgörs även av förvaltningar och bolag som leds av tjänstemän. Stadsledningen, en del av Stadsledningskontoret, är den förvaltning som arbetar direkt under kommunstyrelsen i uppdrag att leda, samordna och följa upp stadens verksamheter. Den som leder Stadsledningen arbete innehar titeln stadsdirektör och utgörs i nuläget av Eva Hessman, vilket är att liknas med de privata företagens VD. (Göteborgs Stad 2015)

Alla beslut för kommunen tas alltså i kommunfullmäktige och i de olika politiska nämnderna. Eftersom Göteborgs Stad är uppdelat inom stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar finns det en nämnd för respektive förvaltning. Stadsdelsnämnderna beslutar i frågor som rör bibliotek, förskola, grundskola, individ- och familjeomsorg, fritidsverksamhet samt social omsorg för funktionshindrade och äldre. Det finns totalt tio stadsdelsnämnder och stadsdelar efter att det år 2011 genomfördes en omorganisering och sammanslagning av stadsdelarna som tidigare var 21 stycken. De beslut som tas är alltså specifika för de olika stadsdelarna och arbetet är således geografiskt avgränsat till stadsdelarna.

Facknämnderna ansvarar istället för var sitt specialområde, till exempel utbildning, trafik, bostäder och teknisk försörjning, istället för ett geografiskt

avgränsat område. Varje facknämnd har sin fackförvaltning, som ansvarar för att arbetet utförs så som nämnderna beslutat om. På samma sätt har även stadsdelsnämnderna varsin stadsdelsförvaltning. (Göteborgs Stad u.å.)

För att undvika förvirring vill vi poängtera att Göteborgs Stad är kommunens egen skrivning och det officiella namnet för Göteborgs kommun. Med Göteborgs Stad menas alltså Göteborgs kommun.

4 Tidigare forskning och teori

I detta kapitel kommer vi att presentera ett antal teoretiska utgångspunkter som är relevanta för vår studie. Syftet är att skapa en teoretisk grund för uppsatsens empiri, varför vi rör oss inom tre huvudsakliga områden: organisationsteori, kommunikationsteori samt teorier och forskning som berör ledning och management. Dessa teorier ska hjälpa oss att tolka, förstå och tematisera studiens resultat.

4.1 Organisationens struktur och kultur

Hur en organisation är utformad och uppbyggd har stor betydelse för de anställdas roll och funktion inom en organisation. Det påverkar även hur kommunikationen kan ta sig uttryck och hur man som anställd kan eller bör orientera sig inom organisationen (Heide et al 2012, Simonsson 2002, Bolman och Deal 2012). Konkret brukar forskningen skilja på en organisations struktur och en organisations kultur.

En organisations struktur uppstår ur behovet för en organisation att skapa ordning, arbetsfördelning och specialisering (Heide et al 2012, s. 40). Strukturen utgår från det formella och kan beröra allt från ansvarsuppdelning och styrning till den formella kommunikationen och dess vägar (Heide et al 2012, s. 39ff). Ett organisationsschema är ett klassiskt exempel på hur en organisations struktur kan beskrivas – det är en ritning över formella förväntningar på olika aktörer såväl inom som utom organisationen. Det innefattar såväl en fysisk som en mer social struktur och ett exempel på en social struktur är det klassiska begreppet hierarki. Dessa formella förväntningar kan i sin tur både möjliggöra och begränsa kommunikationen inom organisationen (Bolman och Deal 2012, s. 78).

Även om en organisations struktur är mer formell finns det samtidigt en informell struktur. Exakt var skiljevägningen går mellan informell struktur och en organisations kultur är inte helt klar. En organisations kultur behandlar ofta de mer informella aspekterna av en organisation. Vilken roll ledningen spelar för organisationens kultur är inte alltid tydligt; somliga menar att ledningen formar kulturen medan andra menar att det är precis tvärtom (Bolman och Deal 2012, s. 320). Klart är dock att ledningen på ett eller ett annat sätt är relevant.

Bang (1999, s. 24) använder följande definition för organisationskultur:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

Organisationens kultur kan sedan påverkas av strukturen och även den fysiska arbetsplatsen kan påverka och upprätthålla kulturen: chefer som sitter i separata kontor från sina anställda till exempel bidrar till att skapa en skillnad mellan de båda grupperna och befäster en hierarkisk ordning (Bang 1999, s. 72). Om mycket av en organisations verksamhet sitter i kulturen eller i den informella strukturen tar det vanligtvis ett tag för nyanställda att lära sig, inte minst vad gäller kommunikation (Heide et al 2012, s. 42-43).

Med andra ord går det att betrakta det som att strukturen är något som skapas medan kulturen är något som sedan uppstår. Dessa två ting är viktiga även ur ett kommunikationsperspektiv: draget till sin spets är det i strukturen och kulturen som förutsättningarna för intern kommunikation skapas, konstrueras och förvaltas. Kommunikationen kan även ge uttryck för organisationens kultur och struktur.

4.1.1 Olika perspektiv på organisationer

Så hur kan då en organisation styras och struktureras? Det finns en rad olika sätt att se på organisationer. Simonsson (2002) har i sin avhandling utgått från att en organisation kan se ut på och agera efter två olika sätt: hon talar om den traditionella och den moderna organisationen. Simonsson tar avstamp i det doktrinskifte som skett, såväl inom forskningen som i praktiken, och menar att organisationer går *från* traditionella *till* moderna. Egenskaperna som presenteras nedan i tabell 1 visar på de egenskaper som organisationer vill komma bort från samt de man istället eftersträvar. Sammanfattningsvis innebär det en strävan för organisationer att gå från regelstyrda och hierarkiska organisationer med fokus på kontroll och övervakning till mer decentraliserade organisationer där de anställda arbetar utifrån mål och visioner samt mer självständigt (Heide et al 2012, s. 124).

Tabell 1, två typer av organisationers egenskaper.

Från det traditionella	Mot det moderna
Stabilitet	Ständig förändring
Teknik och produktion	Kund och marknad
Maskinen som företagets största resurs	Människan som företagets största resurs
Centralisering	Decentralisering
Hierarki	Nätverk och flödesprocesser
Kontroll	“Empowerment”
Information i händerna på ett fåtal beslutsfattare	Information sprids till många
Ledning genom order och regler	Ledning genom visioner och idéer
Chefen som “boss”	Chefen som “coach”

(Simonsson 2002, s. 20)

Att denna förändring är aktuell även inom offentlig förvaltning, som vanligtvis sett brukar beskrivas och upplevas som en traditionell organisation, råder det inga tvivel om. Det har skett ett paradigmskifte vad gäller styrning av offentlig verksamhet där olika modeller, metoder och verktyg från det privata näringslivet har börjat appliceras på offentlig verksamhet. Anledningen till detta är ett ökat fokus på effektivitet. Denna modell kallas för New Public Management (NPM) och innebär att offentliga förvaltningar i allt större utsträckning arbetar på ett sätt som liknar de privata företagen, särskilt vad avser styrningen av verksamheten och uppföljning av det arbetet som utförs. Ett exempel är att man istället för regelstyrning använder sig utav målstyrning och att offentliga verksamheter arbetar på ett mer decentraliserat sätt (Lind och Ivarsson Westerberg 2011, s. 104f). Med andra ord borde även de offentliga förvaltningarna börjat gå från att vara traditionella organisationer till att bli moderna organisationer.

4.1.2 Organisationer som strukturella eller symboliska

Organisationsteoretikerna Bolman och Deal (2012) menar att det finns fyra grundläggande organisationsperspektiv. Dessa perspektiv bygger på att identifiera vad organisationen anser vara det viktigaste medlet för att uppnå effektivitet eller vilka egenskaper en organisation kan eller bör ha, vilket i sin tur påverkar organisationen i många skeden och inte minst den interna kommunikationen. Av dessa fyra perspektiv finner vi två som huvudsakligt relevanta för vår studie, inte minst då de fungerar som motpoler till varandra. De har även många likheter och beröringspunkter med Simonssons två organisationstyper. Det är viktigt att poängtera att en organisation inte måste vara antingen eller – däremot kan det vara mer av det ena och mindre av det andra.

Det strukturella perspektivet har sin grund i bland annat Webers byråkratiska skola och Fayols administrativa skola (Bolman och Deal 2012, s. 76, Larsson 2014). Dessa skolor stod bland annat för en klar centralisering av beslutsfattandet, tydliga maktpositioner och många regler (Eriksson-Zetterquist et al 2012). Precis som inom de skolorna är det grundläggande antagandet inom det strukturella perspektivet att väl definierade och uppfattade roller och relationer är avgörande för hur en organisation fungerar och presterar. Den formella ordningen betonas och centrala komponenter är hierarkisk struktur, en centralisering av makten, generella regelsystem och regelstyrning (Bolman och Deal 2012, s. 73-80).

Även specialisering är en väsentlig del inom det strukturella perspektivet. Det innebär att de anställda har vissa föreskrifter, så som arbetsbeskrivningar, uttalade regler och rutiner, som förklarar vad de ska och inte ska göra (Bolman och Deal 2012, s. 81). Detta leder i sin tur till att organisationens chefer och ledare måste samordna och integrera dessa roller vilket kan ske genom vertikal eller lateral samordning. Vertikal samordning innebär att organisationens högre nivåer kontrollerar de lägre med hjälp av formell makt, regler och policys samt planerings- och kontrollsysteem. Lateral samordning är vanligtvis mindre formaliserad, men kräver ofta mer resurser, och kännetecknas av formella och informella möten, nätverk och ökade samordningsfunktioner (Bolman och Deal 2012, s. 82-90). Kommunikationen inom det strukturella perspektivet kännetecknas av förmedling av fakta och information och möten ses som formella tillfällen för att fatta beslut (Larsson 2014, s. 77).

Liksom som det strukturella perspektivet är det symboliska perspektivet ett slags begreppsparaply som har samlat idéer från olika fält och områden. Centralt är antagandet om att det viktiga är *inte* vad som händer utan vad det betyder. Olika

processer är alltså av större vikt för det som uttrycks än det som faktiskt produceras; med andra ord handlar det mer om symboliken i olika handlingar än dessa handlingars resultat och fokus ligger på att belysa och betona komplexiteten i en organisation samt hur symboler och kultur kan skapa en unison mening (Bolman och Deal 2012, kap 12-14).

Inom det symboliska perspektivet ligger fokus för kommunikationen på delning, interaktion och berättande för varandra. Möten har en nästan helig roll då de tillåter organisationens medlemmar att skapa gemensamma värderingar och utveckla kulturen (Larsson 2014, s. 77). På samma sätt kan kommunikationen alltså ha en symbolisk funktion och blir avgörande i att skapa organisationens kultur (Bolman och Deal 2012, s. 301f).

Simonssons tabell beskriver främst konkreta egenskaper hos en organisation medan Bolman och Deal snarare pekar ut karaktäristiska drag hos olika organisationstyper. Likheterna mellan Simonssons traditionella organisation och Bolman och Deals strukturella perspektiv är tydliga och även om det finns vissa skillnader mellan den moderna organisationen och det symboliska perspektivet är likheterna desto fler. De betonar framförallt organisationernas komplexitet där det är viktigare att betona mål, visioner och andra mjuka värden än att hålla fast vid en hierarki med regler och ordergivning.

Dessa teorier utgör grunden för vår studie då vi vill undersöka hur Göteborgs Stads struktur uppfattas samt om och hur den upplevs påverka den interna kommunikationen.

4.2 Organisationens interna kommunikation

Som tidigare påpekat kan strukturen och kulturen ha en tydlig påverkan på kommunikationen, såväl utåt som inåt. För att kunna förstå den interna kommunikationen inom Göteborgs Stad måste vi först förklara vad kommunikation är. Vi börjar därför med att beskriva de två traditionella synsätt som finns på kommunikation för att sedan förklara den interna kommunikationens funktioner.

4.2.1 Kommunikation som överföring

Det mest kända sättet att se på kommunikation är i enlighet med transmissionsmodellen (Heide et al 2012, s. 29). Centralt för detta synsätt på kommunikation är transmissionen av meddelanden över distans, med syfte att kontrollera. Teorin brukar beskrivas som att en sändare skickar ett meddelande till en mottagare. Målet kan alltså ses som att föra över information direkt från en

sändare (person eller dylikt) till en annan; det är med andra ord en mycket enkelriktad väg som kommunikationen tar (Shannon och Weaver 1949).

Denna modell för kommunikation har fått mycket kritik, främst för att den saknar möjlighet till feedback eller återkoppling. Trots kritiken är detta ändå att betrakta som det kanske vanligaste synsättet att betrakta kommunikation, särskilt inom en strukturell och traditionell organisation. I en sådan organisation bygger kommunikationen på en mer enkelriktad och formell kommunikationsprocess där informationen som oftast handlar om själva arbetsuppgiften vandrar längst hierarkin (Heide et al 2012, s. 125).

4.2.2 Kommunikation som meningsskapande

Istället förespråkas det att kommunikation bör ses mer som en dialog eller meningsskapande. Kommunikation beskrivs med termer såsom delning, deltagande och gemenskap. Målet med kommunikationen är inte att föra över ett meddelande eller ett budskap, utan att man ska nå en gemensam förståelse (Carey 1989). Detta betonas särskilt i samband med förändringar, där kommunikationen kan fungera som ett verktyg för att öka förståelsen och motivationen hos de anställda och på så sätt minska motståndet för eventuella komplikationer som kan uppstå i samband med förändringen. Meningsskapande handlar i många fall om att sätta saker i sitt sammanhang och på så sätt få en helhetsbild, istället för att kommunicera ut bitar av informationen, vilket minskar risken för att situationen upplevs som förvirrande och svårtolkad (Heide et al 2012, s. 180-187).

I en modern organisation där värderingar, mål och visioner är essentiella och viktiga att kommunicera ut kräver det en mer meningsskapande syn på kommunikation eftersom dessa budskap oftast är mer komplexa och svårtolkade. Då räcker det inte med att ledningen skickar ut ett mejl utan medarbetarna måste få tolka det och omsätta det till en mer faktisk betydelse för att budskapet ska få någon som helst effekt (Simonsson 2006, s. 6-7).

4.2.3 Den interna kommunikationens funktion

Forskningen inom organisationskommunikation tenderar att undersöka såväl den interna kommunikationen som den externa kommunikationen – den som går ut från organisationen ut till en särskild målgrupp eller mottagare som befinner sig utanför organisationen (Larsson 2014, Conrad och Poole 2002). I detta ingår dock såväl formell som informell kommunikation.

Även om synsätten på kommunikation är lika relevanta inom en organisation som i övrigt finns det ändå vissa funktioner som internkommunikation beskrivs kunna ha. Organisationers behov av internkommunikation beskrivs enligt Strid (1999, kap 10) ha tre huvudsakliga funktioner: information, deltagande och engagemang samt kontakt med yttvärlden.

Information: Med information menas den något mer klassiska och enkelriktade varianten av kommunikation som handlar om vad som ska göras och hur det ska göras. Strid menar att den informationen ofta går vertikalt inom organisationen och via formella kanaler.

Deltagande och engagemang: Inom organisationer är det viktigt att man känner sig delaktig och engagerad, då detta hör ihop med varför man överhuvudtaget utför sitt arbete. Strid menar även att om du inte kan något som verksamheten kan du heller inte delta eller känna engagemang. Det handlar inte bara om information utan kommunikationen har även en social karaktär.

Kontakt med yttvärlden: Organisationer måste hela tiden möta kraven som kommer utifrån – inte minst inom offentliga verksamheter. Genom att informera medarbetarna, och kommunicera med dem, kan de vid all utomstående kontakt visa vad organisationen gör och står för.

4.2.4 Chefens kommunikativa uppdrag

Kommunikation av alla typer upptar en stor del av alla chefers arbetsansvar och vardag och har alltid varit en viktig del i ledarskapet (Heide et al 2012, s. 125). Dock är det sällan tydligt vilket kommunikativt ansvar cheferna faktiskt har – det finns sällan nedskrivet i en arbetsbeskrivning eller informationspolicy (Simonsson 2006, s. 12). Däremot har det skett stora förändringar vad gäller organisationers kommunikationsmöjligheter och man brukar då tala om informations- och kommunikationsteknik (IKT) som tar sin form genom exempelvis intranät eller liknande kanaler. IKT innebär nya möjligheter och nya uppgifter för alla de som hanterar kommunikation i sitt arbete, såväl högsta ledning som lägre chefer.

Simonsson (2006, s. 11-12) menar därför att de kommunikativa uppdragen numera inte bara handlar om att sprida information, vilket tidigare var fallet. Nu ska en chef istället sälla och sortera bland den stora mängd information som sprids, för att se till att den viktiga informationen separeras från den mindre viktiga. Cheferna måste även se till att informationen översätts och förklaras för att få en meningsfull koppling till det faktiska och dagliga arbetet. Slutligen måste cheferna också initiera och skapa förutsättningar för dialog. De kan med andra

ord inte se på kommunikation som överföring utan måste aktivt arbeta för att skapa en mer rituell och meningsskapande syn på kommunikationen (Shannon och Weaver 1949, Carey 1989, Simonsson 2006).

Ovan presenterade teorier kommer att hjälpa oss att förstå och tolka hur första linjens chefer inom Göteborgs Stad uppfattar den interna kommunikationens funktion.

4.3 Organisationens ledning

En högsta ledning är något som beskrivs finnas inom alla organisationer. De beskrivs även vara viktiga, nästan essentiella, för organisationens fram- och motgångar och de pekas ofta ut som anledningen till dessa (Bolman och Deal 2012, s. 31). Deras uppgift är således att leda och styra organisationen åt rätt håll, inte mycket olikt hur man definierar ledarskap.

Ledarskap definieras sedan på en rad olika sätt med olika fokus: styrning av individen, påverkan av kollektivet eller förmågan att hantera förändring (Alvesson och Sveningsson 2010 s. 16). Strannegård och Jönsson (2009, s. 11) visar dock på en viktig poäng, nämligen att ledarskap som utövas inom organiserade sammanhang benämns som styrning eller management. Ledning är ett substantiv, alltså en grupp människor som bestämmer vad som ska göras, medan ledarskap är en tolkning av ett agerande. Forskningen kring detta har ofta fokuserat på särskilda egenskaper som utmärker en god ledare (Heide et al 2012, s. 121). Vidare visar även Alvesson och Sveningsson (2010, s. 14-15) på ytterligare en viktig poäng:

Ledarskap sägs handla om förändring och utveckling, om förmågan att se helheten och få människor att höja blicken och om att skapa entusiasmerande medarbetare. Inte sällan nämns att detta ledarskap handlar om att lyssna, kommunicera visioner och vara tydlig.

[...]

Men för att man ska kunna tala om ledare krävs att det finns efterföljare, och kanske är det så att ledare bara är så effektiva som efterföljarna tillåter dem att vara.

Med andra ord finns det en skillnad mellan ledning och den högsta ledningen, det vill säga den formellt utpekade ledningen. Ledarskap och ledning är något som kan utövas på flera nivåer i en organisation, det handlar helt enkelt om vem människor väljer att lyssna till och bli ledd av. Ledarskap behöver därför inte nödvändigtvis vara sammankopplat med den högsta ledningen då de är en särskild grupp människor med ansvar för att utföra vissa arbetsuppgifter som de anställda *måste* följa. Med tanke på denna diskrepans är det därför intressant för

vår studie att undersöka både hur den organiserade (formell) ledningen uppfattas och vilka som upplevs vara ledningen (informell), då dessa inte nödvändigtvis är densamma.

4.3.1 Managementforskning

En av de forskare som haft mest betydelse för fältet inom management och styrning är Henry Mintzberg (Lind och Ivarsson Westerberg 2002, s. 44, Bolman och Deal 2012, s. 109f). Genom kvalitativa studier identifierade han tio olika 'managerial roles' – ledarroller – vilka går att passa in under tre huvudsakliga rollkategorier: interpersonell ledare, informativ ledare och beslutande ledare (Mintzberg 1973, s. 92-93).

Den interpersonella ledaren: har som främsta uppgift att vara en företrädare eller representant för organisationen. Ledaren ansvarar också för ett kontaktnät och fungerar ofta som ansiktet utåt. Ledaren är mer symbolisk och ska motivera.

Den informativa ledaren: är att se som talesmannen för organisationen. Den informativa ledaren är något mer strategisk och har som uppgift att ta emot och förmedla information, stå för analys och omvärldsbevakning.

Den beslutande ledaren: arbetar mer operativt med att driva projekt och samordna olika instanser. Ansvarar även för resursfördelning, ska lösa problem, ta en lite större roll vid krissammanhang och fungerar mer som en entreprenör.

Vidare pekar Mintzberg även ut fem huvudsakliga syften en organisations ledning har. Ledningen ska försäkra att organisationen tjänar sitt syfte och når sina mål, hålla ordning och reda samt skapa stabilitet, arbeta strategiskt, vara kontakten mellan organisationen och omvärlden och slutligen försäkra sig att de beslut som organisationen tar tjänar dess intresser (Mintzberg 1972, s. 95, fri översättning). För en kommun innebär intressenterna primärt dess medborgare, tillika skattebetalare.

Även om vi primärt inte söker efter egenskaper som pekas ut som viktiga hos ledningen, utan är intresserade av hur första linjens chefer helt enkelt ser på och uppfattar sin högsta ledning, är det ändå relevant att undersöka; de ledarroller som Mintzberg beskriver har påverkan på dels ledningens kommunikativa uppdrag, dels deras roll och funktion.

4.3.2 Studier inom internkommunikation och ledning

Vi har inför vår studie identifierat ett antal andra studier som har genomförts med likande syfte. Huvuddragen av dessa studiers resultat kommer att presenteras nedan.

4.3.2.1 Uppåtgående information uppmuntras inte

Tourish och Robson (2006) menar att informationen som går *uppåt* i en organisation först och främst inte har fått något utrymme inom forskningen och litteraturen – trots att kommunikation numera bör ses som meningsskapande och ta formen av en dialog. Vidare menar de att ledare eller chefer har ett beteende som motverkar att information förs uppåt och att detta är särskilt relevant för negativ, eller kritisk, information och kommunikation. Oavsett om det är medvetet eller inte slår de fast att negativ information ofta fastnar hos mellanchefer och att det är viktigt att organisationen faktiskt uppmuntrar till att sådan information förs uppåt – särskilt om avståndet mellan ledning och medarbetare är stort och det finns ett antal chefer däremellan. Annars kan problem aldrig åtgärdas och de anställda kan uppleva att de inte blir lyssnade på.

4.3.2.2 Information tenderar att förändras

Simonsson (2002) kommer fram till en liknande slutsats i sin studie. Hon menar att information, oavsett om den är negativ eller positiv, tenderar att fastna halvvägs. Det gäller kommunikationen åt båda riktningar, alltså såväl uppifrån och ner som nerifrån och upp. Om informationen lyckas hitta sin väg är den allt som oftast förändrad. Detta, menar Simonsson, är ett problem till följd av de olika maktstrukturer och hierarkier som finns inom organisationen; ju fler led kommunikationen måste vandra, desto mindre är sannolikheten att den kommer fram oförstörd eller icke-förändrad.

4.3.2.3 Den upplevda känslan är viktigare än faktisk närvaro

Relevant också för att förstå relationen mellan anställda och högsta ledningen är också studien från White, Vanc och Stafford (2009) som undersökte hur anställda på ett amerikanskt universitet upplevde organisationens informationsflöde, särskilt vad avser kommunikationen uppifrån och ner – från ledningen och ner till de anställda. En betydelsefull slutsats var att de anställda föredrar interpersonell kommunikation framför medierad kommunikation. De kom även fram till att de som upplevde sig ha en god relation till chef och ledning även var mer nöjda med informationen de fick från dessa instanser. Det faktiska avståndet mellan anställd och ledning spelade alltså mindre roll – det väsentliga var hur det uppfattades. Ju större distansen var mellan högsta ledningen och de anställda, desto högre var graden av misstänksamhet gentemot ledningen och känslan av att informationen från ledningen inte var sanningsenlig.

Detta stärks av det faktum att trots att studiens respondenter medgav mejl som en effektiv kanal för informationsutbyte, så värderades interpersonell kommunikation högst där möjlighet till dialog finns. Kommunikationsätt likt möten som förvisso är tidskonsumerande uppskattades då de fungerade som en kanal för feedback och möjlighet att träffa den högsta ledningen i person. Här fann forskarna också ett samband mellan att de anställda som upplevde sig mest välinformerade också var de som kände störst samhörighet med organisationen.

4.3.2.4 Nordisk Kommunikations medarbetarundersökning

Kommunikationsbyrån Nordisk Kommunikation genomför årligen en undersökning där de via enkät undersökt vad 22 000 personer, anställda inom privata företag, myndigheter, universitet och högskolor samt kommuner, har för uppfattning om sin arbetsplats internkommunikation och den högsta ledningen.

En av den senaste undersökningens slutsatser är att den högsta ledningen inom alla organisationstyper behöver bli bättre på att förklara fattade beslut och tydliggöra sammanhangen och att de i större utsträckning ska leva som man lär och agera förebild. Det är även viktigt för respondenterna att det finns någon som lyssnar på dem, vilket såväl chefer som ledning kan bli bättre på. Unikt för kommuner är även att det finns en stor diskrepans mellan medarbetarnas förväntningar och den faktiska upplevelsen av den högsta ledningens kommunikativa förmåga – inom kommuner är man mycket mindre nöjd med ledningen än vad man är inom till exempel privata företag.

(Nordisk kommunikation 2015)

4.4 Teoretisk relevans

De teoretiska utgångspunkter som nu har presenterats utgör en viktig del av vårt arbete då det är med hjälp av dessa teorier och studier som vi kan tolka och förstå vår studies resultat. Genom att undersöka organisationens struktur får vi först en övergripande bild av organisationen och kan därefter lättare förstå hur den interna kommunikationens funktion och den högsta ledningens roll passar in i den struktur som Göteborgs Stad upplevs ha. Som vi har redovisat hänger de olika perspektiven samman med olika synsätt på och funktioner för kommunikation. På samma sätt hör även de olika ledarrollerna ihop med de olika perspektiven; kan en symbolisk ledare styra en strukturell och traditionell organisation? De olika fallstudierna har slutligen belyst ett antal problematiska områden vad gäller kontakten och kommunikationen mellan anställda och den högsta ledningen.

5 Metod och urval

I detta kapitel kommer vi att gå igenom de grundläggande val som har gjorts gällande metod och respondenturval. Styrkor och svagheter kommer att diskuteras löpande. Vi kommer även att gå igenom steg för steg hur vi har gått tillväga i studiens empiriska insamling samt olika etiska forskningsproblem och ställningstaganden.

5.1 Kvalitativ metod

Avsikten med denna uppsats är att undersöka hur första linjens chefer inom Göteborgs Stad uppfattar den interna kommunikationen. Frågeställningarna kretsar kring att ta reda på olika uppfattningar och besvaras bäst med hjälp av en kvalitativ samtalsmetod då vi vill veta hur våra respondenter själva uppfattar organisationen, kommunikationen och den högsta ledningen. Dessa frågeställningar är i mångt och mycket synonymt med den kvalitativa samtalsmetoden (Esaiasson et al 2012 s. 251f). Vi vill även undersöka ämnet något djupare och inte bara svara på vad eller hur respondenterna tycker om en viss företeelse, utan även vad de finner meningsfullt och varför. Med fasta svarsalternativ är just meningsfullhet något som lätt missas, varför vi återigen väljer samtal som metod (Lantz 2007, kap. 3).

Till skillnad från vår valda metod kan kvantitativa studier, likt en enkätundersökning, förvisso ge en ökad generaliserbarhet men där finns det många brister. Bortfall är en sådan, både inom den totala svarsfrekvensen och på särskilda frågor, och eftertänksamheten är svår att bedöma. Vårt mål är inte heller en generaliserbar kunskap om olika samband – vi söker istället svar på något mer komplicerade frågor och vi är inte ute efter en homogenitet i svaren. Valet av en kvalitativ metod är därmed fullt rimligt (Ekström och Larsson 2010 s. 53f).

En ytterligare intressant aspekt till att genomföra en kvalitativ studie har sin bakgrund i Nordisk Kommunikations undersökning. De har genomfört en kvantitativ enkätstudie som kommit fram till slutsatsen att den högsta ledningen inom kommunal verksamhet inte tycks uppfylla de anställdas förväntningar. Ett sätt att kunna få en djupare förståelse om de anställdas uppfattningar kring detta är genom samtalsintervjuer då de, som nämnts, bygger på att förstå vad respondenterna betraktar som meningsfullt och hur deras tankegångar ser ut (Esaiasson et al 2012 s. 253-254).

Resultaten kan komma till användning inom forskningsfältet internkommunikation då kommunen som organisation fortfarande får anses vara ett relativt outforskat område. Det har visserligen studerats enskilda enheter och verksamheter som ingår i en kommun men lite forskning finns där kommunen som helhet har studerats med internkommunikation i fokus. Som en av landets största arbetsgivare känns det mer än relevant att undersöka kommunen som organisation närmare och genom en kvalitativ studie är det möjligt att utveckla en större och djupare förståelse för kommunens särskilda förutsättningar med avseende på internkommunikation.

5.1.1 Första linjens chefer inom Göteborgs Stad

Då vi författare båda verkar och bor i Göteborg föreföll det sig naturligt att undersöka Göteborgs Stad; ett sådant bekvämlighetsurval grundar sig främst av tids- och resursskäl (Ekström och Larsson 2010 s. 63). Det ska också tilläggas att Göteborgs Stad är en av Sveriges största kommuner och tillika arbetsgivare, vilket ytterligare adderar en intressant aspekt till att undersöka hur den interna kommunikationen ser ut och högsta ledningens kommunikativa förmåga.

Genom att undersöka en stor, komplex organisation som Göteborgs Stad kan vi förhoppningsvis få nya intressanta insikter och kunskaper som kan öka förståelsen för ämnet internkommunikation som helhet då en stor del av tidigare forskning ofta utgår från företag eller icke-definierade organisationer. Vidare har Göteborgs Stad en relativt unik strukturering för att vara en kommun, där de delat upp kommunens verksamheter i stadsdelsförvaltningar och fackförvaltningar. Denna strukturering innebär i praktiken en ambition till ett ökat lokalt inflytande för stadsdelarna (Delang 2009). Detta skulle kunna antas ha påverkan på den interna kommunikationen eftersom det först och främst påverkar den externa kommunikationen men även då det bidrar till ytterligare specialisering inom de olika förvaltningarna

För att kunna identifiera potentiellt intressanta intervjupersoner inledde vi med att identifiera den högsta ledningen, då detta är något vi ämnar undersöka. Vi valde att utesluta den politiska ledningen; även om de har den formella beslutsmakten är det inte de som kontrollerar eller leder det dagliga arbetet som sker inom organisationen. Istället sökte vi efter den högsta tjänstemannaledningen, vilket vi identifierat som stadsledningskontorets ledningsgrupp. Stadsledningen lyder under kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och är således den tjänstemanna-ledda förvaltning som befinner sig högst upp inom Göteborgs Stad. Därefter arbetade vi oss ner för att hitta relevanta respondenter.

Vidare hade vi redan valt att avgränsa det ytterligare och fokusera på att hitta första linjens chefer, då litteratur och teori belyser dem som särskilt intressanta vad gäller frågor om såväl högsta ledningen som internkommunikation, och inte minst vad gäller flöden av kommunikation och hur information tenderar att fastna (se Simonsson 2002, Heide et al 2012, Tourish och Robson 2006). De har dessutom ett stort ansvar för att föra kommunikationen vidare neråt men även att föra information uppåt i organisationen.

5.1.2 Urval av chefer

I urvalet av respondenter har vi använt oss av ett variationsurval, via ett referensurval, där intervjupersonerna kan komma att representera en viss bredd inom ett fenomen (Ekström och Larsson 2010 s. 61). Variationen vi önskar uppnå handlar helt enkelt om respondenternas upplevelser och uppfattningar. Även om många svar kan tendera att likna varandra, så bör det tämligen finnas en variation. Vid rekryteringen av respondenter utgick vi från två huvudsakliga kriterier: alla respondenter ska ha en liknande position med liknande ansvarsområden och de ska ha en minimumerfarenhet på ett år inom organisationen, då frågorna vi ämnat ställa kan kräva viss erfarenhet och kunskap.

Utöver det har vi försökt få viss spridning gällande geografi, verksamhetsområde och kön; det är brukligt inom variationsurval att man söker efter variation även inom dessa variabler (Ekström och Larsson 2010 s. 61). Däremot har det inte varit av högsta prioritet då undersökningen inte har som ambition att ha ett representativt urval av Göteborg som kommun utan det viktigaste är de tankegångar respondenterna kan bidra med, i egenskap av sin roll som chef inom kommunen (Esaiasson et al 2012). Vi kommer inte heller att redovisa respondenternas ålder eller verksamhetsområde då detta kan äventyra deras konfidentialitet.

För att få kontakt med potentiella intervjupersoner samt för att bekräfta huruvida våra tankar kring Göteborgs Stads struktur stämde tog vi kontakt med en kommunikations-strateg inom kommunen. Hen hjälpte oss först och främst med att förklara de olika nivåerna och positionerna inom kommunen samt att förse oss med kontaktuppgifter till kommunikationsansvariga inom stadens tio stadsdelsförvaltningar. På så sätt har vi inledningsvis arbetat utifrån ett referensurval. De ansvariga återkopplade till oss i varierande utsträckning men försåg oss med kontaktuppgifter till lämpliga respondenter, alltså enhetschefer. De som inte återkopplade direkt tog vi själva kontakt med för att säkerställa att vi

tillfrågat alla. Därefter skickades ett missivbrev ut till de enhetschefer som vi fått rekommenderade (se bilaga 1).

Efter att ha undersökt kommunen ytterligare fann vi det fördelaktigt att även inkludera enhetschefer från stadens fackförvaltningar för att kunna få ett bättre helhetsperspektiv då förvaltningarna inom Göteborgs Stad verkar inom olika områden och till viss del har skilda uppdrag Stadsdelsförvaltningarna ansvarar för ett geografiskt område där förvaltningen inom detta område försörjer medborgarna med service såsom äldreboende, skola och bibliotek. Fackförvaltningarna ansvarar snarare för specifika frågor som ofta berör hela Göteborg. Det kan handla om trafik, stadsbyggnad eller kulturfrågor. Kommunikationen blir således olika för de olika förvaltningarna då en stadsdelsförvaltning i första hand är avgränsad till ett geografiskt område och svarar inför invånarna som bor där, medan fackförvaltningarna är ansvariga för ett särskilt ämne och således kommunicerar gentemot hela stadens invånare. Genom att inkludera chefer från båda förvaltningarna möjliggörs en ökad variation.

5.2 Empirisk insamling

Hur alla delar av själva den empiriska datainsamlingen har gått till är viktigt att redogöra för att skapa transparens. Det bidrar även till studiens tillförlitlighet och giltighet.

5.2.1 Intervjuguiden

Intervjuerna genomfördes med hjälp av en semi-strukturerad intervjuguide som arbetats fram tillsammans med hjälp av diverse litteratur (Lantz 2007, Ekholm och Fransson 1992, kap 7-8). Fördelarna med semi-strukturerade intervjuer är bland annat att resultaten kan visa sig vara jämförbara för en kvalitativ analys men även att det har visat sig lättare för respondenten att svara med egna ord (May 2013 s. 163). Det är även positivt för oss som forskare då det innebär att vi först markerar vad intervjun ska handla om och vad vi finner meningsfullt för att sedan låta respondenten klargöra och fördjupa detta samt komma med nya och egna infallsvinklar (Lantz 2007 s. 33). Slutligen är det även ett bra arbetssätt då vi är två personer som genomför intervjuerna separat och genom att ha en intervjuguide kan vi säkerställa oss om att vissa frågor ställs samt att särskilda områden avhandlas. Intervjuguiden delades upp inom tre huvudsakliga teman, baserade på respektive frågeställning (struktur, kommunikation, ledning). Därefter kategoriserade vi frågor och följdfrågor inom respektive tema som berörde likartade områden – även detta var för att säkerställa att vissa områden diskuterades.

Intervjuguiden testades med hjälp av en pilotintervju för att kontrollera frågornas tydlighet och ordning samt för att få en överblick av intervjuens omfattning. Det bidrar även till att kontrollera så att det blir en dynamisk intervju (Esaiasson et al 2007, s. 302). Efter testintervjun bearbetades intervjuguidens frågor och ordning något, då vi lät denna testperson att komma med kritik, enligt Lantz (2007, s. 60) rekommendation. Den slutgiltiga intervjuguiden finns bifogad (se Bilaga 2).

5.2.2 Genomförandet av intervjuerna

Intervjuerna genomfördes på plats hos respektive enhetschef. Respondenterna fick själva föreslå tid och plats då vi ville möjliggöra eller förenkla deras medverkan. Det är även positivt att intervjuerna genomförts på en plats där respondenten känner sig bekväm (Lantz 2007, s. 73, Esaiasson et al 2007, s. 302). Varje intervju tog cirka en timma att genomföra.

Intervjuerna var jämt fördelade mellan oss två författare. För att säkerställa att vi ställde snarlika frågor följde vi intervjuguiden och hade regelbunden kontakt efter samtliga intervjuer för att kort diskutera vad som hade sagts och vad vi ansåg vara kärnfullt. Intervjuerna spelades in med hjälp av teknisk utrustning för att sedan transkriberas. Alla respondenter fick godkänna muntligt att inspelning var okej och de fick också reda på det före dess att intervjun genomfördes. Varje intervju tog cirka en timma att genomföra. För att säkerställa kvalitén då vi är två författare har vi även valt att lyssna på den andres intervjuer istället för att bara läsa transkriberingarna. Detta bidrar även till en större transparens.

5.2.3 Efter intervjuerna

För att vi skulle hålla varandra uppdaterade och informerade pratade vi alltid med varandra i telefon efter att en intervju hade genomförts. Då redovisade vi intervjuens huvuddrag, både vad respondenten hade svarat samt vad vi själva kände. På så sätt hade vi båda två en förståelse för hur arbetet med empiriinsamlingen fortgick. Sedan transkriberades intervjuerna utifrån de inspelade filerna. Transkriberingen gjordes på ett realistiskt sätt men vi ändrade från talspråk till skriftspråk direkt, utan att låta det förändra citatens innebörd. Vi bearbetade därefter det transkriberade materialet enligt Miles och Hubermans (1984, s. 21f) tre huvudsakliga processer: datareducering, datavisning och kategorisering samt verifiering.

Datareduceringen gick till som så att vi repetitivt läste igenom intervjuerna och markerade de delar som vi fann var av störst vikt för vår studies resultat. Samtidigt sökte vi efter ett antal olika teman som vi sedan använde oss utav i ett

kod schema där vi placerade in citat och respondenternas svar under respektive tema. Varje tema var kopplat till våra frågeställningar. Därefter gick vi igenom svar för svar för att hitta likheter och skillnader, vilket är det som sedan presenteras i vår studies resultat- och analyskapitel.

5.3 Etiska överväganden

Inför val av såväl intervjumetod och respondenter som utformning av frågor är det viktigt att man som forskare diskuterar olika etiska överväganden. Inom litteraturen brukar fyra områden eller riktlinjer lyftas upp (jfr Kvale och Brinkmann 2014): informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll.

Samtliga respondenter har själva fått tacka ja till att medverka i undersökningen. Det finns inget krav på deras medverkan, varken från oss eller från Göteborgs Stad. Vi har även varit tydliga med att påpeka i samband med den initiala kontakten att deras svar behandlas konfidentiellt och att ingen privat data eller information som kan röja deras integritet kommer att publiceras i uppsatsen. Detta framhölls även under intervjun, liksom deras rätt att när som helst under intervjuens gång välja att låta bli att svara alternativt att lämna intervjun. Att studiens resultat skulle komma att medföra negativa konsekvenser upplevs som osannolikt eftersom studiens syfte inte är att peka ut något eller någon inom vår valda organisation. Vi som forskare har heller inte någon dold agenda med vår studie. Vi är dock medvetna om att vi i form av intervjuare haft en vital funktion för samtalet, varför vi varit måna om att vara neutrala och sakliga (May 2011, s. 190). Samma saklighet har eftersträvat vid analysen av empirin.

5.3.1 Konfidentialitet

Att erbjuda våra respondenter konfidentialitet var för oss väldigt viktigt då vi ville att de skulle kunna tala fritt och öppet för att vi skulle kunna få en så bra inblick i organisationen som möjligt. Eftersom vi inte är intresserade av att generalisera eller att peka ut särskilda områden, frågor eller personer, eller lyfta upp något som tycks vara tydligt inom exempelvis en förvaltning, finns det ingen mening med att publicera sådan information då den inte bidrar till en ökad förståelse. Däremot finns det självfallet en risk för att de områden och sektorer som våra respondenter är verksamma inom kan påverka hur de uppfattar kommunikationen och organisationen. Det kan till exempel finnas skillnader i resurser som gör att kommunikationsarbetet ser ut på olika sätt inom olika förvaltningar. För vår studies skull är dock detta av lägre relevans då vi endast ämnar beskriva hur våra respondenter upplever och uppfattar organisationen och

kommunikationen, varför vi inte upplever att respondenternas konfidentialitet inte påverkar resultatet.

5.3.2 Tillförlitlighet och giltighet

Forskarens roll är viktigt inom all forskning men särskilt inom intervjuandet (Kvale och Brinkmann 2014 s. 111). För att säkerställa vetenskaplig kvalitet och dess oberoende är det viktigt att vi ställer oss neutrala till ämnet och området. På samma sätt är det viktigt att vi ställer oss kritiska till vår egen roll (May 2011, s. 190). Detta blir än mer viktigt i samband med intervjuerna samt analysen av dem. I detta ingår även de två termerna validitet, eller tillförlitlighet, och reliabilitet, eller giltighet.

Tillförlitlighet handlar om att kontrollera att man mäter det man faktiskt påstår att man ska mäta (Essiasson 2007, s. 63). I förlängningen handlar det om att kontrollera att de frågor vi har valt att ställa till våra respondenter faktiskt kan besvara det vi ämnar undersöka. För att få ökad tillförlitlighet har vi genomgående kopplat tillbaka till studiens syfte och frågeställningar, såväl under utformningen av intervjuguiden, i genomförandet av intervjuerna och i arbetet med resultatredovisning. Vi gör inte heller anspråk på att förklara hur den interna kommunikationen inom Göteborgs Stad faktiskt ser ut – vi vill snarare återberätta och förklara den utifrån våra respondenters egna ögon, upplevelser och tankar.

Ytterligare en viktig del i att säkerställa studiens tillförlitlighet har varit under empiriinsamlingen då vi efter varje genomförd intervju diskuterat vad som kommit fram och hur det hänger samman med studiens övergripande syfte och frågeställningar. På så sätt har vi under hela studien kunnat kontrollera att vi faktiskt undersökt det som vi från början ämnat undersöka, och inte hamnat på sidospår eller på något annat sätt samlat in irrelevant data. Värt att poängtera är det faktum att vi avsett undersöka ledningen inom Göteborgs Stad. Som vi redogjort för i teoridelen är ledning och ledarskap något subjektivt. För att säkerställa tillförlitligheten har vi inledningsvis ställt grundläggande frågor till våra respondenter om vem de uppfattar som kommunens ledning. Vi har genomgående bett respondenterna att förtydliga vilka de syftar på för att undvika eventuella feltolkningar eller missförstånd. Denna problematik kommer att redogöras ytterligare under studiens resultatredovisning.

Giltighet är också viktigt att tänka på, och med giltighet menas att kontrollera att man mäter något på ett tillförlitligt sätt. Bristande giltighet orsakas i första hand av olika slump- eller slarvfel under datainsamlingen och i den efterföljande

bearbetningen (Esaiasson 2007, s. 70). Det kan vara missförstånd i samband med intervjuer, slarviga och oläsliga anteckningar med mera. Eftersom vi har genomfört samtalsintervjuer har vi under intervjuernas gång kunnat försökt försäkra oss om att vi har uppfattat respondenterna korrekt genom att ställa följdfrågor och att fråga dem om vi förstätt dem rätt. Vi har även varit konsekventa under intervjuerna och har varit noga med att vissa frågor ställs på ett särskilt sätt. Slutligen har vi även lyssnat igenom varandras intervjuer och även kontrollerat transkriberingarna för att försäkra oss om att inga fel har skett där.

5.3.3 Bortfall

Totalt genomfördes 12 intervjuer, jämnt fördelade mellan oss forskare. Dessvärre har två intervjuer tvingats utgå från studien. Vid en intervju blev det problem med den tekniska inspelningen, och inspelningen lyckades inte sparas korrekt. Då det inte fanns någon möjlighet att transkribera intervjun valde vi snabbt att inte inkludera denna intervju i resultatet. Även om forskaren som genomförde intervjun hade tagit vissa anteckningar under intervjun kan vi inte säkerställa kvalitén då risken att vi som forskare tolkar resultatet utifrån vad vi finner fördelaktigt blir större än vid övriga intervjuer.

Vid en annan intervju visade sig en av respondenterna vara en högre chef än vad vi sökte. Intervjun genomfördes dock och transkriberades likt de andra, varpå vi tog beslutet att exkludera intervjun av två huvudsakliga anledningar: respondentens position och arbetsuppgifter går inte att likställa med övriga respondenter, och respondenten bidrog inte heller med någon ny variation eller bredd i arbetet.

Vidare vill vi påpeka att även ytterligare en respondent visade sig ha en något högre position än vad vi från början eftersträvade. Vi ser dock inte att detta har haft någon betydelse för hur respondenten har svarat och likheterna mellan denna respondent och övriga är många – inte minst då denna något högre chef ändå inte har ansvar för fler personer än vad övriga respondenter har. Respondenten har även liknande arbetsuppgifter och tillhör en enhet i liknande storlek som de övriga. Respondenten har även ett visst avstånd mellan sig själv och den högsta ledningen, vilket har varit ett viktigt kriterium. För att skapa ökad transparens väljer vi ändå att markera respondenten med en asterisk jämte sitt namn.

5.4 Respondentgalleri

I nästa kapitel kommer vi att presentera resultatet från de tio intervjuerna med hjälp av citat från våra respondenter. Eftersom respondenterna har erbjudits konfidentialitet har de fått ett fiktivt namn tilldelat sig.

Kvinnor

Elisabeth

Anna

Margareta

Eva

Birgitta

Karin

Män

Karl

Erik

Lars

Anders*

6 Resultat och analys

Under denna del kommer intervjuernas resultat att presenteras, uppdelat efter studiens tre frågeställningar. Varje frågeställning inleds med att resultatet presenteras för att sedan följas upp av en analys. Efter varje frågeställning kommer en kort slutsats.

Frågeställning 1: Hur upplever cheferna organisationens interna struktur, med avseende på kommunikation?

Här vill vi dels ta reda på om organisationsstrukturen uppfattas som tydlig och om denna struktur anses påverka den interna kommunikationen.

6.1 En tydligt hierarkisk struktur

De intervjuade cheferna har ansvar för cirka 10-30 anställda och har en eller två chefer mellan sig själva och förvaltningsledningen. Samtliga respondenter upplever generellt sett strukturen inom Göteborgs Stad som väldigt hierarkisk, med tydliga chefsled och nivåer mellan de anställda. En av respondenterna ger uttryck för att den tydliga hierarki som råder kan vara ett sätt att skapa tydlighet på och att effektivisera arbetet.

– [Ledningen] vill ha tydlighet och det finns olika sätt att skapa tydlighet på, men just att det här att följa hierarkin – det som finns i en organisation – det brukar funka för det mesta, att man går tydligt. Man vet vem som bestämmer och så vidare.

Karl

Men denna tydlighet som verkar finnas för vilka led och chefsvägar som finns att tillgå är inte helt enkel att förmedla vidare, varken till medarbetare eller utomstående. En av respondenterna berättar själv att det tog uppemot två år att förstå den komplexa organisation som Göteborgs Stad utgör. Trots de formella organisationsscheman som finns verkar det vara minst lika väsentligt att känna till de informella strukturer och den kultur som sitter i väggarna. Elisabeth och samtliga andra respondenter menar att all kommunikation ska gå linjevägen och att det är den främsta kommunikativa riktlinjen.

– Den berömda linjevägen är ju den, men jag undrar om den finns nedskriven, det vet jag inte utan det sitter nog bara i ryggraden.

Elisabeth

Linjevägen är dock inte en formellt författad regel. Eva menar att det är en informell regel som har med organisationens kultur att göra.

– Nej, det är det inte, utan det är informella regler. Det är kultur tror jag, som säkert finns på de flesta ställen och som är ganska sund. Annars hade det nog blivit svårt att arbeta i en sådan organisation om man bara kunde skicka överallt. Men det är klart att det är ingen som förbjuder mig att gå över min chef och skicka ett mejl till någon annan, absolut inte. Men man gör det inte.

Eva

Vidare menar respondenterna att alla är väl medvetna om vem som är ens närmaste chef och att det är den de ska vända sig till.

– Jag skulle nog aldrig gå förbi min chef. Göteborgs Stad är ju väldigt tydliga med att det ska gå linjevägen i kommunikationen, både uppåt och nedåt. Men skulle det vara något som hände och jag inte fick tag på min chef eller om det skulle vara så att min chef gjort något tokigt då hade jag nog hoppat över det ledet. Kanske.

Karin

I grunden handlar det om att veta vem som bestämmer, och de flesta respondenter verkar uppleva att detta är något av en nödvändighet i en stor organisation likt Göteborgs Stad för att undvika kaos och förvirring. Eva menar att det framförallt handlar om styrning.

– Det hade ju blivit pannkaka av alltihop om alla de här 50 000 anställda skulle kunna få styra det högsta.

Eva

Linjevägen som kommunikationsväg är väl etablerad inom organisationen men i övrigt finns det en avsaknad på tydliga riktlinjer när det kommer till den interna kommunikationen. En respondent talar till exempel om hur svårt det är att veta exakt vilka som behöver ta del av viss information, och att den bedömningen uteslutande hamnar på enhetschefen själv att ta ställning till. Det räcker alltså inte enbart med att veta hur kommunikationsleden ser ut utan många respondenter efterfrågar mer tydlighet i att veta mer kring de interna kommunikationsprocesserna, till exempel i vilka situationer vissa saker ska kommuniceras, på vilket sätt och via vilken kanal. Anna menar att det är något som enhetscheferna inte har kunskap kring.

– Vi enhetschefer har inte all information och kan inte alla kanaler. Varje gång vi ställs inför någonting så är det lite "ja, nu skulle vi haft en kommunikatör här".

Anna

Däremot finns det något klarare riktlinjer för den externa kommunikationen, mot medborgare eller brukare.

– Vi har ju många andra typer av riktlinjer, bland annat stadens riktlinjer att man ska svara på mejl inom 48 timmar. Sådana riktlinjer finns ju.

Eva

Den interna kommunikationen tycks i mångt och mycket styras av informella riktlinjer där enheterna själva bestämmer hur de ska arbeta. Eva har uppfattat det som problematiskt och berättar hur en enhet som de arbetar med har en typ av kanal som de använder, medan Evas enhet använder en annan. Det brukar leda till att man skickar ut ett meddelande och aldrig får svar. Eva menar att det kanske är för att det inte finns någon manual.

– Det finns ingen manual för hur det är här eller hur det ska vara, så man får hoppa in och se hur det funkar där och lära sig.

Eva

Även om enheterna så sett har stort handlingsutrymme när det kommer till det kommunikativa arbetet menar samtliga respondenter att deras möjlighet till inflytande inom organisationen är delvis begränsad. De flesta respondenter menar att de har ett visst inflytande över det område och de ansvarsuppgifter som ligger på deras bord. Däremot kan de i princip aldrig påverka vad som ska genomföras, då de besluten tas av politikerna, men de kan i högre utsträckning påverka hur besluten sedan ska implementeras i verksamheten.

– Ja, inflytande har jag men jag har inte alltid möjlighet att påverka hur resurserna ser ut. Eller jag har nästan aldrig möjlighet att påverka hur resurserna ser ut. Men när vi skriver fram "hur:et" till politikens målsättningar, där har vi ju möjlighet att säga att vi gör till exempel tio stycken träffar eller ja, du vet.

Birgitta

Några av respondenterna menar dock att inflytande inte är något som du får utan det handlar snarare om att var och en får det inflytande man kräver. Anders* menar att det är en självbild som finns inom organisationen, att man förväntas behöva vänta på mandat till att få göra något.

– Det är ingen som ger dig mandatet att göra någonting, utan det måste man ofta ta på något sätt. Man måste vilja förändra för att få lov att förändra. Vill du inte förändra så kommer du heller aldrig kunna förändra.

Anders*

I alla organisationer ska anställda ges möjlighet till inflytande, men hur fungerar det i en offentlig och politiskt styrd organisation? Precis som Petersson (2006, s. 159) skriver kan de anställdas inflytande komma i konflikt med den politiska demokratin då den offentliga verksamheten ytterst ska styras av medborgarna och deras valda företrädare. Erik beskriver problematiken som just sådan.

– Vi är ju tjänstemän och vårt uppdrag är ju liksom att göra det som politikerna vill att vi ska göra. Vi kan ju inte ha några synpunkter på det nere på golvet. [...] Men jag tycker väl det är jätteviktigt att betona det hela tiden att vi jobbar på uppdrag av stadens medborgare. Det är de som bestämmer.

Erik

Det råder däremot enighet bland respondenterna om att de som verksamma inom en kommun verkar utifrån skilda förutsättningar än många andra organisationer och att detta både påverkar hur organisationen kan arbeta såväl som uppfattningen om denna. Som en respondent pekar på så finns det oerhört mycket krav och kontroll att leva upp till och att det upplevs ha inverkan på vad organisationen både kan och vågar göra. På samma sätt menar Anders* att dessa krav påverkar både hur andra och hur de själva ser på organisationen; i dagsläget ger de ett "skittråkigt erbjudande" utåt eftersom bilden av organisationen är som strukturell och formell.

– Bilden man har av offentlig förvaltning, offentlig verksamhet, offentliga sektorn, det är på något sätt något lite tråkigt, lite grått, någonting som hindrar människor från att göra saker. Och dessutom gör saker ganska ineffektivt. Det är ju liksom bilden. Men det är ju vi själva som skapar den här bilden, och det är ju inte därför vi finns till.

Anders*

Han menar att det både går och måste ändras på om kommunen ska lyckas bidra till bästa möjliga nytta för medborgarna. På samma sätt menar Birgitta att det på senare tid har blivit mycket mer byråkrati att förhålla sig till.

– Det krävs mycket mer av underlag för alla tjänstemännens beslut, hur man handlar saker, hur man beställer, hur man anställer... hur man delegerar, hur man konterar, attesterar, beviljar ledigheter... alltså i alla nivåer kring alla områden: graden av administration är jättehög. Det är bra att vi har ordning och reda, men, det finns ju också en tipping point när man administrerar så mycket att man inte får verksamhet kvar, utan när det bara blir en egen byråkratisk Kafka-värld. Och vi är farligt nära där.

Birgitta

Med tanke på ovannämnda beskrivning verkar det relevant att fundera över vilka reella konsekvenser den struktur och byråkrati som finns inom organisationen kan leda till. Respondenterna menar att de strukturer som byggts upp för att effektivisera och underlätta arbetet kan ha fått den motsatta effekten och snarare komplicerat, byråkratiserat och försvårat arbetet.

6.1.1 Kommunikation via linjen, i alla lägen

Det är tydligt att den organisationsstruktur som finns inom Göteborgs Stad påverkar den interna kommunikationen. Hierarki genomsyrar hela organisationen såväl i antalet chefsled som i den informella och uttalade regeln för kommunikation, alltså linjevägen. Detta följer delvis mönstret för hur det ser ut i en traditionell organisation där kommunikationen tydligt ska följa hierarkin (Bolman och Deal 2012, s. 80-83).

Inom en vertikalt samordnad organisation, som Göteborgs Stad bär drag utav, är regler och policys vanliga. De begränsar handlingsfriheten men bidrar också till att skapa enhetlighet (Bolman och Deal, s. 83-84). Även om det inom området internkommunikation till stor del enligt respondenterna saknas formella regler framkommer det att Göteborgs Stad genom att vara en kommun i mångt och mycket är bunden av lagstiftning och regler som gäller för kommunal verksamhet. Som respondenterna påpekar finns det till exempel lagar som reglerar hur snabbt en kommun måste svara på medborgares frågor. Dessa omständigheter kan påverka vilka möjligheter och hur stort handlingsutrymme det finns gällande internkommunikation.

Bolman och Deal (2012, s. 79) skriver även att “[e]n formell struktur har positiva effekter på arbetsmoralen när den hjälper människor att fullgöra sina arbetsuppgifter, och negativa effekter när den lägger hinder i vägen för oss, begraver oss i formaliteter och hjälper våra överordnade att kontrollera oss.” Några av respondenterna menar att just strukturen, bilden och mängden formaliteter har negativa effekter på organisationen.

Den mest diskuterade regeln som verkar finnas när det gäller kommunikation är linjevägen, enligt respondenterna. Den verkar snarare vara en del av en kultur, där det anses både poänglöst och moraliskt fel att ta omvägar. Enligt Alvesson är kulturen förankrad i traditionen och förändras långsamt (Alvesson 2015, s. 240). En organisation som genomgående är hierarkisk, och som traditionellt har sett varit så, utvecklar lätt ritualer kring denna hierarki (Alvesson 2015, s. 7-9). För en kommun är det inte otänkbart att hierarkin, där människorna inom

organisationen har sina bestämda roller, ansvar och positioner, genomsyrar varje del av organisationen. Att då inte följa en etablerad norm som linjevägen kommit att bli inom Göteborgs Stad skulle kunna ses som att bryta någons förtroende, då det enligt linjevägen är tydligt beskrivet vem som ska ha viss kommunikation. Även om det inte sker en disciplinär åtgärd om man frångår linjevägen finns risken för interna konflikter, frustration och att människor känner sig förbisedda (Heide et al 2012, s. 48-52, Bang 1999).

6.2 Organisationens struktur: slutsatser

Cheferna upplever strukturen inom Göteborgs Stad som tydligt hierarkisk. Det är en klar linjestruktur där kommunikation sker enligt linjen. Cheferna menar att de aldrig skulle frångå denna linjestruktur. Det är därmed tydligt att strukturen påverkar den interna kommunikationen, även om detta snarare kan bero på organisationens kultur.

Strukturen och de formella förväntningarna är relativt klara och kulturen uppfattas av oss som stark då allt inte är formaliserat men ändå självklart (Alvesson 2015). Den struktur som våra respondenter beskriver har drag av såväl en modern som en traditionell organisation. Vid en djupare analys är det dock fler likheter mellan det strukturella perspektivet och Göteborgs Stad än det symboliska.

Med andra ord visar Göteborgs Stad upp primärt en strukturell och traditionell struktur där ansvar är tydligt fördelat och uppdelat, där beslut tas av ett fåtal makthavare och där kommunikationen sker linjeväg mellan de anställda och där informationen således finns i händerna på ett fåtal, där den enskilde individen avgör vad som ska förmedlas vidare eller inte. Detta stämmer såväl in på den traditionella organisationen (Simonsson 2002, s. 20) som på det strukturella perspektivet (Bolman och Deal 2012, s. 73-80). Men, hur fungerar den interna kommunikationen och vilken funktion har den inom denna strukturella organisation?

Frågeställning 2. Hur uppfattar cheferna den interna kommunikationens funktion?

Här vill vi ta reda på hur första linjens chefer uppfattar den interna kommunikationens funktion och vilket syfte de menar att internkommunikation har samt vilket synsätt på kommunikation som gör sig gällande inom organisationen.

6.3 Mer information än kommunikation

Kommunikation ses generellt sett som en oerhört viktig och stor del av respondenternas arbete. Respondenterna menar att de framförallt behöver kommunikation för att kunna utföra sitt jobb.

– Jag tänker att kommunikationen är den största delen i min vardag. Jag kommunicerar konstant, hela tiden. Men det är svårt att säga så också. Man tänker ju inte ens att man kommunicerar, det är något man bara gör.

Karin

Precis som Karin säger är det inte alltid tydligt att det är kommunikation som sker. Kommunikation måste inte alltid ske på ett medvetet och planerat sett. Respondenternas svar vittnar dock om att den mesta utav kommunikationen inom Göteborgs Stad tycks ha en informativ funktion.

– Idag känns det som att kommunikationen har en informerande funktion mest. Men jag skulle nog vilja jobba mer på att ha den i utvecklingsarbetet men tyvärr så finns ju inte den kommunikationen som är till för att följa upp saker, den hittar man inte, utan om jag säger: ”Vilken är min kommunikationsväg till mina medarbetare?” – det är ju arbetsplatsträffen, [sektorskonferenser] och verksamhetsmöten, det är de tre huvudsakliga kommunikationsvägarna som jag har ner till dem. [...] Men där är det mest information, jag går bara igenom punktet för punktet och då är det information jag måste gå ut med som kommer uppifrån, så att den går igenom mig ner till dem. Men vid nästa arbetsplatsträff kan jag inte följa upp hur vi har jobbat kring det här. Så att idag känns det som att, realistiskt, är det mestadels en informativ funktion.

Margareta

Precis som Margareta ger uttryck för finns det en grundläggande skillnad mellan information och kommunikation inom organisationen och respondenterna är väldigt medvetna om att kommunikation kan se ut på olika sätt. En del respondenter efterlyser och önskar mer kompetensutveckling för att bättre kunna kommunicera inom organisationen eftersom de menar att en god internkommunikation kan bidra till att skapa trygghet och gemenskap.

– Där känner jag att jag jättegärna hade velat ha det där [kommunikations]stödet ännu mer, för den interna kommunikationen. För jag tänker också att det skapar ju en trygghet hos medarbetarna, när budskapet går hem och de har förstått. När det inte blir för mycket eller för komplicerat. Det kan också skapa en större vi-känsla och att man ibland, på ett bättre sätt också kan förstå sitt sammanhang i en sådan stor organisation som Göteborgs Stad faktiskt är.

Anna

6.3.1 Mer dialog efterfrågas

Respondenterna pratar om att de behöver kommunikation för att kunna göra sitt jobb, för att få information som underlättar för just detta. Då får den interna kommunikationen en främst informativ funktion (Strid 1999). Respondenterna är dock bra på att problematisera det hela och skiljer själva mellan “information” och “dialog”. Detta kan likställas med de traditionella synsätten överföring (Shannon och Weaver 1949) och meningsskapande (Carey 1989). Inom Göteborgs Stad präglar synen på kommunikation som överföring den interna kommunikationen eftersom linjevägen alltid ska följas – kommunikationen ska gå vertikalt genom organisationen. Däremot påpekar respondenterna att kommunikation som dialog är något som eftersträvas eftersom att det hade kunnat skapa en större känsla av deltagande och engagemang, vilket enligt Strid (1999) pekas ut som en viktig funktion.

6.4 Förutsättningar för intern kommunikation

Förutsättningarna för den interna kommunikationen är något som dels skapas i organisationens struktur och kultur, men även i den faktiskt fysiska miljön (Bolman och Deal 2012, s. 70ff). Vad avser den fysiska miljön är det tydligt att respondenterna har olika möjligheter till intern kommunikation sett till att deras arbetsmiljö skiljer sig åt. Några utav våra respondenter sitter exempelvis i samma kontor som sina anställda, vilket de ser som något positivt.

– Här är ju det roliga med detta uppdraget att man faktiskt träffas personligen varje dag med personal. Jag tycker själv det är fantastiskt bra. Man styr och leder väldigt mycket genom att träffas. Jag har jobbat i sådana uppdrag där jag inte träffat förut utan det är mycket mera via mail och strukturerade möten.

Elisabeth

Andra respondenterna sitter mer uppdelat. De är medvetna om att detta kan komma att påverka hur den interna kommunikationen sker, inte minst vad gäller kanalvalet.

– Vi sitter lite utspritt. Vi har, de flesta sitter här uppe hos oss, sen har jag liksom utsprängda satelliter. Då blir det mycket mail- och telefonkontakt när vi inte ses på möten då.

Anna

I de fall där respondenterna sitter på samma fysiska plats som sina anställda är det inom enheten, alltså tillsammans med personalen *under* dem. Det är ingen som sitter med ledningen. Erik som har sin närmsta chef i samma lokaler pratar om hur det hade blivit "helt annorlunda" om cheferna suttit på en annan plats.

– Nu går min chef exempelvis förbi mig flera gånger varje dag. Bara det gör skillnad. Hen såg jag inte varje dag förut men nu ser jag hen varje dag. Det är jättebra.

Erik

Utöver det fysiska talar respondenterna även om olika kanaler för internkommunikation. Dessa kanaler är samtliga respondenterna överens om. De använder sig huvudsakligen av mejl, telefon, olika typer av organiserade möten och nätverk samt Göteborgs Stads intranät för att kommunicera och få tillgång till information. Det finns även specifika databaser som tillämpas av de olika förvaltningarna, som vi inte kommer att fokusera vidare på då dessa är för områdesspecifika och således inte relevanta för fler än de berörda.

Mejlkorrespondens tycks vara det primära för många respondenter och det är många som lyfter upp en problematik med just mejlen. Margareta menar att en av de uppgifter de som enhetschefer lägger mest tid på är just att gå igenom, gallra och prioritera i sina inkorgar. Lars menar att det är en kultur som finns.

– Men nånting som jag tänker är problematiskt, det är lite den här mejlkulturen som vi har egentligen. Det flödar väldigt mycket mejl fram och tillbaks. [...] Jag tror att alla, om man inte tänker, så är det ganska enkelt att bara skicka iväg ett mejl från telefonen eller datorn, och det blir för mycket att sälla. Det är nog jätteviktigt för stora organisationer att ha en mejlkultur, men att man följer upp det med utbildningar och liknande. Annars kan det trötta ut vem som helst.

Lars

En respondent avviker från detta mönster. På Anders* enhet arbetar man mer med personliga möten än med skrivna dokument då det enligt dem blir enklare att skapa en gemensam förståelse genom personliga möten.

– Vi jobbar extremt lite med skrivna dokument. Vi har nästan inga rutiner, inga manualer. Vi tror inte att det kan hjälpa oss tillräckligt väl för att nå dit vi vill för allt skrivet kan misstolkas på olika sätt och man får olika bilder i huvudet om man

läser ett papper. Så, vi tror mer på samtalet som får oss att dela bilderna, på ett sådant sätt att den gemensamma bilden blir mer lik den vi önskar.

Anders*

Något som respondenterna menar har utvecklats under det senaste året inom organisationen är Göteborg Stads intranät. Det sammanlagda intrycket som respondenterna ger är att intranätet är en bra plattform för den interna kommunikationen. Birgitta menar att intranätet gör att man snabbt får en bra överblick över allt som händer.

– När man går in där så känner man att man får bra koll. Man får ett grepp om vad som händer i förvaltningen – förvaltningsdirektörens nyhetsbrev ligger där – förutsatt att hen skriver då men det gör hen. Man får en överblick om vad som händer i staden och vad som är det viktigaste och man kommer ut alla styrande dokument. Så ja, intranätet är bra.

Birgitta

Lars håller med, och menar att det är till en stor hjälp i hans dagliga arbete eftersom han där kan hämta information som han sedan för ner till sina medarbetare. Han berättar också att det finns lite mer lättsam information på intranätet och problematiserar skillnaden mellan de olika typerna av information som finns tillgängligt där.

– Vi har ju lite nyhetsbrev på förstasidan, det är lite informellt! Lite om vad som händer och så. Vi har liksom ett formellt spår där man går in, och där går man kanske inte in av glädje, och behöver kanske lite stöd i det. Det informella, det tar man nog till sig – just de här nyheterna ”de har gjort de här”... och det är lite intressant, med bilder och så. Men det formella med regler och föreskrifter och förordningarna, det blir lite tråkigt att ta till sig för många tror jag.

Lars

Det finns alltså information som är nödvändig för respondenternas arbete, liksom lite mer trevlig information om både staden i helhet och de olika förvaltningarna. Ytterligare något som Göteborgs Stad har arbetat med är olika möten och nätverksträffar. Respondenterna talar bland annat om sektors- och förvaltningsöverskridande möten, om chefsfrukostar och ledningsgrupper. Här uttrycker våra respondenter väldigt delade åsikter. Framförallt är respondenterna oense om meningsfullheten med dessa möten. Karin är positiv och ser dem som ett ställe där man får gehör och kan diskutera.

– På ledningsmöten tycker jag vi har bra kommunikation, för där är det ett väldigt öppet klimat, man får säga vad man vill och testa sina tankar. Så där tycker jag att man får gehör för det man vill uttrycka.

Karin

Karl menar dock att de snarare bara gör anspråk på tid från det dagliga arbetet.

– Det är många chefer som – just vi mellanchefer som har så mycket att göra – som kände sig stressade av att sitta där en heldag och som kunde fatta poängen med det här strategiska och att träffa andra, men det sakliga jobbet blev inte gjort. [...] Mötena fyller inte sitt syfte om man säger så, om man har hundra chefer som sitter där, tittar på sina mobiler, jobbar samtidigt... det blir inte bra ändå.

Karl

Dock är det, precis som Karl uttrycker, kanske inte nödvändigtvis ett kommunikativt problem utan ett resursrelaterat problem. Om det handlar om bakomliggande faktorer såsom ekonomi, personal och tid spelar det kanske ingen roll hur smarta de kommunikativa lösningarna är då utmaningen sträcker sig utanför det området. Däremot blir det tydligt att bristen på diverse resurser får konsekvenser för kommunikationen och att det kanske även ligger till grund för varför mötena inte upplevs fylla sitt syfte enligt många; de ses snarare som ytterligare en börda som hamnar på deras bord. Ytterligare ett exempel på detta är Elisabeth som berättar hur en egentligen inspirerande föreläsning saknade uppföljning och konkret koppling till hennes verksamhet, och därför upplevdes som något lönlös.

– Jag tänkte på det, när personen hade haft sin föreläsning så fanns det ingen uppföljning, typ "Vad betyder det för oss som chefer inom Göteborgs Stad?". Fanns ingenting. Det var ju jättemycket man skulle kunnat fråga sig där. Ja, eller man hade ju bara velat höra lite grann vad förvaltningsdirektören som bjudit in föreläsaren tänkte kring det och vad det innebär för en enbetschefs vardag.

Elisabeth

6.4.1 Strukturerade kanaler utan tydlig information

Vad avser kanaler för internkommunikation finns det ett antal formella sådana. När det gäller den mer informella internkommunikationen påverkas respondenterna av att de sitter fysiskt separerade från högre chefer och ledning. Detta kan sända ut vissa signaler vad gäller den hierarkiska ordningen (Bang 1999, s. 72). Möjligheterna till mer spontan kontakt med högre chefer skulle kunna öka förståelsen för hur den första linjens chefer uppfattar ledningens agerande och beslut (Bolman och Deal 2012, s. 86) men eftersom majoriteten av

våra respondenter sitter separerat är detta alltså svårt. Det innebär att de får förlita sig mer på de formella och strukturerade kommunikationskanalerna, vilket i sig gör den interna kommunikationen något mer strukturell.

Men det finns även inslag i den interna kommunikationen och i respondenternas sätt att uttrycka sig på som får oss att dra slutsatsen att den interna kommunikationens funktion även kan handla om att skapa deltagande och engagemang inom organisationen. Det finns en tydlig skillnad mellan vad de behöver veta och vad de uppfattar som trevligt att veta – need to know och nice to know, men respondenterna menar att de känner ett behov av båda typerna. Strid (1999) menar att kunskap om verksamheten, likt kommunikation av en mer social karaktär, är en viktig del av kommunikationen som har som funktion att skapa delaktighet och engagemang. Ett exempel på detta är hur de ser på intranätet – där finns både information de behöver, till exempel olika styrande dokument, men även mer generell information från olika sektorer och förvaltningar som har just en mer social karaktär än strikt informativ.

Överlag visar den interna kommunikationen upp funktioner som tyder mer mot att Göteborgs Stad är en modern organisation: genom intranätet kan till exempel information spridas till många istället för att vara i händerna på ett fåtal beslutsfattare (Simonsson 2002, s. 20). De möten och nätverk som arrangeras är också en egenskap som tillhör den moderna organisationen. Mötena har även en mer symbolisk funktion eftersom fokus då ligger på att låta organisationens medlemmar prata mer fritt för att skapa gemensamma värderingar (Larsson 2014, s. 77).

Med detta medföljer dock en viss problematik. Varken organisationen eller de anställda upplevs veta exakt vad de ska göra med den information eller kommunikation som är resultatet av dem. Mötena skulle exempelvis kunna fungera som stärkande för enhetscheferna och lyfta deras delaktighet inom organisationen som helhet, eftersom de verkar ha en något mer symbolisk funktion då de inte handlar om att fatta beslut eller befästa en hierarkisk ordning (Bolman och Deal 2012, s. 89). Men, eftersom en del av respondenterna upplever sig sakna resurser för att verkligen tillgodogöra sig mötena får de inte en önskvärd funktion. Det framkommer dessutom att det saknas tydlighet kring de olika kommunikationskanalerna och deras syfte och plats inom den interna kommunikationen. Ett av många exempel är när Elisabeth berättar om möten som inte kopplas, förankras och följs upp.

6.5 Kommunikation till och från första linjens chefer

Frågan om ansvar för att sprida information hör delvis ihop med den stora mängden kanaler. Anders* menar att alla chefer har ett ansvar för att sprida information.

– Alla chefer har ju ett ansvar, för att sköta den kommunikationen. Naturligtvis har den högsta chefen det yttersta ansvaret att se till att det sköts av cheferna under, och cheferna under har ju ett ansvar på ytterligare chefer under, och de har ju ansvar för att medarbetarna sköter det.

Anders*

Det märks bland samtliga respondenter att alla inom organisationen har ett visst ansvar för att sprida information och kommunicera, i synnerhet cheferna själva. Respondenterna menar att mycket av kommunikationen sker via mejl och det blir mycket mejl fram och tillbaka. Det innebär att man som chef måste sälla väldigt mycket.

– Jag får väldigt mycket information, så det sällar man ju mycket i. Och vissa saker får man tre, fyra gånger från olika personer.

Karin

Margareta berättar på ett liknande sätt om hur många av de mail hon får oftast kommer allt längre ifrån – de vidarebefordras i enlighet med linjevägen istället för att skickas direkt till den det berör. På samma sätt genererar denna struktur ett ökat ansvar på enhetscheferna vad gäller att sprida informationen, oftast neråt till sina anställda, vilket bland annat Lars upplever som problematiskt.

– Jag upplever liksom att det är en problematik om allt ansvar ska ligga på mig. Då kan ju jag fungera som ett filter eller så kan jag, ja, välja den informationen eller allting vilar på min bedömning egentligen.

Lars

Det är inte bara problematiskt för respondenterna att sprida kommunikationen neråt, utan även att föra kommunikationen uppåt. Lars fortsätter att berätta hur det blir lite som viskningsleken i en stor organisation när kommunikationen ska gå linjevägen.

– Jag tänker att i en stor organisation är det som viskningsleken: att den information som förs nerifrån och upp – ju fler led det passerar... det vet man ju när man viskar till varandra: då förändras det och det omtolkas och det kan förändras... det är en

problematik som jag ser det, ur en kommunikationsaspekt – att det som kommer nerifrån och går hela vägen upp, det är inte samma sak.

Lars

Dessutom uppmuntras inte enhetscheferna till att ta reda på mer. Det är förvisso inte något som upplevs motarbetas aktivt men precis som Margareta ger uttryck för är möjligheten till återkoppling och förklaring väldigt begränsad.

– Skulle man vilja så finns det nog möjligheter, men vem och varför? Vi vet ju att vi ändå inte får mer resurser för det. En liten enhetschefs ord, vad ska det – det är så döjt att ens försöka föra en dialog. Men att ta reda på varför, det skulle nog kanske kunna gå. Om man ger sig sjutton på det.

Margareta

6.5.1 Strukturen påverkar chefernas kommunikativa roll

Enhetscheferna menar att de fungerar som ett filter liknande hur media oftast beskrivs som gatekeepers när det kommer till valet av vilka nyheter och information som ska nå allmänheten. Det kan finnas ett värde i att någon annan hämtar in, sorterar och strukturerar information då vi inte behöver göra det själva men helt oproblematiskt är det inte då det ytterst blir en fråga om subjektivitet. Vad som är viktigt för någon kan framstå som totalt irrelevant för någon annan. (Strömbäck 2009, s. 93). Men däremot upplever respondenterna det som aningen oklart kring hur det här ansvaret ska fördelas i praktiken och det förstärker känslan av otydlighet, och att kommunikationen är ostrukturerad trots att organisationen i allra högsta grad är strukturell.

Vidare är det inte så enkelt att information kan sorteras in i kategorierna 'viktigt' och 'oviktigt'. Viss information kanske är absolut nödvändig att ha för att kunna utföra arbetsuppgifterna medan annan information mer är att betrakta som trevlig att känna till. Det går att tala om "need to know" och "nice to know"; även om det är enkelt att tycka att den absolut nödvändiga informationen är den viktigaste menar Strid (1999) att känslan av delaktighet och engagemang en viktig grund för varför man som anställd ens utför sitt arbete. Med andra ord kan informationen som är trevlig att veta bidra till att höja arbetsmoralen och skapa en framgångsrik kultur.

Precis som Simonssons studie (2002) menar respondenterna att informationen kan fastna halvvägs, försvinna eller helt enkelt förändras. Tourish och Robson (2006) kommer fram till liknande slutsatser i sin studie, att negativ information nerifrån och upp inte uppmuntras. Ett problem i båda dessa fall är, liksom tidigare diskuterats, att ansvaret för kommunikationen läggs på enstaka individer.

I den linjeväg som finns inom Göteborgs Stad framgår förvisso vem som är närmsta person att kommunicera till, såväl uppåt och nedåt, men däremot inte när eller hur det ska ske utan den bedömningen ligger ofta på den enskilda.

Slutligen är det tydligt att våra respondenter tvingas arbeta mycket med att sälla och sortera i det stora informationsflöde de utsätts för. Heide et al (2012, s. 43) menar att “[e]n av strukturens viktigaste funktioner är att hindra informationsflöden och minska informationsmängden”, vilket Göteborgs Stads struktur inte tycks göra.

På samma sätt kan även organisationens övergripande syn på kommunikation påverka detta. Målet med mycket av den interna kommunikationen inom Göteborgs Stad tycks handla om att föra över information direkt från en person till en annan (Shannon och Weaver 1949). Precis som Simonsson (2006) påpekar måste chefer inom organisationer skapa förutsättningar för dialog och arbeta aktivt för att få en mer meningsskapande syn på kommunikation så att organisationens anställda ska kunna ta till sig de komplexa budskap som ofta uppstår.

6.6 Den interna kommunikationens funktion: slutsatser

Den interna kommunikationen uppfattas av cheferna primärt ha en informerande funktion. Kommunikationens huvudsakliga syfte är enligt cheferna att ge dem de rätta förutsättningarna till att utföra sitt arbete och är framförallt av informerande karaktär. Det dominerande synsättet på kommunikation är att se kommunikation som överföring. Det finns dock tydliga inslag av en modern organisations egenskaper.

Kommunikationen påverkas tydligt av den hierarkiska strukturen, samtidigt som det inte alltid är tydligt vad kommunikationen är till för eller vem som äger den, vilket inte kännetecknar en traditionell organisation (Simonsson 2002). Samtidigt finns det tydliga tecken på att organisationen rör sig mot att bli en mer modern organisation. Det finns även inslag av symbolik vilket gör sig tydligt inte minst när det gäller möten vars funktion kretsar mer kring delaktighet än ordergivning (Bolman och Deal 2012).

Även om överföring är det dominerande synsättet finns det någonstans en viss ambition mot att se på kommunikation som meningsskapande vilket exempelvis gör sig gällande på den stora mängd möten och hos chefernas eget ledarskap. Kommunikationens funktion är inte enbart att informera men det är den primära funktionen, särskilt i kommunikationen som kommer uppifrån. Detta är vanligt

inom det strukturella perspektivet; där kännetecknas kommunikationen av förmedling av fakta (Larsson 2014, s. 77). Kommunikation som har en mer informerande funktion går dessutom oftast vertikalt inom organisationen och sker via formella kanaler (Strid 1999).

Cheferna är väl medvetna om kommunikationens betydelse för deras arbete men de upplever att de saknar stöd i det kommunikativa arbetet. De menar att de har ett för stort flöde av information att hantera och för få verktyg och för lite resurser för att kunna skapa och initiera till dialog. Deras ansvar är även otydligt och uppfattas ibland som problematiskt, vilket är ett vanligt kommunikationsproblem för organisationer (Simonsson 2006, s. 12)

Det saknas och efterfrågas ökad kunskap om hur och var man ska kommunicera internt samt i vilket syfte. Även dialog efterfrågas, såväl uppåt som neråt, men särskilt i kommunikationen ner mot chefernas anställda. Problematiken tycks vara bristande resurser – främst tid och ekonomi, vilket gör att den mer meningsskapande kommunikationen kanske inte uppskattas till fullo. Mycket av kommunikationen sker förvisso genom formella kanaler men det saknas struktur, systematik och kunskap kring det. Det är aningen paradoxalt att det finns struktur och regler kring det mesta, men inte kring den interna kommunikationen.

Frågeställning 3. Hur uppfattar cheferna ledningen och dess kommunikativa roll?

Vi ämnar här ta reda på vilken roll och betydelse ledningen anses ha för interkommunikationen och i förlängningen även arbetet inom kommunen. Vi vill även undersöka vilka kommunikativa förväntningar cheferna har på sin ledning.

6.7 Den subjektiva ledningen

De flesta organisationer har en högsta ledning med det övergripande ansvaret för organisationen, men vem eller exakt hur denna ledning ser ut är inte alltid uppenbart. I ett företag är det lättare att peka ut koncernledningen och VD:n som den högsta ledningen. Men inom en kommun är det kanske inte alltid lika givet vem som ska betraktas som den högsta ledningen. Denna tvetydighet framkommer också starkt i svaren från respondenterna. De flesta respondenter upplever den högsta chefen inom den förvaltning de arbetar inom som den högsta ledningen (förvaltningsledningen och förvaltningsdirektören) – alltså varken politikerna som fattar besluten för förvaltningen eller tjänstemännen som arbetar högst upp inom Göteborgs Stads tjänstemannaorganisation.

– Med ledningen tänker jag på förvaltningsledningen här faktiskt.

Birgitta

Gemensamt för alla respondenter är att de i första hand utgår från sin egen enhet och förvaltning. Väldigt få pratar explicit om Göteborgs Stad som organisation i sin helhet. Närhet verkar således vara en viktig faktor när det kommer till hur enhetscheferna ser på organisationshierarkin. Somliga pekar dock på att det ytterst är en politiskt styrd organisation, men ofta först efter att frågan diskuterats ett tag.

– Ja, men då är det faktiskt politiken. Det är de som fattar besluten om exempelvis våra riktlinjer.

Erik

6.7.1 Den egna förvaltningen kommer först

Den som utifrån ett organisationsschema inom staden skulle betraktats som högsta chef på tjänstemannanivå, Stadsdirektören, har respondenterna knappt någon kontakt med alls. Det verkar inte heller särskilt viktigt för respondenterna att ha det. Detta kan i förlängningen tyda på att organisationen rent operativt är väldigt decentraliserad. Eftersom Göteborgs Stad arbetar efter en tydlig linjestruktur blir det också naturligt för enhetscheferna att i huvudsak ha kontakt med sin närmsta chef, alltså områdeschefen och möjligen sektorchef, som i sin

tur för kommunikationen uppåt. Detta befäster den diskurs som finns gällande skillnad på ledning och ledare – att ledarskap är något subjektivt som kräver anställdas tillit och förtroende. Draget till sin spets innebär det att en organisatoriskt bestämd och uttalad ledning följer man för att man måste medan en ledare följer man för att man vill (Alvesson och Sveningsson 2010).

Respondenternas något ensidiga fokus på den egna enheten och förvaltningen kan tolkas som att det existerar en tydlig arbetsdelning, vilket också är något som kännetecknar en strukturell organisation. Det resulterar oftast i suboptimering: att fokus ligger på enhetens egna målsättningar istället för det större uppdraget (Bolman och Deal 2012, s. 82).

Det kan även ha att göra med organisationsidentitet- och kultur. Med organisationsidentitet menas den mer eller mindre gemensamma uppfattningen om organisationens särart, alltså vad som gör just Göteborgs Stad unikt. Det handlar till mångt och mycket om insikter kring vem man är, vad man står för och hur det skiljer en från andra (Alvesson 2015, s. 53). Att förstå och hantera det i en stor organisation likt Göteborgs Stad kan vara svårt och därför är det förståeligt att enhetscheferna i högre utsträckning identifierar sig med sin enhet och förvaltning.

6.8 Ledningens uppgift och egenskaper

Att tjänstemannaledningen är viktig inom Göteborgs Stad är tydligt. Eva menar att det inte går att tänka på en organisation utan en ledning.

– Hur skulle en organisation kunna fungera utan den högsta ledningen? Det går inte tror jag utan man måste alltid ha en ledare i alla organisationer. Jag kan inte ens tänka mig in i hur det skulle vara om man inte hade... det hade nog inte fungerat särskilt länge, utan då hade det brutits loss och så hade det skapats. Så tror jag att det blir inom alla organisationer och alla verksamheter: det måste vara någon eller en grupp som är själva ledningen.

Eva

Ledningens uppgift beskrivs av många respondenter som att ge tjänstemännen de rätta förutsättningarna för att kunna utföra sitt arbete.

– Förvaltningsdirektören ska se till så att vi har det vi behöver för att kunna utföra vårt arbete och de uppdrag som vi får.

Birgitta

I det ingår också styrning, som Karl påpekar.

– Det är ledningen som ska styra organisationen och leda skeppet liksom, och skapa förutsättningar för de andra cheferna för att göra jobbet.

Karl

Återkommande beskrivningar från respondenterna är att ledningen ska stå för mycket av det strategiska tänkandet och att de ska skapa ordning och välja riktning för organisationen. Ledningen ska alltså leda, men hur gör de det bäst? Tillsammans menar respondenterna att det finns tre huvudsakliga egenskaper som är viktiga hos en ledning för att de som chefer ska känna sig nöjda: tydlighet, lyhördhet och närvarande.

Tydlighet

Ledningen ska vara tydliga: både i vad de gör och varför, men även gentemot våra respondenter – alltså stadens chefer.

– De ska vara tydliga i vad organisationens uppdrag är, och att det inte blir snabba växlingar i det utan att det är ett långsiktigt tänk i det.

Eva

Ledningen ska också kunna ge raka svar och stå för de beslut som tagits och det måste finnas en transparens kring de beslut som tas, menar respondenterna. Ytterligare en aspekt som respondenterna framhåller är att ledningen måste vara tydliga hela vägen fram; det räcker alltså inte att enbart skicka ut information eller ett budskap utan det är minst lika viktigt att försäkra sig om att mottagarna förstått det som kommunicerats och delar en liknande bild. Som en respondent menar, så handlar det ytterst om att inte nöja sig med att enbart skicka ett mail och tänka att det har mottagits, utan det krävs också att man tänker flera varv extra: har man verkligen fått det, läst det och sedan förstått själva innehållet? Sker inte denna process är det lätt hänt att missförstånd och otydlighet uppstår och Karin betonar även vikten av att uttrycka sig tydligt.

– Det är ju tydlighet, att man tänker på hur man uttrycker sig. Återigen det här med kommunikation, att man inte säger “det beror på” eller “kanske såhär” utan att man är “såhär gör vi” eller “såhär gör vi inte”, att det är den tydligheten i det. Och att alla får ungefär samma information samtidigt, så det inte blir så att någon får information tre dagar innan alla andra och så har alla lite olika tankar kring det.

Karin

Erik, liksom flera andra, menar att denna tydlighet även gäller ledningens förväntningar på honom och hans uppdrag.

– Men det är också att de är tydliga vad som är mitt uppdrag och vilka förväntningar de har på mig. Så tänker jag. Och att de sedan är lyhörda för vad jag kan prestera och när jag kan göra.

Erik

Lyhördhet

Att ledningen är lyhörd och verkligen lyssnar in organisationen och cheferna beskrivs som en väldigt viktig egenskap. Det handlar om allt från att plocka upp missnöje från verksamheterna och cheferna till att ge bekräftelse på att man har lyssnat.

– Lyhördhet handlar om att man verkligen lyssnar på alla och att man får en feedback på att man har blivit lyssnad på. Det behöver inte vara att man får som man vill men däremot får bekräftat: "jag har hört vad du sagt och när jag tolkar vad du säger låter det såbär", och så tar man med sig det liksom.

Karin

Närvarande

Slutligen menar respondenterna att det är oerhört viktigt med en närvarande ledning. Det handlar i flertalet fall mer om upplevd känsla av närvaro, som kan ta sig i uttryck i allt från att vara synlig och besöka verksamheten till att visa intresse och regelbundet kommunicera ut mot verksamheten. Anna tror att det är något som alla medarbetare hade uppskattat.

– Jag tror att alla medarbetare uppskattar när de högre cheferna visar sig ute och att medarbetarna själva får berätta om sitt arbete.

Anna

Respondenterna tycks peka ut egenskaper hos ledningen som de menar är viktiga även hos dem själva i rollen som ledare och chef. Det är enligt respondenterna inte stora gester som krävs för att som chef eller ledare synliggöra och bekräfta sina anställda.

– De anställda uppskattar en närvarande chef. [---] Det är mycket symbolik i det. Om inte symbolik så åtminstone att chefen är där på plats, det är inte självklart längre.

Karl

Andra respondenter berättar om hur de med relativt små medel försöker förkroppsliga ett närvarande ledarskap, där mycket handlar om att göra saker som kanske inte nödvändigtvis krävs av dig i rollen som chef. Sådana handlingar kan

vara att ta sig tiden att skriva veckobrev där inte bara den absolut nödvändiga informationen och påminnelser delas ut utan även positiv feedback. Det kan även vara som Margareta gör, att hon hälsar på sina anställda varje morgon.

– Jag jobbar väldigt mycket med närvarande ledarskap och jag tror ju att det är det bästa. Så att mycket av min kommunikation består av att – om vi börjar med mina medarbetare – det är att jag går upp till enheten varje morgon och jag går upp till dem innan jag går hem för dagen, för att stämma av och för att bekanta mig och för att de ska känna att vi är ett team. Att det inte finns någon gräns mellan dem och mig som enhetschef. Så att de ska känna förtroende, bli bekräftade och bli sedda.

Margareta

6.8.1 En viktig ledning med symboliska egenskaper

Ledningen inom Göteborgs Stad beskrivs spela en viktig roll för det strategiska arbetet och kan genom sitt ledarskap styra organisationen i rätt riktning. Det är svårt att tydligt urskilja vilken av Mintzbergs tre ledarroller som gör sig gällande för Göteborgs Stads ledning. Respondenterna beskriver en blandning av en beslutsfattande och en informativ ledare: de ska fatta beslut och vara tydliga med dem samt stå för resursfördelning inom förvaltningarna, men även förmedla information, sköta omvärldsbevakning och arbeta strategiskt (Mintzberg 1973, s. 92-93). Även om politikerna ibland pekas ut som ansiktet utåt för organisationen – vilket är den interpersonella ledarens roll (Mintzberg 1973, s. 92-93), och i grund och botten är den beslutsfattande instansen, så beskrivs varken politikerna eller tjänstemannaledningen som den enskilt viktigaste instansen eller ledningen för Göteborgs Stad. Det tycks mer handla om kollektivet av individer än enskilda individer, där alla drar sitt strå till stacken. Respondenterna pekar även ut att ledarskap i mångt och mycket är en symbolisk egenskap eftersom de tillskrivs något mer inspirerande egenskaper, som att skapa mening till organisationens och chefernas eget arbete (Bolman och Deal 2012, s. 44).

Detta till trots, så är och beskrivs Göteborgs Stad som en oerhört hierarkisk organisation. Problematiken med att vara en stor och hierarkisk struktur är att organisationen lätt tenderar till att bli tungrodd. Med de tydliga strukturerna medföljer också vissa förutsättningar för hur kommunikationen kan se ut, vem som kan kommunicera med vem och hur snabbt detta kan ske (Strid 1999, Heide et al 2012, s. 125). Det är svårt för en ledning att vara tydlig i kommunikation till de anställda när den i majoriteten av fallen måste gå linjevägen och kommunikationen därmed hamnar på omvägar kanske både en och två gånger innan den når sin slutgiltiga destination. Detta ställer i sin tur höga krav på transparens och tydlighet i den interna kommunikationen. Respondenterna är väl medvetna om att det vore omöjligt för samtliga anställda att ha direkt kontakt

med högsta ledningen, det vore inte ens möjligt att alla stadens chefer hade det. Däremot är det en annan sak att acceptera och ha förståelse för beslut som fattats, även om man inte haft direkt inflytande. Detta känns igen i hur respondenterna betonar vikten av närvaro och synlighet, att ledningen visar ett genuint intresse för de olika verksamheterna. Det spelar då mindre roll hur intresserade ledningen faktiskt är i verkligheten men däremot måste de upplevas vara genuint intresserade.

Men, precis som i studien från White, Vanc och Staffords (2009) tycks det alltså handla mer om den upplevda känslan av närvaro än hur det faktiskt är. Det viktigaste för den studiens respondenter var känslan av att ha personlig kontakt med ledningen. Denna upplevda känsla går att applicera på samtliga tre egenskaper som våra respondenter pekat ut som viktiga för en ledning, såväl närvaro som tydlighet och lyhördhet.

6.9 Ledningens kommunikation roll: slutsatser

Ledningens primära roll upplevs enligt cheferna vara att styra organisationen och skapa de rätta förutsättningarna för de anställda. Cheferna förväntar sig att ledningen är tydlig, lyhörd och närvarande och att det genomsyrar all kommunikation från ledningen.

Den formella ledningen är till övervägande del inte den ledning respondenterna relaterar till. De ser istället förvaltningsledningen som sin högsta ledning. Ledningens främsta uppgifter är att tänka strategiskt, styra och förse cheferna och övrigt anställda med rätt möjligheter till att utföra sitt arbete. Utav Mintzbergs tre ledarroller är det framförallt de mer strukturella som existerar, alltså den informativa och den beslutande ledningen (Mintzberg 1973, s. 92-93). Det som efterfrågas av cheferna är tydlighet, lyhördhet och närvaro från ledningen. Dessa egenskaper är desamma som cheferna själva uppger sig eftersträva och utöva i sitt ledarskap gentemot sin enhet. Där innehar kommunikationen framförallt en mer symbolisk funktion som främst handlar om att ge mening till arbetet (Bolman och Deal 2012, s. 44).

Vidare har inte cheferna någon direktkontakt med den formellt högsta ledningen mer än i undantagsfall men vill ändå få någon upplevd känsla av närhet. Precis som Tourish och Robson (2006) påpekat upplevs det inte som att dialog och feedback uppmuntras. Respondenterna menar även att på grund av den struktur som finns, så förändras kommunikationen lätt på vägen.

7 Slutdiskussion

Under denna del kommer studiens sammanlagda slutsatser att presenteras utifrån syftet. Avslutningsvis redogör vi för egna tolkningar och reflektioner vad gäller studiens resultat, tillvägagångssätt samt förslag på fortsatt forskning inom området.

Syftet med vår studie var att undersöka hur första linjens chefer uppfattar den interna kommunikationen inom Göteborgs Stad och ledningens kommunikativa roll. Bakgrunden var att ämnet är något förbiset i forskningen men har hög samhällsrelevans då kommunala sektorn står för en femtedel av Sveriges arbetskraft samt är en demokratisk institution som spelar en viktig roll i människors vardag. Genom tio kvalitativa samtalsintervjuer har vi kommit fram till den primära slutsatsen att Göteborgs Stad har en tydligt hierarkisk struktur som påverkar den interna kommunikationen och även relationen till ledningen.

7.1 En blandning av modernt symbolisk och traditionell struktur

Vi menar att Göteborgs Stad tycks befinna sig i ett gränsland mellan en modern och en traditionell organisation och uppfattar det som att organisationen rör sig mot en mer modern sådan. Det blir som tydligast i kommunikationen och ledarskapet där respondenterna berättar om och betonar drag så som målstyrning, nätverk och att information sprids till många (Simonsson 2002). Det stora upphovet av regler, roller, policys och byråkrati – vilket kännetecknar det strukturella perspektivet, ställs mot en stark kultur, en mer symbolisk ledning och en tydlig efterfrågan på ökad dialog, vilket motsvarar det symboliska perspektivet (Bolman och Deal 2012). Samtidigt som dessa organisatoriska spänningar existerar, så är och förblir hierarkin stark. Detta tar sig framförallt uttryck i den berömda linjevägen.

Om än något motsägelsefullt, så uppfattar dessutom våra respondenter ledarskap som något som ser likadant ut på alla nivåer: såväl hos dem själv som den högsta ledningen. De gör ingen skillnad på chef, ledarskap och högsta ledning – åtminstone inte vad gäller kvalitéer och egenskaper, trots denna starka hierarki. Däremot menar respondenterna att dessa egenskaper inte måste uttryckas likadant på de olika nivåerna. Som första linjens chef är det viktigt att vara fysiskt synlig och närvarande för att skapa en gemenskap. Ledningen behöver snarare bara synas. Det ligger dock en problematik i att respondenterna efterfrågar mer

synligheten från ledningen när strukturen ser ut som den gör. En av våra respondenter beskrev själv denna problematik väldigt bra.

– Vi pratar väldigt mycket om att vi är en hierarkisk organisation men vi vill inte vara det – vi vill att besluten ska tas långt ut i organisationen. Då blir det lite dubbelt om vi har en ledning som tar väldigt mycket plats och liknande, så återigen är det en komplex fråga. Samtidigt tror jag att visa sitt intresse i en organisation, det behöver inte betyda att man förstärker en hierarkisk bild av organisationen utan jag tror att det ändå kan vara bra.

7.1.1 Hierarki – ett nödvändigt ont?

Det leder oss till en av studiens intressanta insikter; att denna hierarki och strikta linjestruktur inte nödvändigtvis uppfattas som något negativt av respondenterna. Tvärtom får vi känslan av att den i många fall ses som en nödvändighet och ett sätt att effektivisera verksamhetens arbete. Detta kanske inte borde förvåna allt för mycket då offentlig sektor ofta beskrivs som formell och strukturell (Lind och Ivarsson Westerberg 2011, s. 14-19) Men med tanke på det gränsland som Göteborgs Stad så uppenbart befinner sig i – från att varit en tydligt traditionell organisation till att alltmer röra sig mot att bli en mer modern organisation – får vi känslan av att förändringsbenägenheten måste finnas i åtminstone någon del av organisationen.

Denna pågående förändring leder således till frågan huruvida organisationen är mogen att ta steget mot att helt och hållet bli en modern organisation eller inte. Kan det vara så att kommunens unika förutsättningar, med lagstiftning och vissa plikter gentemot medborgarna, omöjliggör att man kan ställa om till en kommunikation som genomsyras av dialog och meningsskapande?

Bolman och Deal (2012, s. 92) menar att det finns vissa strukturella imperativ som kan förklara varför en organisation ser ut ett visst sätt och att det har att göra med miljön som organisationen är verksam inom. Det är möjligt att den miljö Göteborgs Stad befinner sig i gör att en något mer strukturell organisation är att föredra. Om saker och ting sker på ett formaliserat sätt är sannolikheten högre för att dess kvalité håller måttet eftersom det då kan ske färre standardavvikelse. Det finns dessutom helt uppenbart en viss rädsla för att det i en så stor organisation som Göteborgs Stad skulle leda till kaos och oreda. Många offentliga verksamheter betonar vikten av en formell ordning med förklaringen att de vill hellre undvika fel än att göra rätt (Alvesson 2015, s. 171). Med tydliga hierarkier är det även lätt för utomstående att utkräva ansvar.

Detta märks inte minst av det faktum att flera respondenter efterfrågar ökad tydlighet och information, inte minst kring den interna kommunikationen. För att vara en så pass strukturell organisation upplever vi att den interna kommunikationen är förvånansvärt ostrukturerad. Det är tydligt att all kommunikation ska färdas linjevägen men det är desto svårare att veta exakt vad som ska kommuniceras, vilka kanaler som ska användas när och vad kommunikationen i slutändan ska leda till. Det finns helt enkelt ingen manual för detta, vilket respondenterna alltså ser som problematiskt.

Att det så tydligt saknas struktur gällande den interna kommunikationen skulle kunna ses som en möjlighet, men då krävs det att de anställda – och i synnerhet cheferna – får de rätta förutsättningarna för att kunna hantera kommunikationsarbetet på ett effektivt sätt. Idag saknas både kompetensen och resurserna för att verkställa en kommunikation som bidrar till ökad dialog, trots att det efterfrågas – liksom ökad tydlighet.

Vi tolkar detta som att förändringsbenägenheten som finns verkar komma uppifrån och att den inte har förankrats tillräckligt väl hos första linjens chefer. Vi tror också att det kan vara en uppfattning som finns bland cheferna, att ökad struktur leder till ökad tydlighet, och tolkar det som att det har med organisationens kultur att göra. Precis som Alvesson (2015) skriver, så är kulturen djupt förankrad i traditionen och om traditionen är hierarki, struktur och formalisering kommer det att utvecklas ritualer kring just detta. Med andra ord: även om strukturen har bidragit till att skapa denna kultur, så är det kulturen som nu befäster strukturen och för att kunna fullfölja denna förändring måste Göteborgs Stad börja i rätt ände.

7.1.2 Samma problem – olika förutsättningar

Ett av våra grundantaganden inför denna uppsats var att privat och offentlig verksamhet skiljer sig åt och att detta bör ta sitt uttryck i den interna kommunikationen. Efter att genomfört denna studie råder det för oss ingen tvekan om att förutsättningarna för privat och offentlig verksamhet ser helt skilda ut. Däremot är de problem som beskrivs inom Göteborgs Stad när det kommer till internkommunikationen inte särskilt annorlunda än det som inom tidigare forskning och litteratur pekas ut som kommunikativa utmaningar.

Simonssons studie genomfördes på ett privat företag och en av slutsatserna var att ju fler led kommunikationen måste vandra, desto mindre är sannolikheten att den kommer fram oförstörd eller icke-förändrad (Simonsson 2002). Tourish och Robsons studie vittnar om att kommunikation, särskilt negativ sådan, inte

uppmuntras att föras upp till ledningen (Tourish och Robson 2006). White, Vanc och Staffords undersökte hur anställda på ett amerikanskt universitet upplevde organisationens informationsflöde och menade att det faktiska avståndet mellan anställd och ledning spelade mindre roll – det väsentliga var hur det uppfattades (White, Vanc och Staffords 2009). Alla dessa problem har vi även hittat tecken på i vår studie.

Problematiken tycks med andra ord i mångt och mycket vara densamma. Däremot tror vi att det krävs olika lösningar för att komma till botten med dessa kommunikativa utmaningar då det ändå är avsevärda skillnader mellan privat och offentlig sektor, särskilt vad avser deras förutsättningar och grundläggande syfte.

Vi tror dock att alla organisationer tjänar på att ha en plan för sin interna kommunikation med ett väl formulerat syfte samt tydlighet kring vilken funktion den således bör fylla. Vi tror inte att det nödvändigtvis krävs mer struktur och ökad formalisering för att utveckla en intern kommunikation som tillgodoser organisationens och de anställdas behov. I grund och botten handlar det om vad man förväntar sig kunna få ut av såväl organisationen som kommunikationen. Om dessa förväntningar inte överensstämmer tror vi att risken för en generell osäkerhet och otydlighet ökar vilket då kommer att påverka organisationens framgång eftersom den interna kommunikationen och ledarskapet spelar en så avgörande roll i detta.

7.2 Reflektioner kring studien

Vår studie är att se som en fallstudie inom ämnet organisationsteori och kommunikation. Vi har lyckats bekräfta viss problematik som tidigare forskning har utkristalliserat och vi har även hittat ett resultat som var någorlunda förväntat, nämligen att organisationens struktur och kommunikation är just strukturell och hierarkisk. Däremot är vi förvånade över det faktum att Göteborgs Stads ledning pekats ut som så pass betydelsefulla för organisationen.

Även om vårt resultat är avhängt på organisationens struktur – och alla organisationers struktur är unik, kan det ändå ge en fingervisning om hur kommunikation kan se ut inom kommuner. Det är givetvis viktigt att vara ödmjuk gentemot resultatet i vår studie då det baseras på hur tio chefer av flera tusen upplever och uppfattar den interna kommunikationen och ledningens roll. Ett annat urval av respondenter hade kunnat ge ett annat resultat och på samma sätt hade själva tillvägagångssättet för urvalet kunnat vara mer till vår fördel. Nu genomfördes primärt ett referensurval vilket gjorde att vissa respondenter inte uppfyllde alla våra kriterier och en respondent fick således strykas på grund av

detta. Om vi själva hade haft ökad kontroll över urvalet hade sådana misstag kanske kunnat undvikas.

Vi tror även att andra metoder, till exempel observationsstudier eller fokusgrupper, hade kunnat ge en annan intressant aspekt till vårt valda ämne. Om fokusgrupper använts skulle vår roll som intervjuare och forskare varit något dämpad vilket hade skapat en annan dimension av samtalets dynamik och respondenterna hade även kunnat diskutera saker gemensamt för att komma fram till någon form av konsensus. Vi känner oss dock nöjda med vår studie och dess resultat då vår ambition var att få en ökad förståelse för första linjens chefers egna uppfattningar kring den interna kommunikationen. Genom vår valda metod anser vi oss ha lyckats besvara studiens syfte.

7.3 Förslag på fortsatt forskning

Med tanke på den lucka som finns när det kommer till att undersöka kommuner utifrån ett kommunikationsperspektiv uppmuntrar vi till liknande studier genomförs. Under vår studie uppdagades det sig även att det kan finnas en viss problematik inom kommunal verksamhet då de till syvende och sist har två skilda ledningar att förhålla sig till: den politiskt beslutande samt den operativt verkställande tjänstemannaledningen. Kan detta ha någon konsekvens för den interna kommunikationen? Det vore även intressant med en komparativ studie där respondenter från både privat och offentlig sektor får svara på liknande frågor kring den interna kommunikationen och ledningen. En sådan studie hade kanske kunnat uppfatta potentiella lösningar till de kommunikativa problem som organisationer ställs inför. En mer lösningsorienterad studie hade också kunnat bidra positivt till forskningsfältet och förståelsen för organisationer.

8 Referenslista

- Alvesson, Mats (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3., [omarb.] uppl. Malmö: Liber.
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 4., utvidgade och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Carey, James W. (1989). *Communication as culture: essays on media and society*. Boston: Unwin Hyman.
- Conrad, Charles & Poole, Marshall Scott (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*. 5. ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Delang (2009). "Förslag till ny SDN-organisation." Utlåtande från Göteborgs Stad, Stadskansliet. Senast hämtad 2016-01-05. Tillgänglig på [http://www5.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/09A404C626C8ED10C1257681003BE492/\$File/TU_Kommunstyrelsen_20091209_1.8.pdf?OpenElement#page=1&zoom=auto,0,849].
- Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (red.) (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, Peter (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.
- Göteborgs Stad (2015). Stadsledningskontoret. Senast hämtad: 2015-01-07. Tillgänglig på:
[goteborg.se/wps/portal/enheter/fackforvaltning/stadsledningskontoret/lut/p/z1/jY3BCgIhFEW_pS94T98wY0tNEYswE6nchKsYqKIF9P1JEBRBeHcXzrkXMuwHT-Uxns9vE7IXPsh98fEMAJfJFpnEN1Sm1WwhDYQ7F4Ap9iZqAl932l

0QWxIRMYjDZBbfFy8gTQfKsDIOjHPLPJG_ysS1ZYrQrS-
0f8D5J_5zyO4XVKNNd0BMpsTRQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQS
Eh/].

Göteborgs Stad (u.å.). Kommunens organisation. Senast hämtad: 2015-01-07.
Tillgänglig på [goteborg.se/wps/portal/invanare/kommun-o-
politik/kommunens-
organisation/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziAwy9Ai2
cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffydAoz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu
7-RfhQx-
vEoiMIwHtki_YLc0FAAR7aNaQ!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh
/].

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2., [omarb.] uppl. Liber, Stockholm.

Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber.

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

Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. 2., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4., [bearb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lind, Rolf & Ivarsson Westerberg, Anders (red.) (2011). *Ledning av företag och förvaltningar: former, förutsättningar, förändring*. 4., [omarb.] uppl. Stockholm: SNS förlag.

May, Tim (2013). *Sambällsvetenskaplig forskning*. 2., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Nordisk Kommunikation (2015). *Benchmarkingundersökning 2015*. Stockholm.

Petersson, Olof (2006). *Kommunalpolitik*. 5., [aktualiserade] uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

- SCB, Statistiska centralbyrån (2015 a). Fler anställda. Senast hämtad 2015-01-07. Tillgänglig på [scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsättning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Kortperiodisk-sysselsättningsstatistik-KS/7823/7830/Behallare-for-Press/395739/].
- SCB, Statistiska centralbyrån (2015 b). Antal anställda inom näringslivet. Senast hämtad 2015-01-07. Tillgänglig på [scb.se/sv_/Hitta-statistik/Statistik-efter-amne/Arbetsmarknad/Sysselsättning-forvarvsarbete-och-arbetstider/Kortperiodisk-sysselsättningsstatistik-KS/7823/7830/20527/].
- Shannon, Claude E. & Weaver, Warren (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press.
- Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund: Univ., 2002.
- Strid, Jan (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.
- Strömbäck, Jesper (2009). *Makt, medier och samhälle: en introduktion till politisk kommunikation*. 1. uppl. Stockholm: SNS förlag.
- Sveningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Tourish, D. & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management studies*, 43 (4), 711-730.
- White, C., Vanc , A. & Stafford, G. (2010). Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, *Journal of Public Relations Research*, 22:1, 65-84, DOI: 10.1080/10627260903170985.

Bilaga 1 – Missivbrev

Hej X!

Mitt namn är Hanna Lindquist och jag skriver just nu kandidatuppsats i medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs Universitet. Jag och min uppsatskollega Jennie Monié har varit i kontakt med kommunikatören i [din förvaltning] som vidareförmedlade dina kontaktuppgifter.

Vi undrar om du skulle kunna tänka dig att medverka i vår studie genom en intervju. Studien har som syfte att undersöka internkommunikationen inom Göteborgs Stad, med fokus på ledningen. Det finns inga rätt eller fel svar på våra frågor, utan vi är intresserad av just din uppfattning och upplevelse av internkommunikationen. Inga förberedelser krävs, och du erbjuds självklart konfidentialitet.

Intervjun kommer att ta ca 45 minuter och genomförs med antingen mig eller Jennie. Vi kan ses på den plats som passar dig bäst och är väldigt flexibla vad gäller tid på dagen. Dock ser vi gärna att intervjuerna genomförs under veckorna 48 och 49. Det hade varit till stor hjälp om du kunde medverka!

Återkoppla gärna så snart som möjligt, och hör av dig om du har några frågor. Våra kontaktuppgifter finns här nedan.

Vänligen,

Hanna Lindquist

[mej]

[telefon]

Jennie Monié

[mej]

[telefon]

Bilaga 2 – Intervjuguide

A: Introduktion

1. Presentation av oss och uppsatsens syfte:

att undersöka hur första linjens chefer inom Göteborgs Stad uppfattar den interna kommunikationen och ledningens kommunikativa roll.

2. Respondentens roll/intervjuns syfte

Under intervjun är jag intresserad av hur Du uppfattar den interna kommunikationen och dina åsikter kring den. Det finns inga rätt eller fel. Du är alltså inte vald som representant utan det är din unika beskrivning jag söker.

3. Kommer att spela in. Ljudfilen sparas åtminstone tills uppsatsen är godkänd. OK att min uppsatspartner lyssnar på intervjun?

4. Kan komma att citera men under konfidentialitet. Uppsatsen blir publik när den är godkänd. Om du ångrar din medverkan, hör av dig.

5. Intervjupersonen får när som helst låta bli att svara eller lämna intervjun utan att berätta varför.

6. Viktigt att vi håller oss till ämnet. Jag som intervjuare kan därför avbryta om vi kommer in på ett sidospår.

7. Intervjuns upplägg: först organisation, sedan intern kommunikation, slutligen den högsta ledningen.

B: TEMA 1 ORGANISATIONEN

Frågeställning:

Hur upplever cheferna organisationens struktur, med avseende på kommunikation?

Inledningsvis tänkte jag ställa lite frågor om organisationen, så att vi får en bättre översikt över Göteborgs stad och din roll inom organisationen.

1. Kan du berätta lite kort om dina arbetsuppgifter?

2. Hur skulle du beskriva organisationens struktur?
 - a) Var befinner du dig i denna struktur?
(antal chefer, hierarki, mellanchefer, första linjens chefer)
 - b) Kan du beskriva kommunikationen – hur ser flödet ut?
 - c) Finns det något som du anser vara särskilt utmärkande just för Göteborgs Stads struktur och kommunikation?

3. Finns det några riktlinjer för hur ni anställda ska kommunicera med varandra?
 - a) Formella/informella?
 - b) Finns det någon instans/nivå som det är enklare att nå?
 - c) Finns det någon som är svårare?

4. I vilken utsträckning upplever du att du har inflytande?
(organisationen i helhet, förändring, förbättring, mål, styrning, både uppåt och neråt.)
 - a) Hur går du i sådana fall tillväga?
 - b) Hur upplever du att det fungerar?

5. Vad tycker du är positivt med organisationens struktur?

C: TEMA 2 KOMMUNIKATIONENS FUNKTION

Frågeställning:

Hur uppfattar cheferna den interna kommunikationens funktion?

1. Vad tänker du på spontant när jag säger “kommunikation” – vad betyder det för dig?

- a) Kan du ge exempel på bra kommunikation?
- b) Exempel på dålig kommunikation?

2. Hur ser den interna kommunikationen ut inom Göteborgs Stad? Beskriv kort.

- a) Anser du att det finns någon som har ett huvudansvar vad gäller att sprida intern information?
- b) Med tanke på att du verkar inom en offentlig verksamhet så finns det vissa regler, krav och lagar att förhålla sig till. Upplever du att det påverkar den interna kommunikationen?

3. Den interna kommunikationens funktion.

- a) Vilken funktion har kommunikation i det dagliga arbetet?
- b) Vilken funktion har intern kommunikation i det övergripande, organisatoriska arbetet?

4. Är du nöjd med den interna kommunikationen idag? Både innehåll och kanaler. (Vad kan förbättras?)

D: TEMA 3 DEN HÖGSTA LEDNINGEN

Frågeställning:

Hur uppfattar cheferna ledningen och dess kommunikativa roll?

1. Vilka upplever du är den högsta ledningen inom Göteborgs stad?
 - a) Påverkas det dagliga arbetet av att det inom en kommun finns både en politisk ledning såväl som en tjänstemanna-ledning?
 - b) Har du någon kontakt med ledningen i ditt arbete? (Politisk och tjänsteman) Beskriv närmare.
 - c) Vilken betydelse har ledningen för dig?
 - d) Vilken roll menar du att ledningen har inom kommunen?
(Interpersonell (ansiktet utåt), informationshanterare, beslut)

2. Vilka egenskaper tycker du är viktiga hos en ledning?
 - a) Vilka är de viktigaste för att du ska vara nöjd?
 - b) Tycker du att Göteborgs ledning har dessa egenskaper?

3. Hur viktigt är det att en ledning är bra på att kommunicera?
 - a) Vilken typ av kommunikation eller information får du från Göteborgs ledning idag?
 - b) Vilken typ av kommunikation vill du få från ledningen?
 - c) Hur vill du få den? (Kanal)

4. Upplever du att ledningen har några förväntningar på dig när det gäller kommunikation?
 - a) Har du några förväntningar på ledningen och deras kommunikation?

5. (Hur upplever du att ledningen hanterar den information som kommer nerifrån?)

E: Avslutning

EVENTUELLT:

I den bästa av världar, hur skulle du vilja att organisationen, kommunikationen och ledningen fungerade?

1. Har jag missat att fråga något?
2. Har du något du vill tillägga, något du tänkt på?
3. Då är intervjun klar.
4. Ett stort tack för din medverkan!
5. Får vi ta kontakt med dig om något är oklart och hur vill du isåfall bli kontaktad?
6. Vill du ta del av uppsatsen när den är färdig?