



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

DET SKA VARA LÄTT ATT GÖRA RÄTT

*En kvalitativ intervjustudie om hur chefer inom
äldreomsorgen ser på arbetet med
internkommunikation*

Samuel Jannert & Nanna Mühlhausen Järnstedt

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	MK1501
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2022
Handledare:	Annika Bergström
Kursansvarig:	Malin Sveningsson

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 HP
Program och/eller kurs:	MK1501
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt2022
Handledare:	Annika Bergström
Kursansvarig:	Malin Sveningsson
Sidantal:	44
Antal ord:	18 474
Nyckelord:	Internkommunikation, äldreomsorg, kommunikativ organisation, första linjens chefer, enhetschefer

Syfte: Syftet är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen ser på sitt uppdrag och sina förutsättningar i arbetet med internkommunikation.

Teori: Vår teoretiska utgångspunkt är tidigare forskning inom internkommunikation

Metod: Kvalitativ intervjustudie

Material: Fem djupgående intervjuer med enhetschefer inom ÄVO i Göteborgs stad.

Resultat: Respondenterna hade en god ambition i att arbeta med internkommunikation utifrån ett meningsskapande perspektiv. Dock fanns det strukturella och organisatoriska aspekter som försvårade deras arbete. Faktorer som hög arbetsbelastning och verksamhetens utformning eller personalgruppens arbetstider utgjorde en utmaning. En annan utmaning var organisationens struktur som främjade kommunikation som informationsöverföring framför meningsskapande kommunikationsprocesser. Vi fann att ingen av respondenterna var bekanta med anvisningen för kommunikation inom förvaltningen där chefernas kommunikativa ansvar förtydligades. Det saknades även i hög grad samarbete mellan kommunikationsenheten och enhetscheferna. Det fanns ett behov av kompetensutveckling inom kommunikation för att ge cheferna verktyg att utveckla sitt arbete på ett mer strategiskt sätt.

Förord

Vi vill tacka de enhetschefer som har ställt upp och deltagit i våra intervjuer. Vi vet att de har mycket att göra, och vi är tacksamma för att de ändå valde att lägga ner sin tid på att bidra till vårt arbete. Vi vill också tacka vår handledare som har varit funnits med oss hela vägen genom detta arbete och svarat på frågor och ibland osammanhängande resonemang. Tack för att du såg vår idé och stöttade oss igenom den här processen även när vi själva höll på att tappa bort oss i något sidospår.

Executive summary

Internal communication within public organizations is a vital part in making them function and to reach organizational strategic goals, however it is also somewhat forgotten. This is partly due to the glorification of external communication, but also because external communication being easier to measure and its visibility outside of the organization.

Our aim was to explore how first line managers regard their communicative responsibilities and how they view the conditions they are working under to fulfill this responsibility. The questions we've aimed to answer are how first line managers' knowledge and presumptions revolving internal communication and their communicative responsibility, how first line managers work with internal communication in their operations and if the managers experience any need of support to be able to improve their internal communication.

We have conducted five semi-structured interviews with first line managers in Gothenburg elderly, health, and social care. The main results of the study were that the managers do have quite the understanding of the importance of internal communication although they sometimes struggled to put it into words. They struggled to achieve sensemaking communication in an organization that still clings on to a view of communication as a transfer of information, especially higher up in the organizational hierarchy. Of course the managers did not provide uniform answers, we believe that factors such as age and years in managerial position affects their view of communication in general and internal communication in particular.

Our results can provide future researchers with a basic understanding of the challenges first line managers face in trying to achieve dialogue and sensemaking communication, and trying to turn the headwind they are sometimes working in into tailwind.

We propose researching how the CVC model might be used to expose the complexity of communication, and if that might contribute to a higher status in the technostructure. Another interesting field of research would be on how to design educations in communication for first line managers in the elderly care.

We can conclude that there is a long way to go until our studied organization truly becomes a communicative organization, but as more and more first line managers climb up in the organizational hierarchy this might change in a not too distant future.

Keywords: Internal communication, communicative organization, first line managers, elderly and social care.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Begreppsdefinitioner	2
Problematisering	3
Bakgrund	5
Äldreomsorgen	5
Organisation och styrning	5
Första linjens chefer, enhetscheferna	6
Aktuella utmaningar	6
Kommunikationsklimat i Göteborgs stad	8
Tidigare forskning och teoretiskt ramverk	9
Internkommunikation	9
Att mäta kommunikation	10
Kommunicera strategi och mål	11
Ledningens ansvar	13
Klimat och kultur	14
Syfte och frågeställningar	15
Metod	16
Metod och design	16
Urval	17
Resultat	23
Introduktion	23
Hur ser enhetschefernas kunskap och föreställningar ut kring internkommunikation och sitt kommunikativa ansvar?	23
Hur arbetar enhetscheferna med sin internkommunikation?	26
Hur upplever enhetscheferna att deras stöd och förutsättningar ser ut för att effektivt arbeta med internkommunikation?	31
Vilka förändringar hade kunnat hjälpa cheferna att utveckla sin kommunikativa kompetens?	38
Diskussion	40
Slutsats	40
Behov av stöd och utveckling	41
Referenser	42
Bilaga 1	45

Inledning

Äldreomsorgen är ett utav kommunens största åtaganden och något som de flesta människor kommer i kontakt med någon gång under sina liv på ett eller annat sätt. Äldreomsorgen står inför stora utmaningar. Dessa består delvis av att kunna erbjuda stöd för en allt större andel äldre med vård- och omsorgsbehov men också i att kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Äldreomsorgen idag präglas av hög sjukfrånvaro, arbetsplatsolyckor och hög arbetsbelastning (Socialstyrelsen, 2021:4; Vård- och omsorgsanalys, 2021:40,55). En effektiv internkommunikation kommer med fördelar som högre produktivitet och innovation samt friskare, mer engagerade medarbetare (Dahlman & Heide, 2019:24). Dessa fördelar behövs för att äldreomsorgen ska kunna klara de utmaningar de står inför idag och imorgon. Problemet blir då att skapa utrymme för att kunna utveckla internkommunikationen i en verksamhet som redan har en hög arbetsbelastning och många olika prioriteringsområden. Vi menar att det bästa sättet för att kunna göra detta är att börja med enhetscheferna och se hur de ser på sitt arbete med internkommunikation och vilka förutsättningar de har och vad som behöver utvecklas.

Effektiv internkommunikation är en förutsättning för välfungerande organisationer. Ändå tenderar internkommunikationen att prioriteras bort, särskilt i organisationer där rätt förutsättningar för effektiv internkommunikation saknas och satsningarna egentligen behövs som mest (Dahlman & Heide, 2019:11–20). Internkommunikationen är viktig på alla nivåer, inte minst för mellancheferna. Då mellanchefer i sin roll behöver kommunicera med medarbetare på nivåer både över och under sig i organisationshierarkin blir kommunikationen en stor del av deras uppdrag och avgörande för hur väl de kommer att lyckas i sin roll (Dellve & Wikström, 2018:102).

Organisationen behöver klara av att skapa utrymme för att arbeta med internkommunikationen, samtidigt som man behöver balansera omfattande krav med begränsade resurser. Man behöver också motivera första linjens chefer, cheferna som arbetar närmast den operativa verksamheten, att satsa på internkommunikationen på det sätt som krävs för att nå dess positiva effekter. Vår studie syftar till att undersöka hur första linjens chefer inom äldreomsorgen ser på sitt kommunikativa ansvar och dess konsekvenser. Vi vill veta mer om den kunskap och inställning som finns ute i verksamheterna och förhoppningsvis bidra med fördjupad förståelse för situationens komplexitet, men också kring potentiella satsningar som kan hjälpa äldreomsorgen att möta de utmaningar de har idag, och imorgon.

Begreppsdefinitioner

För att förenkla läsningen av denna uppsats börjar vi med att definiera några utav de begrepp vi kommer att använda oss av.

Första linjens chefer är de chefer som arbetar närmast den operativa verksamheten. Inom äldreomsorgen kallas dessa chefer för *enhetschefer* och arbetar bland annat på boenden och hemtjänst. Vi kommer också använda begreppet *mellanchefer* när vi hänvisar till tidigare forskning som inte enbart ser till enhetschefer. Mellanchefer innefattar alltså enhetscheferna, men är ett bredare begrepp.

Äldreomsorgen som vi skriver om i uppsatsen är den äldreomsorg som bedrivs i kommunal regi. Det finns även privata och ideella aktörer men då de organiseras på andra sätt och agerar på andra villkor har vi valt att inte inkludera dessa i vår studie.

ÄVO är en förkortning av äldre samt vård och omsorgsförvaltningen i Göteborgs stad. Det är de som ansvarar för den kommunala äldreomsorgen i Göteborg och den organisation där vi kommer att utföra våra intervjuer.

Ledning och ledningskommunikation är ett begrepp som ofta återfinns i litteraturen. Ledningen innebär då de som sitter i en position att ta de avgörande och strategiska besluten. I vår text syftar vi främst till ledningsgruppen inom förvaltningen, om inget annat framgår.

Transmissionssyn och kommunikation som informationsöverföring används som synonyma begrepp och innebär att man ser kommunikation som en process där sändarens uppdrag är att säkerställa att budskapet når mottagaren

Meningsskapande kommunikation innebär en syn på kommunikation som en process där parterna gemensamt skapar en förståelse och mening och är mer i enlighet med rådande forskning.

Problematisering

Inom medie- och kommunikationsvetenskapen är internkommunikation ett aktuellt och välstuderat fält. Man har kunnat konstatera hur internkommunikationen bör utformas, viktiga hållpunkter och de positiva effekter som följer med god internkommunikation (Andersson, Heide, Nothhaft, von Platen & Simonsson 2018:11; Dahlman & Heide, 2019:11–15). Trots denna kunskap är internkommunikation ändå ett eftersatt område i många organisationer, inte minst inom offentlig förvaltning. Det finns många olika potentiella förklaringar till detta. Offentlig förvaltning är politiskt styrd och det strategiska kommunikationsarbetet omfattar många olika, komplexa verksamheter med olika krav, förutsättningar och behov. Mycket fokus hamnar även på den externa kommunikationen, vilket delvis kan bero på offentlighetsprincipen som gör att alla beslut som fattats inom offentlig sektor ska vara tillgängliga och öppna för allmänheten (Fredriksson, Färdigh & Törnberg, 2018:28–31). Äldreomsorgen som bransch präglas också av många utmaningar i form av stress, hög arbetsbelastning och stor personalomsättning. Första linjens chefer har i genomsnitt ansvar för 30 medarbetare, samtidigt som de ska driva och utveckla verksamheten inom ramarna för en ansträngd budget. Detta leder till konflikter där olika uppgifter prioriteras bort eller måste utföras simultant med försämrade resultat som följd (Socialstyrelsen, 2021:4,20; Vård- och omsorgsanalys, 2021:49,52).

En annan förklaring är nivån på den kommunikativa kompetensen hos chefer och ledning inom organisationen. Transmissionssynen är fortfarande stark ute i organisationerna och framför allt högre upp i ledningen, vilket påverkar förutsättningarna för ett effektivt kommunikationsarbete. Internutbildningar inom ledarskap berör i hög grad arbetet med den interna kommunikationen, men utformas ofta av HR som själva har bristande kompetens inom kommunikation (Dahlman & Heide, 2019:75,89,90). Utbildningarna är sällan förankrade i organisationen eller till de förutsättningar som påverkar chefernas möjligheter att implementera kunskapen i det dagliga arbetet. Det saknas i hög utsträckning forskning kring ledarskaps- och kommunikationsutbildning inom äldreomsorgen, trots att man vet att kontext så som arbetsmiljö är avgörande för utbildningens effektivitet. Detta leder till att det inte går att utforma några evidensbaserade utbildningar för chefer inom äldreomsorgen (Vård- och omsorgsanalys 2021:33,69).

Effektiv internkommunikation och ett bra ledarskap leder till en bättre arbetsmiljö, färre sjukskrivningar och har positiva effekter på medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa. Välmående medarbetare ökar organisationens effektivitet och kvalitet, vilket i förlängningen också medför bättre hälsa för kunderna, dvs brukare och patienter inom äldreomsorgen (Dahlman & Heide, 2019:16–24; Hilmarsson, 2020:28,129; Vård och omsorgsanalys, 2021; 48).

ÄVO är också intressant att studera ur ett kommunikationsvetenskapligt perspektiv då det utöver äldreomsorgens generella utmaningar dessutom är en nystartad förvaltning som ansvarar för ett av kommunens största åtaganden. Styrningen har tidigare legat på de olika stadsdelarna och har varierat i rutiner och prioriteringar. Sedan organisationen start har de behövt hantera den dagliga driften, utmaningarna som har kommit med covid-19 samt att ta fram och strukturera upp nya rutiner och positioner för internkommunikationen. Allt detta har påverkat förutsättningarna för förvaltningen att arbeta med strategisk internkommunikation.

Vi upplever att det finns en lucka i forskningen om hur man ska kunna implementera det strategiska arbetet med internkommunikation i en offentlig verksamhet med dessa utmaningar. Det bedrivs även mycket lite forskning kring internkommunikation med äldreomsorgen som kontext, trots att det är en verksamhet som präglas av sitt komplexa uppdrag, organisation och förutsättningar. Internationell forskning inom äldreomsorg och offentlig förvaltning är svåra att applicera på svensk förvaltning och äldreomsorg på grund av dessa unika konstruktioner.

Vi vet att första linjens chefer har en nyckelroll i arbetet med strategisk internkommunikation, och har förlagts med omfattande ansvar för detta. Genom att studera hur första linjens chefer inom äldreomsorgen ser på sitt kommunikativa ansvar och sina förutsättningar kan vi bidra med mer kunskap kring hur man behöver arbeta med implementeringen för att omsätta den teoretiska kunskap som finns kring internkommunikationen som praktik. Vi kan få djupare förståelse för deras situation och vilka faktorer som de upplever påverkar deras förmåga att arbeta mer effektivt med internkommunikation. Detta kan även bidra med insikter om hur man kan arbeta med en effektivare internkommunikation i andra, liknande organisationer med hög arbetsbelastning eller politisk styrning. För utomvetenskaplig relevans hävdar vi att en förbättrad internkommunikation bidrar till en bättre äldreomsorg, både som arbetsplats och som välfärdstjänst. Att vår äldreomsorg ska klara av att möta de utmaningar de står inför idag och framöver, med en personalgrupp som är frisk och engagerad, ligger i hela samhällets intresse.

Bakgrund

Äldreomsorgen

Äldreomsorgen är en komplex och omfattande verksamhet som står för ca 20 procent av kommunens budget. Den styrs av många olika lagar, både kring kommunal och offentlig verksamhet, samt verksamhets specifika lagar som socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen. Utöver detta ligger arbetsrätts- och arbetsmiljölagar samt lokala avtal och förutsättningar (Fredriksson & Pallas, 2021:8; Vård- och omsorgsanalys, 2021:40). Branschen präglas av omfattande problem med rekrytering och kompetensförsörjning av personal, och fyra av tio anställda inom äldreomsorgen saknar adekvat utbildning. Många anställda är utrikesfödda och det finns svårigheter att säkerställa att personalen får den utbildning och det språkstöd som behövs för att kunna utföra sitt arbete. Äldreomsorgen har den högsta andelen sjukfrånvaro, både gällande korttidsfrånvaro och långtidssjukskrivningar jämfört med andra branscher. Undersköterskor har högst sjukfrånvaro av alla yrken (Vård- och omsorgsanalys, 2021:54–55). Det dagliga arbetet kantas av stress, bristande arbetsmiljö och dålig ergonomi, vilket leder till många arbetsplatsolyckor och arbetsmiljörelaterad ohälsa (Socialstyrelsen, 2021:4).

Förutsättningarna för att arbeta strategiskt med internkommunikationen påverkas av organisationens kontext. Inom offentlig förvaltning är det den politiska ledningen som står högst i hierarkin och fattar beslut som omfattar många olika förvaltningar och verksamheter. I Göteborgs stad och liknande organisationer finns en s.k. teknostruktur där chefer kan ta hjälp av olika stödfunktioner som exempelvis HR, ekonomi, kommunikation. Det finns också ett ömsesidigt beroende inom ledningssystemet, det som påverkar avdelningschef påverkar i sin tur enhetschefen och det som påverkar budget påverkar till viss del alla andra delar av verksamheten (Dellve & Wikström, 2018:110). Det ömsesidiga beroendet manifesteras inte minst genom olika styrmodeller för olika delar av verksamhetens uppdrag. Tanken är att denna styrning ska guida chefer att ta rätt beslut, men riskerar att göra uppdraget mer komplext än tvärtom (Cäker m.fl, 2018:23).

Organisation och styrning

Under 90-talet genomfördes flera omfattande reformer inom offentlig verksamhet i Sverige. En av dessa reformer kallas för New Public Management, förkortat NPM. Den innebär i korthet att offentlig verksamhet skulle organiseras mer likt privata företag genom målstyrning och en kund- och marknadsorientering. Medborgaren ses istället som en kund som köper en vara och ska ges ett större inflytande genom möjligheten att välja utförare av välfärdstjänster. Offentliga organisationer ska då konkurrera med privata företag vilket har ställt andra krav på faktorer som flexibilitet, konkurrensutsättning, redovisningsskyldighet och transparens. Man valde då att gå över till en mer nyliberal styrning där individen ansvarar för att upprätthålla styrningen genom att själv utvärdera sina handlingar, i motsats till de tidigare vertikala direktiven och påtryckningarna. För att kunna utföra utvärderingarna uppstår ett behov av att göra verksamheten mer mät- och kommunicerbar. Kvantifiering med hjälp av så kallade Key Performance Indicators, KPI eller även kallat nyckeltal har blivit ett vanligt verktyg och något av en samhällstrend som blir vanligare även i offentliga verksamheter. Det har resulterat i att verksamheterna har formats efter fokuset på mätbarhet framför kvalité som i många välfärdstjänster är en svår faktor att mäta på ett framgångsrikt sätt (Dellve & Wikström,

2018:131–132; Cassinger, 2021:76–78). NPM har medfört fördelar i form av ökad legitimitet och har gjort det enklare kontrollera att offentliga organisationer följer regelverket. Även om mätningarna inte ger en optimal bild av verksamheten ger det ändå tydligare indikationer än tidigare system och möjliggör jämförelser både för interna och externa intressenter. Systemet har samtidigt skapat en ökad administrativ börda som riskerar att dra fokus från övergripande mål. Då de externa kraven har ökat innebär det också ett minskat handlingsutrymme för chefer att själva styra och utforma verksamheten (Cäker, Siverbo & Åkesson, 2018:23).

Första linjens chefer, enhetscheferna

I en kartläggning av Socialstyrelsen (2021:20) fann man att första linjens chefer inom äldreomsorgen i genomsnitt hade ansvar för 30 medarbetare. Utöver det direkta ansvaret för dessa medarbetare ansvarar cheferna även för verksamhetens måluppfyllelse, budgetering och verksamhetsutveckling. Här uppstår ofta s.k. logikkonflikter för cheferna där de inte hinner med alla sina uppgifter eller tvingas utföra många uppgifter parallellt (Vård- och omsorgsanalys, 2021:49-52). Chefers kommunikation är en aktiv och hela tiden pågående process som kännetecknas av osäkerhet snarare än att de kommunicerar enligt fastlagda planer och mönster. Nya situationer och utmaningar uppstår hela tiden. Grunderna för beslutsfattandet skiftar med situationen, ibland ekonomi, ibland patientens behov och ibland utgår de ifrån administrativa normer. Hur cheferna tar beslut påverkas också av samhällseliga normer och strukturer. För att uppnå samhällselig legitimitet behöver beslutsfattandet stämma överens. (Dellve & Wikström, 2018:110) Ett exempel på detta tas upp av Dellve, chefer i hälso- och sjukvården kommunicerar att patienten måste vara i centrum men menar samtidigt att ekonomin är det som sätter ramarna för verksamheten (Dellve & Wikström, 2018:103).

Aktuella utmaningar

I granskningarna av äldrevården av vård- och omsorgsanalys samt Socialstyrelsen lyfter båda fram ett jämställdhetsperspektiv. Socialstyrelsen lyfter att genomsnittet för antalet medarbetare man ansvarar för som chef inom de manligt dominerade förvaltningarna ligger på 12 personer, ställt mot äldreomsorgens 30. De skriver också att cheferna inom äldreomsorgen har sämre arbetsvillkor, högre arbetsbelastning och svårare att få gehör för sina och verksamhetens behov än chefer inom manligt dominerade verksamheter (Socialstyrelsen, 2021:21). 2018 var cirka 76 procent av de anställda cheferna inom äldreomsorgen kvinnor medan de manliga cheferna ofta hade högre chefspositioner. Chefer i mansdominerade förvaltningar tenderar även att ha högre löner utöver bättre villkor, trots att ansvaret och utbildningskraven är högre bland chefer inom äldreomsorgen än många andra förvaltningar (Vård- och omsorgsanalys, 2021:57,58).

De senaste åren har en global pandemi präglat vår tillvaro, detta har även påverkat cheferna inom äldreomsorgen. Många chefer har uttryckt att det har varit svårt med avvägningar mellan verksamhetens behov och medarbetarnas säkerhet, att snabbt få ut korrekt information och att hantera den ökade sjukfrånvaron. I kristider är effektivt ledarskap extra viktigt, och för chefer som redan har en tung belastning är förutsättningarna för att möta dessa behov sämre (Vård- och omsorgsanalys, 2021:61,62).

Äldreomsorgen i Göteborgs stad

I Göteborgs stad har äldreomsorgen länge varit organiserad under stadsdelsförvaltningarna, men efter en omorganisering startades 2021 äldre, samt vård- och omsorgsförvaltningen, förkortad ÄVO (Renström, 2020). Förvaltningen är organiserad med förvaltningsdirektören som högsta tjänsteperson, och under denne finns det fem stöдавdelningar: controller, HR, ekonomi, stab och kommunikation samt kvalitet och utveckling. Förvaltningen har sedan sex kärnverksamheter: myndighet, hälso- och sjukvård, hemtjänst, service, hälsofrämjande, vård- och omsorgsboende (Göteborgs stad, u.å.). Förvaltningen ligger under vård- och omsorgsnämnden som är en del av den politiska styrningen. Hur fördelningen av kommunikationsansvaret ser ut inom organisationen framgår i policy samt riktlinjer för kommunikation som gäller för hela staden och äldre, samt vård- och omsorgsförvaltningens anvisningar för kommunikation som gäller specifikt för förvaltningen (Äldre, samt vård och omsorgsförvaltningen, 2022). I Göteborgs stads policy för kommunikation står det att Göteborgs stad ska vara en kommunikativ organisation, och man hänvisar då till forskningsprojektet *Den kommunikativa organisationen* som Göteborgs stad deltog i. Det står också att ansvaret för information och kommunikation följer med ansvaret för verksamheten (Göteborgs stad, 2021). I anvisningar för kommunikation (Äldre samt vård och omsorgsförvaltningen, 2022) har man förtydligat vad den kommunikativa organisationen innebär och chefens kommunikativa ansvar.

“Alla chefers kommunikativa ansvar

- *Ta ansvar för din kommunikation - det följer verksamhetsansvaret.*
- *Kommunicera om verksamhetens mål, uppdrag och resultat.*
- *Skapa mening och hjälp dina medarbetare att förstå viktiga frågor – varför, vad och hur de påverkas.*
- *Planera din kommunikation.*
- *Följ upp och utvärdera kommunikationsinsatserna i förhållande till verksamhetens mål.*
- *Var öppen och tillgänglig för media.*
- *Säkerställ att informationen om din verksamhet i våra prioriterade kanaler är korrekt och aktuell.”*

(Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, 2022:8)

Kommunikationsklimat i Göteborgs stad

Tillit och respekt på en arbetsplats är en viktig arbetsmiljöfaktor ur många olika aspekter, inte minst för internkommunikationen. Det är grundläggande förutsättningar för att kunna skapa ett öppet kommunikationsklimat, vilket är en verksamhetskritisk resurs och avgörande för att organisationen ska kunna fungera och utvecklas (Dahlman & Heide, 2019:200–201). Det görs frekvent undersökningar inom Göteborgs stad för att undersöka arbetsmiljön, där bland annat de årliga medarbetar- och chefsenkäterna är stående inslag. Här kan man se svaren för hela staden, uppdelat på förvaltning samt jämföra med resultaten för tidigare år. I medarbetarenkäten för ÄVO uppgav tio procent av medarbetarna att de hade utsatts för kränkande särbehandling av en kollega, och fem procent att de hade utsatts för kränkande särbehandling av sin chef. Detta låg något högre än stadens genomsnitt som låg på åtta respektive fyra procent (Göteborgs stad, 2021b).

2021 släpptes en rapport om tystnadskulturer inom Göteborgs stad. Rapporten syftade huvudsakligen till att undersöka sambandet mellan kriminalitet och tystnadskulturer inom staden, men man fann även att det fanns en organisatorisk tystnadskultur inom staden som var större och mer strukturell än den kopplad till kriminaliteten och otillåten påverkan. Det beskrivs hur medarbetare tystas, och chefer inte vågar framföra problem till högre ledning av rädsla för dåligt rykte och repressalier. Det finns en uppfattning om hur ens möjlighet att göra karriär styrs av ens personliga varumärke vilket i sin tur är beroende av att hålla politikerna nöjda. Man vill därför inte vara den som för fram negativ information. En chef beskrev att det var som viskleken, där informationen passerat så många chefer som valt att omformulera den så många gånger för att inte framstå i negativ dager att när den väl når politikerna är den oigenkännlig. Det vittnas om en arbetsplatskultur där de som lyfter problem har hånats, förminskats, blivit nedvärderade inför kollegor och straffats med minskad budget (Ekström, 2021:23,24). Denna rapport talar givetvis inte om hur det ser ut överallt, men det belyser ändå en problematik som finns och en negativ diskurs som i högsta grad påverkar förutsättningarna för organisationen.

Tidigare forskning och teoretiskt ramverk

Internkommunikation

Det finns många olika tolkningar om vad internkommunikation innebär. Vissa inom forskningen menar på att uppdelningen av extern och intern kommunikation i sig är förlegad, då all kommunikation på olika sätt både är att betrakta som intern och extern, beroende på perspektiv. Dessa forskare har istället valt att tala om integrerad kommunikation. Att skilja på intern och extern kommunikation kan i vissa avseenden ändå fylla ett pedagogiskt syfte (Falkheimer & Heide, 2013:28; Dahlman & Heide, 2019:15). Vi har valt att utgå ifrån från definitionen i Dahlman och Heides bok *Strategisk internkommunikation* (2019:13–15) där de skriver “*Strategisk internkommunikation är det medvetna och ständigt reflekterande arbetet med kommunikationen i organisationen som stödjer, driver, utvecklar och ändrar organisationens strategiska inriktning.*” (Dahlman & Heide, 2019:15). De menar att för att internkommunikation ska vara effektiv så behöver den vara strategisk, men också att internkommunikation i sig är en strategisk del av organisationen och dess verksamhet, oavsett hur strategiskt man väljer att arbeta med den (Dahlman & Heide, 2019:15,25).

En utmaning i arbetet med kommunikation är att kommunikationen i sig är något som ofta tas för givet. Den finns ju alltid där oavsett hur man arbetar med den, vilket gör att den inte ägnas den uppmärksamhet som krävs för att den ska nå sin fulla potential (Heide, 2018:7). En förlegad syn på internkommunikation, som fortfarande lever kvar i organisationer är att internkommunikation handlar om att sprida information till dess medarbetare. När man utgår från detta perspektiv går man miste om de dimensioner som påverkar hur vi faktiskt tar till oss informationen. Detta bottnar i det gamla transmissionsperspektivet där avsändarens uppdrag är att se till att budskapet når mottagaren, och att så länge informationen kommer fram så kommer kommunikationsinsatsen ha önskad effekt. Det finns även en övertro på de tekniska lösningar som förenklar informationsspridning, exempelvis mejl. Dagens forskning lyfter snarare värdet av det gemensamma meningsskapandet, interpersonell kommunikation, dialog och lyssnande (Dahlman och Heide, 2019:15–16; Heide, 2018:8). I stället för att se på chefers kommunikation som en planerad informationsöverföring behöver man istället byta perspektiv och se det som en tolkningsprocess där chefen prioriterar och styr, men både medarbetare och andra chefer deltar genom en social förhandling. I den sociala förhandlingen ställs organisatoriska mål och dagliga utmaningar på olika nivåer mot varandra, och genom chefs kommunikation definieras och struktureras verksamheten (Dellve & Wikström, 2018:102–103).

Att mäta kommunikation

Vissa kritiker menar att NPM har skapat två parallella verkligheter inom organisationerna, där den ena är en vardagsverklighet där välfärdstjänsten utövas, och den andra är den konstruerade dokumenterade verkligheten bestående av kvalitetssäkringar och resultatrapportering (Cassinger, 2021:78). I rapporten Den kommunikativa organisationen (2018) lyfter författarna behovet av att ompröva värdeskapande, mål och mätning som ett av de sju stegen mot en kommunikativ organisation. De menar att det är av yttersta vikt att även de som arbetar med kommunikation också anpassar sig till arbetet med KPI:er och målramar för att kunna förtydliga sina insatser och visa på sin relevans (Andersson m.fl. 2018:14). I ett system där det som mäts är det som finns, eller i alla fall det som prioriteras, har det lätt blivit att värden som faller sig naturligt att mäta har haft lättare att hävda sin relevans. Det har också fått konsekvenser i hur man prioriterar olika delar av kommunikationen där extern kommunikation har fått en högre status än den interna kommunikationen då den kan upplevas som lättare att mäta (Falkheimer & Heide, 2013:29–30). Övertron på kvantitativa framför kvalitativa mått får negativa konsekvenser för de områden där värdet ligger i kvalitet framför kvantitet. Detta leder till att kommunikation sällan mäts, eller förminskas, till kvantifierbara data som stödjer transmissionssynen på kommunikation i ett försök att hävda dess relevans. Eftersom vi vet att kommunikation är ett komplext område där värdet skapas genom ett ömsesidigt meningsskapande mellan berörda parter säger data kring utskick, klick och aktivitet på intranät mycket lite om kommunikationens kvalitet. Om man dessutom försöker mäta och utvärdera kommunikationsinsatser enbart utifrån dessa värden riskerar man att få missvisande resultat som i längden innebär att de insatser som kanske har störst strategisk betydelse prioriteras bort. För att kunna lyfta in fler viktiga aspekter av verksamheten är det därför viktigt att ta fram bra mätmetoder även för dessa områden. Det innebär inte att man behöver överge de kvantitativa måtten helt, utan snarare att de behöver kompletteras med kvalitativa undersökningar för att få en bättre helhetsbild av de kommunikativa insatserna (Dahlman & Heide, 2019:178–196).

Hur man ska mäta kommunikation är alltså ett komplicerat och omdebatterat ämne även bland kommunikatörer och forskare. Det finns ett analytiskt verktyg som kallas Communication Value Circle, CVC, som tagits fram av Ansgar Zerfass och Christine Virtmann för att kunna kartlägga och mäta olika kommunikationsverksamheter utifrån ett mer omfattande helhetsperspektiv. Även om modellen är menad att användas för kommunikatörer i deras arbete kan den också fylla ett pedagogiskt syfte i att förtydliga kommunikationens värde i olika aspekter samtidigt som komplexiteten bibehålls. Med organisationens strategiska mål som kärna bryts kommunikationsfunktionen ner i fyra övergripande kommunikationsmål, att möjliggöra den dagliga verksamheten, bygga immateriella värden, säkerställa flexibilitet och anpassa strategin. Dessa fyra mål bryts sedan ner i tolv dimensioner som alla kan mätas genom olika KPI:er. Det gör att man också kan se om det är en obalans mellan de olika dimensionerna, vilket kan åtgärdas genom olika strategiska insatser. Den här modellen att mäta kommunikation förtydligar också vikten av kommunikation som en process och ett system som rör hela organisationen, och inte bara den enskilda chefen. Även om chefens kommunikationsarbete vore perfekt är det fortfarande beroende av att hela systemet arbetar i samma riktning, och det är därför viktigt att mätningarna sker på många olika nivåer av organisationen och att utvärderingarna av den interna kommunikationen görs utifrån helheten (Dahlman & Heide, 2019:184–194).

Kommunicera strategi och mål

Strategisk kommunikation är medveten kommunikation som syftar till att främja organisationens strategiska och övergripande mål. Detta skiljer sig från planerad kommunikation som i hög grad är envägskommunikation och knyts till specifika insatser för att främja mål på lägre nivåer (Falkheimer & Heide, 2013:86). För att internkommunikation ska kunna vara effektiv behöver den som tidigare nämnt vara strategisk. Man lyfter inte bara behovet av att kommunicera strategiskt, utan även att kommunicera strategi. Att kommunicera organisationens mål och strategier är en förutsättning för att få organisationen att arbeta åt samma håll och implementera de beslut och förändringar som sker inom organisationen. Förändringskommunikation förknippas ofta med enskilda händelser, men organisationer är i konstant förändring. Det är viktigt att medarbetarna involveras i processen och att internkommunikationen prioriteras för att dessa förändringar ska lyckas. När man kommunicerar mål och strategier till medarbetarna är det viktigt att dessa kopplas ihop med deras egna arbetsuppgifter så att relevansen blir tydlig samtidigt som det binds ihop med en större helhetsbild. Annars riskerar budskapet att avfärdas som irrelevant. Detta uppdrag landar både på ledningen som beslutar om mål och strategi och som sedan behöver ge cheferna rätt information och förutsättningar för att kommunicera vidare detta med sina medarbetare på rätt sätt. Att kommunicera om mål och strategi är inte bara en förutsättning för att kunna verkställa dessa, utan resulterar även i ett ökat engagemang bland medarbetarna. (Dahlman & Heide, 2019:13,28–29,73).

Kommunikation och ledarskap

Det som skiljer ledarskapet från chefskapet är att chefen leder ett arbete genom sin roll och bestämmanderätt, medan ledaren får människor att själva vilja agera i enlighet med ledarens budskap. Ledarskapet handlar alltså om förmågan att formulera och förmedla övertygande, engagerade och meningsskapande budskap till sina följare (Alvesson, 2014:62; Simonsson, 2018:8). Chefers förmåga att kommunicera ses ofta som en personlig egenskap, men i själva verket är det snarare en fråga om förutsättningar, stöd och mandat. I stället för att se ledarskapet som något bundet till den specifika individen menar man att man snarare bör se ledarskapet som en kollektiv process då det sker i ett ömsesidigt samspel både uppåt och neråt i hierarkin (Dahlman & Heide, 2019:90; Simonsson, 2018:9). Dagens organisationer tenderar att bli alltmer komplexa och kunskapsintensiva, och man börjar ta avstånd från den detaljstyrning som tidigare varit vanlig på många arbetsplatser. De nya arbetsmetoderna där medarbetarna uppmuntras att vara mer självständiga och ta egna beslut utifrån ledningens strategier och vision ställer ökade krav på chefens förmåga att kommunicera på ett engagerande och meningsskapande sätt. I stället för att förmedla konkreta instruktioner förväntas de förmedla en inspirerande helhetsbild och vision från ledningen, och i dialog med medarbetarna skapa en mening i hur detta ska kunna förverkligas genom just deras arbete (Simonsson, 2018:9).

Vid kartläggningar av hur förutsättningarna ser ut för enhetscheferna inom äldreomsorgen fann man att de präglas av hög arbetsbelastning, låg förståelse från överordnade chefer, omfattande arbetsmiljöansvar utan resurser eller mandat att genomföra nödvändiga insatser samt omfattande problem med rekrytering och kompetensförsörjning (Vård- och omsorgsanalys, 2021:8; Socialstyrelsen, 2021:4). Cheferna uppgav också att de fick för mycket, okoordinerad information om saker de inte behövde veta, men inte tillräckligt med information om de budskap som de förväntas förmedla till sina medarbetare. De fick inte heller tillräckligt med tid för att kunna bearbeta budskapen och fullt förstå dess innebörd innan de förväntades förmedla dem vidare. Många chefer uppger att de saknar tydliga direktiv kring sitt eget uppdrag, än mindre kunskap om organisationens mål och strategi (Socialstyrelsen, 2021:12–15). Då ansvaret patienter och brukare inom äldreomsorgen överlappar många aktörer finns det också stora krav på samverkan mellan kommunala och regionala aktörer, vilket i många fall brister och skapar stor stress och frustration (Socialstyrelsen, 2021:12, Vård- och omsorgsanalys, 2021:30).

Kompetensutveckling inom kommunikation

Chefens kommunikativa förmåga är viktig, och inte bara för förverkligandet av organisationens mål och strategier. Forskning har sedan tidigare visat på samband mellan chefernas ledarskap, internkommunikation och medarbetarnas fysiska och psykiska hälsa (Hilmarsson, 2020:28,129; Dahlman och Heide, 2019:24). För att utveckla det kommunikativa ledarskapet är det viktigt att prata om hur chefen kommunicerar och vilka förutsättningar hen har. En viktig del i att utveckla sitt kommunikativa ledarskap är kunskap, vilket i många organisationer förmedlas via ledarskapsutbildningar. Ett vanligt återkommande problem med dessa utbildningar är att de faller under HR avdelningen, som i många fall saknar ingående kunskap inom kommunikationsaspekten av ledarskapet, vilket gör det svårt att förmedla kunskapen på rätt sätt. Diffusa kommunikationsutbildningar riskerar att skapa mer osäkerhet bland chefer än att stärka dem i sin roll, och leder ofta till att de fortsätter arbeta om de alltid har gjort. En annan utmaning är att den förlegade transmissionsmodellen fortfarande är väletablerad ute i organisationerna, inte minst i den högsta ledningen vilket leder till sämre förutsättningar för mellanchefer att arbeta med internkommunikation samtidigt som de möts av orealistiska krav (Dahlman & Heide, 2019:90–91). I en studie där man utvärderade ledarskapsutbildningar inom kommunal förvaltning uppgav flera chefer att de upplevde en konflikt då det ledarskap som lärts ut inte var förankrat i den syn på ledarskap som fanns inom organisationen (Vård- och omsorgsanalys, 2021:73).

Inom Göteborgs stad menar man att ansvaret för kommunikation följer med ansvaret för verksamheten, vilket innebär att det praktiska ansvaret hamnar på verksamhetscheferna inom organisationen (Göteborgs Stad, 2021). Då dessa chefer ofta har komplexa uppdrag där de förväntas prioritera många olika aspekter av verksamheten påverkar det chefernas förutsättningar att ta till sig och förvalta uppdraget. Chefens arbetsmiljö och arbetsbelastning är avgörande faktorer för i vilken grad de kan implementera ett gott ledarskap och tillgodose sig den information som lärs ut vid utbildningssatsningarna. För att kunna genomföra satsningar kring ledarskap och internkommunikation är det således avgörande att detta prioriteras från högre ledning och att chefer ges de organisatoriska förutsättningar och resurser som krävs (Vård- och omsorgsanalys, 2021:72; Dahlman & Heide, 2019:90).

Ledningens ansvar

Ledningens roll i chefernas kommunikationsarbete handlar inte bara om att ta beslut och se till att cheferna får rätt förutsättningar och resurser. Hur ledningen kommunicerar och värderar kommunikation sätter ramarna för kommunikationen inom hela organisationen. De har ett särskilt stort ansvar för att kommunicera organisationens mål och strategier. Detta är något som ofta försvinner i bruset, men är avgörande för strategiernas syfte och när det görs rätt leder till ökad tillfredsställelse och engagemang hos medarbetarna. Ledningen spelar också en stor roll i utvecklingen av kulturen och kommunikationsklimatet (Andersson m.fl 2018:16,18, Dalman & Heide, 2019:78,79). Dagens organisationer präglas fortfarande i hög grad av transmissionssynen på kommunikation, och denna syn tenderar att bli alltmer förankrad ju högre upp i hierarkin man kommer. Det är ett utdaterat perspektiv som resulterar i en hög tilltro till att så länge ett budskap kommit fram till mottagaren så är kommunikationen klar. Det resulterar i att implementeringsprocessen av budskap hos medarbetarna ofta förbises, trots att det är avgörande för att kunna förankra budskapet och på så sätt få någon bestående effekt av kommunikationen. En annan utmaning är att mellancheferna inte inkluderas i det strategiska beslutsfattandet (Dahlman & Heide, 2019:16,75,78,85).

Att många chefer inte inkluderas i det strategiska beslutsfattandet lyfts i Socialstyrelsens kartläggning av äldreomsorgen. Där uppger enhetschefer att de blir utestängda från viktiga beslut som rör dem och deras verksamhet. Majoriteten upplever att möjligheten till dialog och delaktighet med andra linjens chefer och ledning fungerar dåligt (Socialstyrelsen, 2021:37,38). När ledningen inte prioriterar kommunikation resulterar det ofta i att den uppåtgående kommunikationen gällande utmaningar och problem tystnar. Detta är inte alltid ett resultat av att kanaler för denna typ av kommunikation saknas, utan snarare att man har skapat ett tyst kommunikationsklimat. Detta förstärks av ledningar som inte heller prioriterar att lyssna på de medarbetare som ändå ser till att föra fram dessa budskap, vilket skapar en negativ spiral där ledningen till slut inte får till sig den information de behöver för att kunna åtgärda potentiella problem (Simonsson, 2018:25).

Klimat och kultur

Inom forskningen kring internkommunikation i organisationer lyfts ofta organisationskulturen och kommunikationsklimatet. Kommunikation inom organisationer präglas precis som all annan kommunikation av regler, normer och föreställningar kring när, hur, varför och med vem som man kommunicerar eller inte kommunicerar (Fredriksson, 2021:21). Kulturen i en organisation är starkt bunden till kommunikation, då det är genom kommunikation som kulturen uttrycks, skapas och återskapas (Dahlman & Heide, 2019:178). Att skapa ett öppet kommunikationsklimat som skapar tillit är ett utav de sju stegen som forskningsprojektet kommunikativa organisationer presenterade i sin slutrapport. Detta steg lyfts också i ÄVOs anvisningar för kommunikation (Andersson m.fl, 2018:11; Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, 2022:6). Organisationskulturen handlar om underliggande gemensamma normer och de outtalade föreställningar som präglar organisationen. Detta ligger ofta djupt förankrat i organisationen och kan vara svårt att förändra. Dessa normer och föreställningar resulterar i beteenden och attityder som sedan skapar organisationsklimatet. Organisationsklimatet är mer flyktigt och handlar om individuella upplevelser av situationsspecifika fenomen så som delaktighet vid beslutsfattande. Organisationskulturen och klimatet är tätt sammankopplat med internkommunikationen då de är ömsesidigt beroende av varandra när det kommer till meningsskapande och upprätthållande av strukturer. Klimatet och kulturen påverkar i hög grad hur internkommunikationen fungerar och uppfattas, men det är även via internkommunikationen kultur och klimat upprätthålls men också går att påverka (Von Platen, 2018:10–11).

Kommunikationsklimatet handlar om den sociala tonen inom organisationen. Ett öppet kommunikationsklimat bygget på tillit, där chefer och medarbetare kan vara ärliga och uttrycka sina tankar och åsikter utan rädsla för repressalier. Detta leder till trygga och innovativa arbetsplatser där medarbetare känner sig engagerade och delaktiga, och ledningen blir involverad i hur det faktiskt ser ut i verksamheterna. När kommunikationsklimatet är dåligt skapas tystnadskulturer där medarbetarna i stället upplever otrygghet och tystas, och ledningen får inte till sig den information de behöver ha för att effektivt kunna leda organisationen (Andersson m.fl., 2018:16). När man uppmanar medarbetare att uttrycka sina tankar och åsikter är det av yttersta vikt att det också finns en lyssnande motpart, och att medarbetarna faktiskt har en möjlighet att utöva påverkan inom organisationen. Om det inte sker kan insatsen få motsatt effekt, där medarbetarna i stället upplever en hopplöshet och misstro inför chefer och ledning. Det är därför viktigt att satsningar för att främja kommunikationsklimatet görs med insikt och kompetens kring kommunikation för att få önskad positiv effekt (Von Platen, 2018:13).

Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet är att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen ser på sitt uppdrag och sina förutsättningar i arbetet med internkommunikation.

Frågeställningar

Hur ser enhetschefernas kunskap och föreställningar ut kring internkommunikation och sitt kommunikativa ansvar?

Vi vill här få svar på hur förförståelsen ser ut bland enhetscheferna för vad internkommunikation är och hur man bör arbeta med den. Vi vill också veta hur insatta enhetscheferna är i sitt kommunikativa ansvar och vilka förväntningar som finns på hur de bör bedriva sitt kommunikativa arbete.

Hur arbetar enhetscheferna med internkommunikation i sin verksamhet?

Vi vill få djupare förståelse för hur enhetscheferna arbetar med internkommunikation i sitt dagliga arbete samt hur de reflekterar kring sitt arbete med internkommunikation.

Hur upplever enhetscheferna att deras stöd och förutsättningar ser ut för att effektivt arbeta med internkommunikation?

Eftersom enhetschefernas arbete med internkommunikation i hög grad är beroende av den kontext de agerar i vill vi veta mer om hur enhetscheferna upplever sina förutsättningar i arbetet med internkommunikation. Vi vill också veta hur de upplever att deras stöd ser ut från andra instanser inom organisationen så som chefer och stödfunktioner, och då särskilt kommunikationsenheten då det är de som besitter spetskompetens inom kommunikation.

Upplever cheferna att de har några behov av åtgärder för att kunna förbättra sitt arbete med internkommunikation, och i så fall vilka?

Vi vill veta om enhetscheferna upplever att de har några behov av åtgärder för att kunna utveckla sitt arbete med internkommunikation, och i så fall vilka. Detta kan ge ett bra underlag för vilka förutsättningar de upplever saknas, och vad cheferna upplever att de skulle behöva för att komma vidare i arbetet med internkommunikation.

Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till första linjens chefer inom den kommunala äldreomsorgen i Göteborgs stad. Detta då förutsättningarna för cheferna varierar beroende på kommunala förutsättningar samt ifall verksamheten drivs i kommunal, ideell eller privat regi. Anledningen till att vi fokuserar på första linjens chefer är deras närhet till kärnverksamheten, komplexa uppdrag samt omfattande ansvar.

Studien utgår från internkommunikation, trots att aktuell forskning ifrågasätter relevansen i att separera den interna och externa kommunikationen. Denna avgränsning har vi gjort för att vi i första hand vill fokusera på kommunikationen mellan chef och medarbetare, och i andra hand kommunikationen mellan chef och andra parter inom organisationen.

Metod

Metod och design

För att få en fördjupad kunskap kring hur enhetschefer inom äldreomsorgen ser på sitt uppdrag och sina förutsättningar i arbetet med internkommunikation så har vi valt att utföra kvalitativa intervjuer med enhetschefer inom äldreomsorgen.

Kvalitativa intervjuer kan göras i grupp eller med enskilda individer. Vad som är lämpligt beror på frågorna och studiens natur. Intervjuer ger en möjlighet att ta del av den intervjuades perspektiv, kunskap och erfarenheter och därigenom få en fördjupad förståelse för fenomenet man studerar och ta del av detaljer som annars hade varit svåra att fånga upp. Till skillnad från kvantitativa metoder så ger intervjuer möjlighet att ta del av de intervjuades verklighet med deras egna ord. Genom att sedan analysera vad som sägs och hur det sägs kan man fånga upp fler dimensioner (Von Platen & Young, 2014:28; Ekström & Larsson, 2019:101,103). En kritik mot intervjustudier är att intervjun i sig är en social situation och en arena för identitetsarbete. När man intervjuar chefer om kommunikation behöver man ha i beaktande att kommunikation är ett område som chefer förväntas ha kompetens inom, och detta kan komma att färga de svar som man får. Man behöver därför ha ett pragmatiskt förhållningssätt till intervjun som verktyg, och vara medveten om de brister som den har (Von Platen & Young, 2014:28; Falkheimer & Heide, 2013:23). Eftersom vår studie handlar om internkommunikation, ett mångfacetterat begrepp som uppfattas olika beroende på individens förförståelse har vi valt att utföra kvalitativa intervjuer. Vi kommer att intervju cheferna var för sig för att de inte ska färga varandras svar, men också för att vi ska kunna koncentrera oss på den enskilda chefens upplevelser och kunna ställa anpassade följdfrågor. Vi vill både veta vad de intervjuade läser in i begreppet, men också hur de faktiskt arbetar med internkommunikation, två saker som inte nödvändigtvis är samma sak.

Genom intervjuer kan vi ta del av respondenternas resonemang, förförståelse och inställning till internkommunikation på ett sätt som är svårt att få genom kvantitativa metoder. Eftersom internkommunikation som begrepp vars innebörd varierar för personer beroende på förförståelse för konceptet så är det viktigt att kunna ställa följdfrågor till respondenten för att säkerställa att man talar om samma saker. Vi har därför använt oss av en semistrukturerad intervjuguide för att kunna få svar på våra frågor, men samtidigt ha möjlighet att fördjupa oss i olika frågor efter behov under intervjuens gång.

Urval

Vi har valt att intervjua enhetschefer inom äldreomsorgen. Vi valde att begränsa oss till enhetscheferna för att de arbetar närmast medarbetarna i den operativa verksamheten, bär en stor del av det kommunikativa ansvaret samtidigt som de har ett komplext uppdrag där de behöver ha koll på många olika aspekter av verksamheten samtidigt. För att kunna arbeta strategiskt med internkommunikation har enhetscheferna en nyckelroll och det är således mycket viktigt att de inkluderas i arbetet, samtidigt som de tenderar att glömmas bort i olika satsningar då inte sitter med i den högsta ledningen och inkluderas i det strategiska beslutsfattandet.

Då äldreomsorgen har många olika uppdrag och kärnverksamheter valde vi från början att avgränsa oss till att intervjua enhetschefer inom hälso- och sjukvård, även kallat hemsjukvård, hemtjänst och vård- och omsorgsboende. Detta valde vi för att dessa verksamheter på många sätt liknar varandra, och utför insatser dygnet runt. Hemtjänst och vård- och omsorgsboende har i huvudsak medarbetare som är utbildade undersköterskor, även om en kartläggning av Socialstyrelsen nyligen visade på att fyra av tio medarbetare inom hemtjänst och vård- och omsorgsboende saknar relevant utbildning. Hemsjukvårdens vårdåtgärder utförs av bland annat sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter. Dessa har även ett tätt samarbete med hemtjänst och hemsjukvård och utbildar deras personal för att kunna delegera vissa vårdåtgärder till dem. Personalen inom vård- och omsorgsboende utför sina insatser och vårdåtgärder på boendet, och har alltså en större geografisk närhet till enhetschefen vilket påverkar förutsättningarna för vissa former av internkommunikation. Hemtjänsten och hemsjukvården utför huvudsakligen sina insatser och vårdåtgärder i brukarnas egna hem, även om hemsjukvården under kvällar och helger även täcker vårdåtgärder på vård- och omsorgsboenden. Alla avdelningar har även nattpersonal.

Eftersom man får hålla sig till ett begränsat antal personer när man ägnar sig åt kvalitativa intervjuer är det viktigt att man är strategisk i valet av intervjupersoner. Det finns olika typer av urval, bland annat variationsurval där intervjupersonerna väljs med avsikt att skapa så stor bredd som möjligt (Ekström & Larsson, 2019:113). Bekvämlighetsurval innebär att man inte väljer respondenter utifrån specifika egenskaper, utan de som man lättast får tag på (Esaiasson m.fl., 2017:189). Vi hade från början en önskan om att nå ett variationsurval av enhetschefer med variation på socioekonomiska områden de agerade i, personalgruppens storlek, verksamhetens inriktning, enhetschefens kön, ålder, utbildning och tidigare arbetserfarenhet. De organisatoriska faktorerna såsom socioekonomiskt område, typ av verksamhet, personalgruppens storlek och sammansättning tänkte vi kunde vara relevanta då det kunde innebära olika typer av utmaningar vilket i sin tur kunde påverka förutsättningarna för arbetet med internkommunikation. Individuella faktorer hos enhetschefen som ålder, kön, utbildning och tidigare arbetserfarenhet är faktorer som vi tänkte kunde påverka hur enhetschefen arbetar med internkommunikation och hur hen såg på sin egen roll. Vi insåg dessvärre att många av dessa faktorer, så som enhetschefen och personalgruppens individuella egenskaper var svåra att kontrollera på förhand. Vi konsulterade en enhetschef, som inte var inkluderad i studien, om hur de vanligtvis får till sig den här typen av förfrågningar och fick svaret att det bör komma från avdelningschefen som sedan skickar dem vidare. Vi vägde för och nackdelar med att gå via avdelningscheferna och reflekterade över risker som att de skulle skicka förfrågningar till chefer som skulle ge en mer positiv bild av verksamheten, men landade till slut i att gå över till ett bekvämlighetsurval, om än ett målinriktat sådant.

Vi började således att kontakta avdelningscheferna för hälso- och sjukvård, hemtjänst och vård- och omsorgsboende för att se om de kunde tänka sig att förmedla kontakt med några enhetschefer som vi kunde intervjua. När vi skickade ut förfrågan skrev vi även att vi i början av studien hade varit i kontakt med kommunikationsavdelningen, och att de hade svarat positivt på studien och gärna ville ta del av resultaten när vi var färdiga. Detta skrev vi både för transparens men också för att vi genom att bifoga denna information därmed förmedlade att studien var förankrad inom förvaltningen.

Tyvärr svarade avdelningschefen för hälso- och sjukvård samt hemtjänst att de ej hade möjlighet att medverka i vår studie. Avdelningschefen för vård- och omsorgsboende förmedlade kontakt med två enhetschefer som hade förmedlat intresse att delta i intervjun. Då vi hade ett behov av att få kontakt med fler intervjupersoner frågade vi avdelningscheferna om det var okej att vi själva tog kontakt med enhetschefer för att se om de kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Vi fick inga svar på detta, och valde efter en veckas avvaktande att på eget initiativ kontakta enhetschefer. Vi utgick från listor av utförare från goteborg.se och valde slumpmässigt ut chefer för att kontakta. Eftersom vi vid det här laget hade börjat få ont om tid valde vi att skicka ut många förfrågningar och behålla bekvämlighetsurvalet snarare än att handplocka intervjupersoner utifrån våra tidigare tankar kring variationsurvalet, med undantag från den geografiska spridningen där vi försökte nå en bredare representation av områden, samt att vi kontaktade chefer från både hemtjänst, hälso- och sjukvård samt vård- och omsorgsboende.

Tabell 1. Respondentgalleri

Tid som enhetschef i Göteborg	Avdelning inom ÄVO	Antal medarbetare
0-5år	Boende	30–35
0–5 år	Boende	30–35
5–10 år	Boende	20–25
5–10 år	Hälso- och sjukvård	20–25
10+ år	Hemtjänst	30–35

Tabellen är ett respondentgalleri över deltagande i studien. För att garantera respondenternas anonymitet har numeriska värden har delats in i intervaller och kön redovisas inte heller tillsammans med övriga faktorer. Fyra kvinnor och en man intervjuades.

Utformning av intervjuguide

När man skriver sina frågor är det viktigt att reflektera kring hur frågorna är utformade för att kunna få så utförliga och genomtänkta svar som möjligt. Därför är det viktigt att ställa öppna frågor. Vad som är att betrakta som öppna frågor avgörs i hög grad av kontexten, men man bör i hög grad undvika frågor som kan besvaras av ja eller nej (Ekström & Larsson, 2019:108).

Våra intervjuer har utgått från en intervjuguide med sju teman (se bilaga 1). Dessa teman täcker in våra frågeställningar och är: enhetschef, personalgrupp, arbetsmiljö, internkommunikation, stöd, utmaningar och strategi. Våra två första teman innehöll frågor av enklare karaktär som gav relativt korta svar. Dessa fungerade som introduktionsfrågor. Resterande teman var något tyngre och mer substantiella. Att inleda med frågor som ger lite kortare svar för att sedan gå vidare till tyngre ämnen som kräver mer detaljerade svar kan bidra till en lättsammare stämning som gör intervjupersonen mer bekväm med att svara på de tyngre frågorna (Esaiasson m.fl., 2017:273–275). Intervjuerna genomfördes med en intervjuledare och en som antecknade och ställde följdfrågor på slutet. Detta för att kunna fånga upp eventuella lösa trådar som uppstod under intervjun eftersom det kan vara svårt att både följa intervjuguiden och plocka upp de trådar som kommer av frågorna. Vi fann att det var en modell som fungerade väldigt bra för oss och vi har alternerat mellan rollerna.

Våra två första teman är av mer allmän karaktär och är till för att bidra med en känsla av vem intervjupersonen är och vilken bakgrund hen har samt vilken typ av arbetsplats hen arbetar på. Detta eftersom vi tror att enhetschefernas bakgrund kan påverka deras förhållande till kommunikation. Även tema nummer tre, arbetsmiljö, handlar om vilken typ av arbetsplats det rör sig om men med ett mer subjektivt fokus på hur arbetsplatsen och arbetsmiljön uppfattas. Dessa tre teman kan sammanfattas som praktiska förutsättningar, nästan kontrollvariabler, för att kunna göra jämförelser respondenter emellan. Tema nummer fyra handlar om internkommunikation och respondentens föreställningar och kunskaper om ämnet, samt en fråga som utgår från de anvisningar som finns och klargör vilket ansvar cheferna har för kommunikation i sin yrkesroll. Här försöker vi få både en ofiltrerad bild av respondentens föreställning av vad internkommunikation är och innebär för dem och efter att ha läst upp anvisningarna få en mer konkret bild och på så vis fånga upp både teori och praktik. Tema fem handlar om vilket stöd som finns i organisationen och vilket stöd som önskas samt om det förekommer någon typ av återkoppling på kommunikationen. Temat stöd handlar om huruvida enhetschefen i fråga har fått någon typ av utbildning på området, hur stödfunktionerna fungerar i allmänhet och kommunikationsenheten i synnerhet. Tema utmaningar rymmer frågor om sådant som skulle kunna utgöra hinder för effektiv internkommunikation, som språkliga svårigheter i personalgruppen, hur kommunikationen ovanifrån ser ut och prioriteringar mellan olika grupper. Det sista och sjunde temat, strategi, behandlar frågor om hur enhetscheferna arbetar strategiskt med kommunikation. Vilka val som görs, om de är medvetna, och hur man arbetar med att skapa ett bra kommunikationsklimat på arbetsplatsen. Våra tre sista teman innehåller frågor som ska ge oss en djupare förståelse för respondenternas förutsättningar och stöd och är kopplat till de sista två frågeställningarna. Mot slutet av intervjun har vi också velat se vad som har förändrats, efter att begreppet internkommunikation har introducerats och kontextualiseras utifrån deras situation.

När vi utformade frågorna i intervjuguiden utgick vi först ifrån uppsatsens syfte. Utifrån syftet formulerade vi sedan fem frågeställningar och deras underrubriker och formulerade sedan intervjuguiden för att täcka in det vi sökte svar på. Som nämnt ovan fyller några frågor funktionen att få i gång samtalet och skapa en god stämning för att kunna dryfta tyngre ämnen. En fråga utgår helt och hållet från ”Anvisningar för kommunikation” (Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, 2022:8) och är en direkt fråga om det vi vill att intervjun ska handla om, nämligen hur enhetschefer ser på sitt kommunikativa ansvar (Esaiasson m.fl., 2017:274). Operationaliseringsprocessen har inneburit att vi har konkretiserat våra mer abstrakta begrepp till frågor som ger respondenten möjlighet att svara med exempel från sin arbetsplats om hur de ser på sitt kommunikativa ansvar, hur de arbetar med internkommunikation, huruvida det är ett strategiskt arbete och i så fall vilka tankar som finns bakom strategin.

Innehållet i intervjuguiden har förändrats marginellt sedan den första intervjun genomfördes, en fråga om huruvida respondenten har något sätt att mäta sin kommunikation har tillkommit. Dessutom har vi upptäckt att respondenterna gärna knyter ihop och svarar på flera mindre omfattande frågor samtidigt eller i följd. Det kan tolkas som att vi har för många och detaljerade frågor, men eftersom det är semistrukturerade intervjuer låter formatet oss att vara flexibla med hur frågorna ställs. Vi ser snarare det något stora antalet frågor och teman som en möjlighet att med större säkerhet få svar på det vi önskar och täcka in mer av ämnet.

Datainsamling

Intervjuerna har gjorts både på plats och via videosamtal. Från början önskade vi genomföra alla intervjuer på plats men vi erbjöd också möjligheten till videosamtal. Fördelen med att sitta i samma rum och genomföra intervjun är att det ger möjlighet till att etablera bättre kontakt med respondenten, det är också lättare att uppfatta saker som subtilt kroppsspråk, nyanser och betoningar i språket. Fördelen med att göra intervjuer på distans är att det är väldigt tidseffektivt då man slipper restid. Mot slutet av arbetet växlade vi mellan distansintervjuer och intervjuer på plats för att spara på restiden och frigöra tid till bearbetning av materialet. Intervjuerna har i regel sedan transkriberats av den som under intervjun agerat samtalsledare, i möjligaste mån så snart som möjligt efter genomförd intervju. Då transkriberingen görs av en person per intervju kan vi inte säkerställa exakt samma tillvägagångssätt, talspråk förekommer men läten, upprepningar och känslouttryck har utelämnats eftersom fokus ligger på innehållet i intervjun och inte vad som sker i rummet.

För att få till bra och flytande samtal kan det vara en god idé att genomföra provintervjuer, och det var från början planerat att genomföra en provintervju med en enhetschef men på grund av tidsbrist och svårigheter med att få ihop tillräckligt många intervjupersoner ströks den idén. Om inte den första intervjun hade gått så bra som den gjorde hade vi kunnat revidera intervjuguiden till intervju nummer två och sett på den första intervjun som ett test (Esaiasson m.fl., 2017:277). Men vi kände oss trygga med innehållet och fick långa och utvecklade svar så vi valde att gå vidare med det vi hade.

Genom att vi båda alltid har varit närvarande vid intervjuerna så har vi på det viset fått ungefär samma bild av hur vi vill att intervjuerna ska gå till. Samtliga intervjuer har från vår sida liknat varandra, det vill säga att respondenterna har fått ungefär samma uppföljningsfrågor och vi har kunnat hålla ett gemensamt fokus med varandras hjälp.

Att vi valde att genomföra intervjuerna två mot en skulle i andra fall kunna leda till en maktobalans i intervjusituationen, men det är viktigt att tänka på att vi har intervjuat personer i chefsställning som är vana vid att tala inför grupper och ta svåra samtal och därför såg vi inte det som ett problem. Hade vi intervjuat ungdomar eller arbetstagare i organisationen är det möjligt att vi hade valt ett annat tillvägagångssätt men mot bakgrund av tidigare nämnda faktorer anser vi att det här sättet att genomföra och följa upp våra intervjuer var det bästa.

Databearbetning

Svaren i transkriberingarna sorterades sedan efter vilken frågeställning respektive svar de passade in på och sedan mer specifikt på underrubrikerna. Systematiseringen gjorde det lättare att hålla ordning och jämföra svaren mellan respondenterna.

Forskningsetiska överväganden

När man genomför forskning är det viktigt att man håller en god forskningsetik. Vi har utgått från vetenskapliga rådets rapport God forskningsetik (2017). Vid kontakt med potentiella intervjupersoner informerade vi om syftet med vår studie och erbjöd möjlighet till att utföra intervju på plats eller digitalt utifrån de intervjuades önskemål. Vi var transparenta med att vi hade haft kontakt med kommunikationsenheten inom förvaltningen och planerade att dela med oss av våra resultat med kommunikationsenheten samt medverkande enhetschefer ifall de önskade. Vi informerade även om att resultaten skulle komma att anonymiseras och att intervjun skulle spelas in för att möjliggöra transkribering. Innan vi påbörjade intervjuerna frågade vi igen om det var okej att vi spelade in intervjun, och framhöll att de var fria att avbryta intervjun om de önskade.

Diskussion kring undersökningens kvalitet

Vi har utfört fem djupgående intervjuer. Tre av dem var med enhetschefer från vård- och omsorgsboende, en var med en enhetschef från hälso- och sjukvård samt en enhetschef från hemtjänst. Vi upplevde en viss svarsräkthet inom vissa teman, men det hade varit önskvärt med fler intervjuer med enhetschefer från hälso- och sjukvård samt hemtjänst för att kunna få bättre förståelse för hur de olika verksamheterna skiljer sig åt när det kommer till förutsättningarna för internkommunikation.

Intervjun påverkas av vem det är som utför intervjun, och vilka egenskaper och ställning personen tillskrivs. Även antalet medverkande i intervjun kan påverka vilka svar man får (Esaiasson m.fl., 2017:274). När man intervjuar chefer med kommunikationsansvar är det även viktigt att ha i åtanke att det finns en föreställning om hur duktig man är på att kommunicera är en individuell egenskap, som också speglar hur duktig man är på sitt jobb. Det kan alltså finnas en viss prestige på spel när man diskuterar chefernas kunskap och arbete med kommunikation där de kan vilja svara för att framställa sig själv i en god dager (Von Platen & Young, 2014:28). Vi valde att vara två under intervjuerna, där den ena höll i själva intervjun samtidigt som den andra förde anteckningar och kom med kompletterande frågor efter att vi hade gått igenom intervjuguiden. Vi reflekterade kring hur resultaten kunde påverkas av att vi båda medverkade, men då våra intervjupersoner var chefer och vi

intervjuade dem i egenskap av studenter skulle det fortfarande inte resultera i ett intervjupersonerna skulle uppleva att de var i något eventuellt underläge bara för att vi var två. Under utformningen av intervjuguiden reflekterade vi också kring att frågorna inte skulle utformas på ett sätt som skulle få intervjupersonen att känna sig trängd eller obekvämt. Eftersom respondenterna var anonyma upplever vi att de kände sig mer bekväma med att uttrycka kritik mot olika faktorer som de upplevde som negativa inom organisationen, men även vara öppna med eventuella egna tillkortakommanden. Efter att vi hade ställt våra frågor frågade vi även de intervjuade ifall de hade några frågor eller något som de ville komplettera sina svar med som kommit upp under intervjun.

Även om vi utgick från vår intervjuguide så har vi även försökt låta intervjupersonen styra delar av intervjun genom att låta dem fördjupa sig i de ämnen där de hade mycket att säga. Vi valde även ibland att ändra ordningen på vissa frågor om de själva kom in på något område som vi hade tänkt beröra senare för att intervjun skulle få ett mer naturligt flöde. Vi kom även med kompletterande frågor efter att vi fullföljt intervjuguiden för att se att vi uppfattade saker rätt eller för att fördjupa oss inom något område som intervjupersonen tagit upp. I efterhand upplevde vi att vår intervjuguide har hjälpt oss få svar på våra frågor, även om vi under arbetets gång har fått fördjupad förståelse inom olika områden då sammanställningen av tidigare forskning delvis skett parallellt med intervjuerna. Trots detta har vi inte upplevt att intervjuguiden har behövt några omfattande revideringar, utan snarare förtydliganden av vissa frågor. Något som vi har reflekterat över är att flera av frågorna berör olika dimensioner eller innehåller flera delfrågor. Om vi skulle göra om arbetet igen hade vi kortat ner dessa frågor och delat upp dem. I en del av intervjun läser vi upp ett stycke ur ÄVO:s anvisningar för kommunikation. Om vi skulle göra om intervjuerna igen hade vi skrivit ut detta stycke på ett papper för att ge de intervjuade en möjlighet att läsa själva. Även om vi alltså skulle ha gjort mindre ändringar i vår intervjuguide anser vi fortfarande att den övergripande strukturen, design och metodval har varit det rätta valet, och hjälpt oss att uppfylla studiens syfte.

Vår plan för urval och utförande förändrades under studiens gång. Att vi fick gå över till att kontakta intervjupersoner direkt istället för via avdelningschefer gav oss en möjlighet att få en större bredd bland respondenter i form av typ av enhet och kön på enhetschefen. Vi menar att detta snarare påverkade vår studies validitet på ett positivt sätt. I utförande fick vi gå över till att utföra intervjun digitalt via videosamtal. Vår önskan var initialt att utföra intervjuerna på plats hos cheferna. Att intervjuerna skedde via teams kan påverka intervjun, men vi tror att dessa negativa effekter har minskats något då pandemin har gjort att digitala möten har blivit allt vanligare och det finns numera en större vana i att ha videomöten hos såväl studenter som enhetschefer.

Resultat

Introduktion

I det här stycket kommer vi att presentera resultaten utifrån studiens frågeställningar. Under varje frågeställning kommer vi att lyfta olika teman som vi sedan analyserar utifrån tidigare forskning och teori.

Hur ser enhetschefernas kunskap och föreställningar ut kring internkommunikation och sitt kommunikativa ansvar?

Förförståelse och associationer

Kommunikation är ett område som de flesta är överens om är viktigt, samtidigt tenderar det att tas för givet. Eftersom man inte pratar om kommunikationen eller uppdaterar kunskapen i enlighet med rådande forskning så blir det också svårt att utveckla kommunikationen (Heide, 2018:7). Det finns även en utbredd uppfattning om att chefernas kommunikativa förmåga är en individuell egenskap, trots att forskning visar på motsatsen. Denna föreställning kan skapa hinder genom att chefer får svårt att erkänna sina kunskapsluckor, och feedback på kommunikationen kan upplevas som feedback på chefen som person (Simonsson, 2018:9). Alla intervjuade chefer var bekanta med ordet internkommunikation. De flesta lyfte internkommunikation ur ett helhetsperspektiv, där både kommunikationen inom hela organisation samt kommunikationen mellan dem och deras medarbetare ingick i begreppet. Cheferna tyckte alla att internkommunikation mellan dem och deras medarbetare var mycket viktigt, men det fanns olika inställningar till internkommunikation inom organisationen.

“Jag tänker att det är min kommunikation med mina medarbetare, med min chef, med alla de instick som finns från sidan. Det är HR, ekonomi som helt plötsligt kommer med propåer eller det som kommuniceras på intranätet. Helt plötsligt ska vi anmäla till utbildningar eller allt det där som händer.”

“Jag tycker det är väldigt, väldigt, spännande och väldigt grundläggande för att kunna göra ett arbete överhuvudtaget, kommunikation, och jättesvårt. Så det har verkligen berört mig, jag har ju verkligen reflekterat och tänkt mycket på det under den här tiden som chef.”

Det är tydligt att det finns ett intresse av kommunikation bland de chefer som vi intervjuade. Samtidigt upplevde vi stundvis en lite avvaktande inställning när det kom till att faktiskt arbeta med kommunikationen. Det var väldigt tydligt att chefernas tillvaro bestod av att prioritera sin tid, och tanken på mer kommunikationsarbete uppfattades som en potentiellt ökad arbetsmängd. När man arbetar med internkommunikation på ett effektivt sätt får man många positiva effekter, som lägre sjukfrånvaro, högre engagemang och effektivitet på arbetsplatsen (Dahlman & Heide, 2019:24). När kommunikationsarbete förknippas med ökad arbetsmängd istället för de positiva fördelar som en bättre internkommunikation innebär riskerar man att upprätthålla en negativ spiral där man istället får brottas med problem som förknippas med dålig internkommunikation. Det leder till att man upplever att man har ännu mindre tid att lägga på att förbättra internkommunikationen. Det finns således ett behov av att uppdatera kunskapen om internkommunikationens betydelse och positiva effekter ute i organisationen.

Medvetenhet om sitt uppdrag

Enhetschefer inom äldreomsorgen har ett komplext uppdrag, med många olika områden som de förväntas prioritera samtidigt (Vård och omsorgsanalys, 2021:72). I Göteborgs stad följer ansvaret för kommunikationen med ansvaret för verksamheten, vilket lägger ett omfattande ansvar på äldreomsorgens enhetschefer. I februari 2022 publicerades Äldre, samt vård- och omsorgsförvaltningens anvisningar för kommunikation där alla chefers kommunikativa ansvar förtydligades (Äldre, samt vård- och omsorgsförvaltningen, 2022). Ingen av de intervjuade hade läst eller kände till denna anvisning. När vi läste upp stycket "Chefens kommunikativa ansvar" från anvisningen för de intervjuade fick vi spridda reaktioner. Några chefer tyckte att anvisningarna var alldeles för omfattande, medan andra kände sig lättade för att de upplevde att anvisningarna ändå låg i linje med hur de redan arbetade.

"Det är ju en god målsättning känner jag rakt upp och ner men det här är ju en heltid i sig. Den här får man ju göra på fem minuter i veckan ska det här lösas på. Det är ju verkligheten, och jag brukar säga det att de här insticken från sidan, kommunikatörer, HR, ekonomer, har ju inte helhetsbilden. Och när vi får sådana propåer, ja nu är det dags att kolla hemsidan, ja men jag sitter ju med ett rehabärendande. Jag skiter fullständigt i hemsidan just nu. Det är den krassa verkligheten"

"Gud jag blir nästan lite lättad där, jag trodde att det skulle vara mer. Då känner jag mig nog ganska lugn"

För kontext bör man påpeka att anvisningen i sig är relativt ny, och ÄVO som förvaltning bara har funnits i ungefär ett och ett halvt år. Samtidigt är det anmärkningsvärt att denna anvisning har funnits i tre månader, ligger publicerad på Göteborgs stads intranät helt utan att de chefer som den i allra högsta grad berör inte är medvetna om dess existens. Vi vill dock reservera oss inför möjligheten att det finns inplanerade informations- och utbildningstillfällen till hösten. Om man vill att dessa chefer ska ta sitt kommunikativa ansvar på allvar är det första steget att se till att de är medvetna om hur detta ansvar ser ut, och vad det innebär.

Kommunikationsperspektiv

Under intervjuerna beskrevs synen på kommunikation både som informationsöverföring och meningsskapande process. När cheferna berättade om hur de själva ville arbeta med kommunikation låg det stort fokus på kommunikationsprocesser som förknippas med det meningsskapande perspektivet så som lyssnande och dialog. När cheferna beskrev de uppdrag de fick till sig från organisationen var kommunikationen mer tydligt förknippad till informationsöverföring med stora mängder mejl och instruktioner om att informera medarbetarna, utan förståelse för behovet av tid eller förankring. Under vissa intervjuer ställdes dessa typer av kommunikation mot varandra, där ledningens krav på information blev på bekostnad av enhetschefens ambition att arbeta meningsskapande.

"Ja men jag tycker att med all information som ska ut på olika sätt, som APT, årshjul, information från HR så kan jag känna lite att, trots arbetet med veckobrev som går ut på det sättet så har vi APT två timmar, en gång i månaden men det blir så fullspäckat att ibland så försvinner dialogen, det blir på bekostnad av dialogen. Vilket alltid känns väldigt tråkigt för mig, för det är det som är grejen mycket att man ska få den tiden för det."

Detta ligger i linje med forskningen som säger att transmissionssynen fortfarande är starkt etablerad ute i organisationerna. När organisationen och ledningens syn inte utvecklas i takt med chefernas kommunikativa kompetens kan det leda till orealistiska förväntningar på chefernas förmåga att kommunicera vidare information. Cheferna kan också uppleva en konflikt i att det ledarskap som de lärt sig inte är det som är förankrat inom organisationen. Detta kan i sin tur leda till osäkerhet och att cheferna i stället faller tillbaka i gamla och utdaterade arbetssätt (Dahlman & Heide, 2019:90–91; Vård- och omsorgsanalys 2019:73).

Sammanfattande analys

Vi har sammanställt våra resultat om enhetschefernas kunskap och föreställningar kring internkommunikation och deras kommunikativa uppdrag. Vi fann att deras kunskap kring internkommunikation varierade. Samtidigt låg deras ambitioner kring arbetet med internkommunikation i hög grad i linje de arbetssätt man framhåller som viktiga inom forskningen för internkommunikation, med fokus på dialog och meningsskapande. Bland vissa av enhetscheferna fanns ett stort intresse av att utveckla sitt kommunikativa arbete, medan andra hade en mer avvaktande inställning. Här kunde vi se en viss skillnad mellan hur länge man hade arbetat som enhetschef och hur man ställde sig till att arbeta sin kommunikation. En potentiell förklaring till detta kan vara att de som hade arbetat kortare som enhetschefer hade en nyare utbildning, och därför också ett mer aktuellt perspektiv på internkommunikationens fördelar. En annan förklaring kan också vara att de chefer som arbetat längre redan var mer bekväma i sin roll och hittat sina metoder som man upplever fungerar. I enlighet med tidigare forskning såg vi att även om synen på kommunikation som meningsskapande fanns bland enhetscheferna fanns det ett strukturellt transmissionsperspektiv, även om organisationen i sina styrande dokument framhäver motsatsen.

När det kom till insikten om deras kommunikativa uppdrag var ingen medveten om de anvisningar som fanns. När vi läste upp anvisningarna var de flesta positiva till att de fanns och upplevde att de i sitt uppdrag redan mötte dessa krav i en stor utsträckning. Styrande dokument tenderar att vara diffusa i sin natur, och anvisningarna upplevde vi inte var något undantag. Om man på allvar vill att cheferna ska utveckla sitt kommunikationsarbete kan det finnas ett behov att ytterligare konkretisera vad man menar med anvisningar likt “Ta ansvar för din kommunikation”.

Hur arbetar enhetscheferna med sin internkommunikation?

Relationsbyggande

Relationer lägger grunden för kommunikationsklimatet. För att kunna skapa ett öppet kommunikationsklimat där medarbetarna känner sig bekväma med att uttrycka åsikter och osäkerheter behöver man bygga upp goda relationer inom gruppen (von Platen 2018:13). Vikten av att bygga goda relationer med medarbetarna var också något som samtliga chefer lyfte. Ett sätt som de använde för att bygga relationer var att försöka prioritera de informella samtalen.

“Men när jag väljer att sätta mig och ta en kaffe, det försöker jag göra flera gånger i veckan, då får jag ett annat snack. Då får jag höra om att jag var iväg på min lediga helg och hittade på det här eller då köpte jag den här grejen till våran lilla dam för hon behöver en målarbok. Okej då testar vi det, då har det hänt något. Man får en relation så man kan våga ta de svåra frågorna.”

Att arbetet med relationsbyggande upplevs som så viktig för cheferna ser vi som något positivt, men samtidigt finns det risker i att relationsbyggandet förläggs under de informella, och därigenom något osynliga, aktiviteterna. Eftersom olika typer av verksamhet har olika förutsättningar för att skapa utrymme för de informella samtalen blir möjligheterna för cheferna att bygga relationer med sina medarbetare väldigt olika. De chefer som ansvarar för medarbetare som utför stora delar av sitt arbete utanför lokalen eller under andra arbetstider än chefen arbetar riskerar att gå miste om stora delar av relationsbyggandet. Det finns utmaningar i att hitta inplanerad och avsatt tid där relationer kan byggas utanför de formella möten som är begränsade i både tid och utrymme för meningsskapande och relationsbyggande dialoger.

Dialog, lyssnande och meningsskapande

Att arbeta med dialog och aktivt lyssnande är en grundläggande förutsättning för en god internkommunikation, och är en del av definitionen av att vara en kommunikativ organisation. Det är genom dialog och lyssnande som man skapar ömsesidig förståelse och mening (Andersson m.fl, 2018:10). Att vara en kommunikativ organisation är en målsättning för Göteborgs stad, vilket återfinns i deras kommunikationspolicy (Göteborgs stad 2021a). När man arbetar med dialog och lyssnande är det viktigt att det görs rätt och att man lyssnar på den information som förmedlas, att man är tydlig med förutsättningarna för dialogen och vilket utrymme det finns för att utöva inflytande (Von Platen, 2018:13).

Många av de intervjuade uppgav att de inte hade någon strategi för meningsskapande med medarbetarna, men under intervjuens gång visade de på flera olika metoder som de använde för att öka meningsskapandet med sina medarbetare. De arbetade även aktivt med dialoger. Flera av de intervjuade lyfte dock svårigheter med att få tiden att räcka till då det fanns en förväntan uppifrån att de skulle förmedla stora mängder av information till medarbetarna. En annan faktor som påverkade möjligheten att arbeta med dialoger var förhandlingsutrymmet i frågorna som skulle diskuteras. Eftersom vissa beslut redan var tagna så var det för sent att kunna ha en dialog om beslutet. Flera av cheferna kompenserade för detta genom att försöka vara tydliga med vad som gick att påverka och inte. När besluten redan var tagna försökte de i stället lägga fokus på hur besluten skulle genomföras om det fanns en möjlighet att utöva inflytande på så sätt.

“Jag brukar ofta vara väldigt tydlig med vad ramarna och kraven är och vad vi har att röra oss inom. Ibland så finns det faktiskt inget utrymme utan det ska genomföras, end of diskussion. Men hur man tar sig dit, det är den stora frågan. Så att jag tror ändå att det blir väl alltid en mix av det men är man tydlig med vad är ramarna, vad är förväntningarna och vad är kraven så får de utrymme att själva bestämma hur tar vi oss dit”

Många av cheferna använde sig av arbetsgrupper där medarbetare fick ett fördjupat ansvar inom specifika områden och en möjlighet att utöva inflytande och påverka arbetet. Grupperna möjliggjorde interaktion mellan medarbetare, men skapade också möjlighet till dialog med enhetschefen i mindre grupp. Dessa grupper beskrevs ofta som ett forum som skapade engagemang bland medarbetarna och stärkte gruppen. Som tidigare nämnt var det också många som upplevde att mängden information som man förväntades föra vidare skedde på bekostnad av utrymme för just lyssnande och dialoger.

Eftersom detta arbete är en grundläggande förutsättning för en god internkommunikation vilket tydliggörs även i organisationens egen policy så implementeras inte förutsättningen i det praktiska arbetet. Precis som det skadar förtroendet för chefen om hen säger en sak till sina medarbetare och sedan gör något annat så blir det en konflikt när organisationer menar att chefer ska arbeta på ett sätt, men ger de praktiska förutsättningarna för en annan typ av arbete.

Digital kommunikation

Det finns en stark tro på tekniska kommunikationslösningar i dagens organisationer. Informationsspridning via mejl och intranät har fått en stark status. Detta trots att det i modern kommunikationsforskning visar på att interpersonell kommunikation där personer får delta i en meningsskapande process tillsammans är det bästa sättet för att förankra budskap. Däremot finns det många vittnesmål om hur informationsöverflödet som skapas av de digitala lösningarna skapar stress och att det blir svårare att fånga upp den information som är viktigast (Heide, 2018:8; Dellve & Wikström, 2018:102–103). Eftersom personalen inom äldreomsorgen arbetar skift finns det samtidigt svårigheter med att försöka föra vidare all information muntligt. Det finns också en del information som enhetscheferna får till sig uppifrån som de förväntas skicka vidare till sina medarbetare. Många av cheferna beskrev svårigheter med att få sina medarbetare att läsa sina mejl, och medgav samtidigt att de också upplevde brister med mejlen som kommunikationskanal. Flera av cheferna berättade i stället om olika strategier som de utvecklat för att kompensera för valet av kanal, som att lyfta upp och markera relevant information, eller illustrera budskapet med hjälp av bilder.

“Jag försöker att inte bara skicka informationen vidare. Jag hatar ”Se nedan, se nedan” när det är sju stycken sådana som har skickat vidare, då går jag bananas. När jag ska skicka vidare så tar jag bort det som är emellan, lyfter upp den texten, kanske headlightar lite extra plus att jag alltid försöker lägga till en bild som passar till det.... Jag tror att man läser mer med bilder än med ord, även om man är en ordmänniska så säger bilden någonting mer direkt liksom.”

Många chefer uppgav även att de sållade mycket av informationen som skickades vidare till sina medarbetare. Man försökte också sammanfatta information i veckobreven som många chefer skickade ut. Det finns en medvetenhet om informationsöverflödet inom organisationen, och att det fanns svårigheter med mejl som kanal, ändå uttryckte flera chefer en motvilja mot att skriva ut informationen i pappersformat eller att enbart delge informationen muntligt, även om man ofta kompletterade med muntlig information i efterhand. Man försvarade dessa val med att alla ska ha tillgång till samma information samtidigt, och då är mejl den bästa lösningen. Andra chefer hade valt att undvika mejl så gott de kunde, och menade att även om medarbetarna fick tillgång till samma information samtidigt var det för många som inte använde mejlen och tillgången till informationen blev alltså mer av en teoretisk än praktisk verklighet.

“Jag vet att det är alldeles för få människor som läser mejlen som jag skriver eller gör. Jag försöker författa veckobrev där jag liksom stampar av viktiga saker som har sagt på ledningsgruppen som jag tycker är viktig för min personal att veta. Man jag försöker också att sålla bort väldigt mycket information innanför vårans sfär då.”

“Jag använder nog mycket mail och ibland kan jag tänka för mig själv att jag borde lyfta på rumpen och gå till personen det gäller och egentligen kanske det är enklare, och det är också lite trevligare för man kanske pratar om någonting annat, skapa relation. Det har jag reflekterat över det senaste, det här kanske jag bara skulle gå och prata med den här personen om, men det är också det att det är så lätt när man har så mycket i huvudet och så vill man liksom, när man ändå sitter vid datorn kan man skriva det och så blir man lite av med det”

Mejl verkar således vara ett verktyg som innebär både för och nackdelar. I många fall arbetar cheferna i övriga organisationen med att välja kanal utefter vilket typ av budskap det är som ska förmedlas. Eftersom mejl är enkla att skicka så upplever många chefer att de får många mejl som de ska vidarebefordra från andra delar av organisationen, utan direkt förståelse för att deras medarbetare inte har samma förutsättningar att hantera sin mejl som andra anställda som spenderar stora delar av sin arbetsdag framför sina datorer. Det verkar finnas ett behov av ett alternativt mellanting mellan den digitala och muntliga kommunikationen. Mängden information behöver även effektiviseras och anpassas efter både chefernas och medarbetarnas förutsättningar.

Mål och strategier

För att organisationens mål och strategier kan kunna fungera effektivt är det viktigt att de förankras och genomsyrar hela organisationen. Syftet med arbetet är att få hela organisationen att arbeta åt samma håll. Det inkluderar även medarbetarna i den operativa verksamheten. För att arbetet med mål och strategi ska få önskad effekt är det viktigt att det kommuniceras på rätt sätt, där det både visar på den konkreta relevansen i medarbetarnas dagliga arbete och på den mer abstrakta helhetsbilden. När man lyckas kommunicera mål och strategi på rätt sätt så får visar forskningen på att man får ett högre engagemang bland medarbetarna, men också ökad effektivitet inom organisationen (Dahlman & Heide, 2019:13-28-29,73).

När vi frågade cheferna hur de arbetade med att kommunicera organisationens mål och strategier med sina medarbetare svarade de flesta att intresset bland medarbetarna var mycket lågt för den här typen av frågor. Man menade att organisationens mål och strategier låg för långt ifrån medarbetarnas dagliga arbete för att de skulle uppleva det som relevant. Man tog dock upp aspekter som kom från brukar- och medarbetarenkäter i sitt kvalitetsarbete och vissa mål kunde lyftas i verksamhetsplanen. Många menade att eftersom tiden för dialog och information var begränsad valde de att prioritera frågor som ansågs mer aktuella och konkreta för sina medarbetare.

“Organisationens mål och strategier är det ingen människa som bryr sig om här. Det man är intresserad av är det som rör den lilla världen som man faktiskt befinner sig i. Jättebra vi fick arbetskläder som vi slipper tvätta här. Jättebra. Det pratas om arbetskor, jättebra. Vi vill hjälpa Elsa att få så bra vardag som möjligt, det kan vi prata om. Vi ser att någon skulle behöva ett annat stöd än det vi kan erbjuda här, det kan vi prata om. Svårigheter med anhöriga, absolut det kan vi ta i. Men huruvida det finns en strategi, det bryr de sig inte om.”

Eftersom cheferna själva inte såg värdet av att kommunicera mål och strategi med sina medarbetare kan man dra två slutsatser. Den ena är att den högre ledningen har misslyckats i sitt uppdrag med att kommunicera mål och strategi på ett relevant sätt till cheferna till att börja med, då de upplever deras relevans för verksamheten och sina medarbetare så pass låg. Den andra slutsatsen är att cheferna saknar kunskap och tid att kunna omformulera målen och strategierna på ett sätt som väcker medarbetarnas intresse och engagemang. Kunskapen som vi syftar på är relevansen i att kommunicera mål och strategi, hur man gör det på bästa sätt men också mervärdet denna kommunikation skapar när det görs på rätt sätt. I en verksamhet där det finns många prioriteringsområden är det viktigt att få rätt bakgrund för att kunna prioritera på ett sätt som ger bäst resultat i längden, inte bara för stunden. Arbetet med mål och strategi är långsiktigt och tidskrävande, och behöver prioriteras i alla led av organisationen för att få rätt genomslag.

Mätning och utvärdering

Att mäta sin kommunikation är en förutsättning för att kunna utvärdera sina kommunikationsinsatser. Det blir också ett incitament för att prioritera kommunikationsarbetet i sig (Andersson m.fl, 2018:14). Även inom kommunikationsarbetet sker prioriteringar, och eftersom aktiviteter kopplade till extern kommunikation, eller kommunikation som informationsöverföring är lättare att mäta tenderar dessa områden att prioriteras högre (Falkheimer & Heide, 2013:29–30). Att utvärdera sin kommunikation är också en förutsättning för chefen att utvecklas i sitt kommunikationsarbete (Dahlman & Heide, 2019:90). Inga av de intervjuade cheferna använde sig av några metoder för att själva mäta sin kommunikation. Även återkoppling från högre chef var svårt, eftersom de inte såg dem i sitt dagliga arbete. Majoriteten av återkopplingen de fick kring sin kommunikation baserades på svar från medarbetarenkäten och feedback vid medarbetar- och chefsamtal, samt i undantagsfall någon form av klagomål eller konfrontation.

“När det gäller mig och medarbetarna så är det kanske mera slentrian, den feedbacken jag får är via medarbetarenkäten i huvudsak eller via den direkta konfrontationen. Eller informationstillfället. Sen från min chef, det är väldigt strukturerat det tycker jag att det är från hennes sida.”

“Min chef, hon ser inte mig i min roll på det sättet så hon kan nog egentligen inte värdera det. Jag tror att hon tänker att så länge hon inte hör något annat så funkar det rätt så bra, typ så.”

Att enbart mäta kommunikation via medarbetarenkäten ger sällan en fullvärdig bild av chefernas kommunikation, och kommunikationsaspekten är inte heller enkätens primära fokus. Det finns svårigheter med att mäta och utvärdera kommunikationen, men det är också en förutsättning för cheferna att utveckla sin kommunikation och se var och när brister uppstår. Eftersom kommunikationen varken mäts eller utvärderas på ett strukturerat sätt blir det inte heller en prioriterad fråga och forumet för att diskutera kommunikation i sig uteblir.

Sammanfattande analys

Vi har sammanställt våra resultat kring hur enhetscheferna arbetar med internkommunikation i verksamheten. Vi ser att det finns en tydlig ambition för ett meningsskapande kommunikationsarbete, men att det finns både organisatoriska och strukturella svårigheter. Som tidigare nämnt är den strukturella transmissionssynen ett hinder för cheferna att utveckla sitt kommunikationsarbete mot ett mer meningsskapande håll. Man önskar lägga fokus på relationer, lyssnande och dialog men faller trots det tillbaka på mejl och informationsöverföring. Att få medarbetarna att arbeta mer digitalt var en återkommande utmaning. Vissa valde att arbeta aktivt för att få medarbetarna att använda sin mejl mer, medan andra försökte att undvika att kommunicera via mejl i så gott de kunde. Vi upplevde att det fanns ett behov av stöd i att hitta alternativa kommunikationskanaler där man inte behövde lägga all information på APT vilket blev på bekostnad av möjligheten till dialog, eller försöka skicka ut det via mejl som man visste att många inte skulle läsa. Det blev även tydligt att förutsättningarna för internkommunikation skilde sig beroende på typ av verksamhet, samt ifall man ansvarade för dag- eller nattpersonal.

Hälso- och sjukvården stod ut som enhet genom att inte ha svårigheter med att få sina medarbetare att läsa mejl eller använda digitala verktyg. Detta kan förklaras genom att medarbetarna både spenderade mer tid av sin arbetsdag framför en dator, samt hade en högre akademisk utbildning och därför en större datavana.

Hur upplever enhetscheferna att deras stöd och förutsättningar ser ut för att effektivt arbeta med internkommunikation?

Organisation och ledning

Enhetschefernas internkommunikation är beroende av de förutsättningar som organisationen skapar. Hur ledningen ser på och värderar kommunikation sätter ramarna för kommunikationen inom hela organisationen. Transmissionssynen tenderar att ha en starkare förankring ju högre upp i organisationens hierarki man kommer, vilket i hög grad påverkar förutsättningarna för cheferna att utveckla sin kommunikation i linje med aktuell forskning. Chefer som inte inkluderas i det strategiska beslutsfattandet får sällan rätt förståelse för att själva kunna förmedla vidare beslut till sina medarbetare (Dahlman & Heide, 2019:78–79). Alla enhetscheferna var nöjda med det stöd och de direktiv som de fick från sin närmsta chef. När det kom till direktiv från den högre, eller politiska ledningen var det flera kände att det blev mer motstridigt. Många av cheferna kände att det saknades förståelse för deras verksamhet.

“Om ni till exempel läser 2022 års budget för Göteborgs stad, så kommer ni märka att 48 gånger nämner dom prioriteringar och det är svårt att prioritera 48 saker.”

“Det blir bredare och bredare det som vi ska ta hand om. Och samtidigt ska vi brottas med ett planeringsverktyg och en ersättningsmodell som innebär att i princip ingen enhetschef i hela Göteborgs stad lyckas få ett plusresultat eller ens ett nollresultat. Så det gör ju också i sig att man, ja hur ska jag uttrycka det. Det är svårt att hitta den där stoltheten i att man har lyckats med någonting för jag vet att varje månad så går jag back 3–400 000.”

Att det finns utmaningar i förutsättningar och orealistiska förväntningar på enhetscheferna inom äldreomsorgen är ingen nyhet. Detta ger även svårigheter för arbetet med internkommunikation. En hög arbetsbelastning och orealistiska uppdrag minskar utrymmet för cheferna att fokusera på områden som internkommunikation. En annan faktor som lyfts fram är den avsatta tiden som finns för möten med medarbetarna. En typ av möte är APT där mycket av organisationens information ska förmedlas, samtidigt som man ska ha utrymme för dialog och lyssnande.

“Sedan är också APT ett forum där väldigt mycket ska informeras och tyvärr också utbildas. De få timmarna vi har per år. Det är ju inte mycket. Vi ska hålla tio APT per år å två timmar. Det är 20 timmar på ett helt år.”

Timmarna som finns avsatta för möten är begränsade, samtidigt kan inte all personal medverka på alla APT då personalen inte arbetar kontorstider och verksamheten fortfarande behöver skötas även under mötestid. Om organisationen vill utveckla kommunikationsarbetet i enlighet med dess policy och anvisningar behöver det finnas mer tid för muntlig kommunikation. Olika verksamheter har olika förutsättningar att skapa mötesforum mellan chefer och personal, och framför allt inom hemtjänsten där personalen spenderar lite av sin arbetstid nära enhetschefen behöver besluten om att prioritera dessa forum komma från högre ledning. Det beror också på att personalens tid översätts i pengar, fler möten blir alltså en fråga om ekonomiska resurser.

Kommunikationsklimat

Kommunikationsklimatet handlar om den sociala tonen i en organisation. Målsättningen är att ha ett öppet kommunikationsklimat som präglas av respekt och tillit. När man arbetar med att förbättra kommunikationsklimatet är det viktigt att man har tillräckligt med kunskap och mandat för att göra det rätt. Eftersom arbetet med kommunikationsklimatet i hög grad bygger på dialog och lyssnande måste chefen också fullfölja arbetet genom att visa att medarbetarna har möjlighet att utöva inflytande och att man faktiskt lyssnar på vad de säger, annars riskerar arbetet att få motsatt effekt (Von Platen, 2018:13). Under intervjuerna påtalade många chefer utmaningar i kommunikationsklimatet. Det var ofta frågor kring hur man kommunicerar mellan medarbetare, men också hur och när medarbetare valde att kommunicera med sin chef. Flera av de intervjuade lyfte fram att det hade varit problem med skitsnack i arbetsgruppen. När vi frågade om vilka strategier som använts för att förbättra kommunikationsklimatet blev svaren undvikande. I ett fall hade en av intervjupersonerna gjort en konkret insats för att förbättra kommunikationsklimatet och öka delaktigheten,

“Ja, gruppen tog fram varsitt samtalskontrakt, man kan ju vara kritiskt till att man skriver upp på ett papper och sen glömmar man bort det papperet och det har jag försökt och återkomma till jag får nog göra det nu snart igen kanske. Men där hade vi en dialog kring hur pratat vi med varandra, alla fick skriva på sina egna post-IT lappar först för det tror jag på väldigt mycket. Annars är det alltid bara några som hörs och några som aldrig säger någonting, så det gillar jag.”

“Det var mer en grupp med lite taggarna utåt och gentemot varandra också. Men det har förbättrats och jag vet inte riktigt vad det är som har gjort att det har blivit annorlunda. Kanske faktiskt att vissa personer har valt att sluta och andra personer har kommit in, det har blivit en annan dynamik. “

Citaten ovan visar på två motsatta förhållningssätt till att arbeta med kommunikationsklimatet. Å ena sidan aktivt och medvetet arbete med att inkludera hela gruppen, å andra sidan en passiv hållning där kommunikationsklimatet är något som visserligen reflekteras över men inte arbetas aktivt med riktade insatser. Många chefer uppgav att de saknade verktyg för att arbeta med kommunikationsklimatet och att det var ett område där de hade kunnat behöva mer stöd och stöttning. Flera av cheferna menade att det i så fall skulle vara en HR-fråga eftersom det rörde personalgruppen. Dahlman och Heide (2019:90–91) menar på att det finns en risk i att HR ofta äger ledarskapsfrågor, då de ofta saknar ingående kompetens i just kommunikationsfrågan. Eftersom kommunikationsklimat, arbetsplatskultur och kommunikation är så tätt sammanvävda är det viktigt att kommunikationsperspektivet förmedlas av personer med denna kompetens.

Arbetsbelastning

Socialstyrelsens kartläggning (2021:20) visar att enhetschefer i äldreomsorgen i genomsnitt ansvarar för 30 medarbetare, en siffra man kan ställa i relation till chefer inom manligt dominerade förvaltningar som i genomsnitt ansvarar för tolv medarbetare, förutom ansvaret för medarbetarna tillkommer även ansvar för verksamhetens måluppfyllelse och utveckling samt budgetering. Flera av intervjupersonerna uttryckte att bristen på tid var ett hinder för att utveckla kommunikationen, de upplever att det helt enkelt inte hinns med alla andra arbetsuppgifter som ska genomföras vilket går i linje med vad som tidigare skrivits om enhetschefernas komplexa uppdrag. Föga överraskande är även antalet medarbetare på enheten är en viktig faktor, fler medarbetare innebär mindre tid till strategiskt arbete med internkommunikationen vilket citatet nedan illustrerar.

“Ja, man skulle ju kunna ha några timmar mer på dygnet. Det är svårt att säga, då skulle vi ta bort det här för så funkar det ju inte. Men jag kan ju se och känna nu när jag bara har 23 medarbetare att jag har mer tid att tänka strategi. När jag hade 45 medarbetare hann jag inte tänka strategi.”

“Det är inte jättemycket reflektion. För jag tänker nu när vi pratar om detta, detta med tid, det kanske är lite att ljuga för mig själv för att om jag säger jag har inte riktigt tid att gå runt. Men om jag skulle göra det lite regelbundet så kanske jag skulle tjäna igen den tiden, det kanske inte skulle bli lika mycket mejlande till exempel.”

I citatet ovan uttrycker intervjupersonen senare att tidsbristen kunde vara åtminstone delvis självförvårdad då hen inte alltid tänkte långsiktigt, genom att ibland välja det som i stunden kanske verkar svårt och jobbigt skulle hen kanske kunna frigöra tid och spara tid på lång sikt. Då enhetscheferna saknar tidsmässig marginal i sitt arbete verkar det resultera i att man letar efter kortsiktiga vinster istället för att göra det som gynnar en i det långa loppet, vilket leder till en negativ spiral.

“Jag skulle nog säga att jag mest kommunicerar med mina chefskollegor faktiskt, man skulle ju hellre vilja säga medarbetarna men, jag tror det här bollandet och stödet det kan inte jag ta med mina medarbetare på något sätt.”

“Det är nog att kunna vara en närvarande chef, det är väldigt svårt, det är mycket möten, det är mycket uppföljningar, vi har ett väldigt brett ansvar. Det är allt från ekonomi till arbetsmiljö, så att man blir alltiallo och man ska liksom visa på vad vi gör självklart, i en rättslig grund så måste dom se att vi gör det som förväntas av oss, att vi presterar, men det gör också att det blir svårt att vara en närvarande chef, speciellt när man har 32 anställda och man vill se till varje individs välmående och arbetsbelastning, tiden räcker inte till.”

De intervjupersoner med längre arbetserfarenhet som enhetschefer betonade vikten av att kunna filtrera informationen som de fick till sig. Genom att sälla bort det som de upplevde som irrelevant kunde de påverka sin arbetsbelastning till en mer hållbar nivå och välja att fokusera på det som de ansåg var viktigast för verksamheten.

“Men jag kan tycka att jag har så pass mycket rutin att jag vet vad jag kan ducka på. Vad jag kan skita i att göra. Och vissa saker gör jag inte, och då kan jag bli påmind av min chef och då vet jag att det var viktigt för henne och då gör jag dem istället. Så att jag sällan en hel del.”

För att hantera den höga arbetsbelastningen var åtgärden här att helt enkelt låta bli att utföra uppgifter som inte var brådskande eller uppfattades som tillräckligt viktiga. Ett framträdande mönster hos intervjupersonerna var att dem som hade arbetat längre över lag var mer nöjda med sin arbetsbelastning, de som varit i yrket kortare tid förlitade sig mer på stöd från sina chefskollegor. Samtliga svarade att tiden inte räcker till allt som ska göras, om det ska göras, vilket stämmer väl överens med den bild som framträder i Vård- och omsorgsanalys rapport (2021:49–52) av ett komplext uppdrag med höga förväntningar.

Språkbarriärer

Äldreomsorgen är en bransch som sysselsätter en relativt stor andel anställda som är utrikes födda och därmed inte har svenska som modersmål (Vård- och omsorgsanalys, 2021:54). Flera av cheferna lyfter detta faktum men menar samtidigt att språkförbistringar sällan orsakas av vad som sägs då de flesta behärskar språket på en adekvat nivå, utan snarare hur saker sägs och vilket kroppsspråk som används. Det är alltså kulturella snarare än rent språkliga barriärer som försvårar kommunikationen.

“Till viss del, men jag skulle inte säga i språket så som ord utan mer hur man tolkar orden så snarare kulturbarriärer än språkbarriärer. Alla kan ju svenska så det är inte det utan mer vilka värden man lägger i vissa ord eller hur man uttrycker sig. Från södra Europa är man ju mer hetsig i sin framtoning men är man hetsig på svenska blir det ju mer aggressivt. Det kan bli en konflikt ibland, hur man säger det. För man har en annan språkkultur med sig och då förstår man inte varandra. Så jag skulle säga att det är mer själva kulturen och inte orden som man inte förstår.”

Flera intervjupersoner tar också upp låg IT-kompetens i samband med språkliga barriärer, och visade på att den språkliga utmaningen ofta inte enbart handlade om modersmål utan snarare datorvana och förmågan att uttrycka sig med ett formellt skriftspråk.

“Språk, ja. Det finns någon enstaka då som man önskar kunde tala och skriva bättre svenska. Så är det ju, men det är inte ovanligt att man kompenserar detta med andra kunskaper. Så att det är kanske en liten barriär. Sen har vi också användandet av IT-verktyg till viss del en liten barriär som kan vara lite svår. Att få personalen att läsa sina mejl och hålla sig uppdaterad. Det är en utmaning i sig.”

Låg språklig nivå hos medarbetare framträder alltså inte i intervjuerna som ett stort problem, även om det ibland försvårar kommunikationen och orsakar konflikter. Det är snarare kulturella skillnader och låg IT-kompetens som orsakar lejonparten av de problem som uppstår. Därmed inte sagt att språket inte är viktigt, en intervjuperson berättade att det fanns medarbetare som i samband med dokumentation gav uttryck för en rädsla att göra fel. Hen menade att undersköterskor är operativ personal med högt patientfokus, och har inte sökt sig till yrket för att de gillar att dokumentera och sitta framför datorerna. Eftersom kraven på undersköterskornas språkkunskaper ökar är det ett viktigt perspektiv att framhålla. Det kan finnas behov av språkligt stöd som inte bara riktar sig till människor med svenska som

andraspråk, utan till en bredare grupp som behöver stöd i att uttrycka sig formellt i skrift. Rädslan för att uttrycka sig fel kan leda till att medarbetarna undviker att dokumentera, även om man är införstådd i att det är en viktig del av verksamheten. Eftersom enhetscheferna är ansvariga för verksamhetens dokumentation kan det också finnas ett behov av att stötta dem i hur man ska arbeta med den här typen av språkstöd.

Kompetensutveckling

Kommunikation är en fråga om kompetens, och utöver de organisatoriska förutsättningarna behövs också kommunikations- och ledarskapsutbildningar. Det är för att säkerställa att chefernas kunskap om kommunikation är uppdaterad och att man arbetar i linje med aktuell forskning. Utbildningar ger också ett forum för dialog och reflektion kring kommunikation, vilket är viktigt för chefers individuella utveckling. Det hjälper också att bryta föreställningen om att chefers förmåga att arbeta effektivt med internkommunikation är en individuell egenskap, och att dålig internkommunikation är ett individuellt misslyckande. Vid dessa utbildningar kan man även lyfta internkommunikationens många områden och vilka effekter man kan se när kommunikationen brister. Eftersom dålig internkommunikation kan yttra sig på många sätt blir det lätt att man försöker finna andra lösningar på problem som egentligen bottnar i dålig kommunikation. Samtidigt är det viktigt att dessa utbildningar utformas på rätt sätt, av människor med rätt kompetens, och med hänsyn till chefernas förutsättningar att implementera den nya kunskapen i det dagliga arbetet (Dahlman & Heide, 2019:24,90–91; Vård- och omsorgsanalys 2021:73). Alla chefer uppgav att de någon gång hade medverkat i olika former av ledarskapsutbildningar, men att det var länge sedan. De flesta kände att de hade tillgång till utbildningar om de frågade efter dem, men kände inte att det var något som de prioriterade i stunden.

“Man kan alltid lära sig någonting och jag är inte fullärd och kommer aldrig att bli det. Men någonstans är ju good enough good enough och så länge min chef är nöjd med hur jag sköter min enhet och medarbetarenkäten ger någon typ av fingervisning kring det och den är hygglig”

Samtidigt uppgav flera av cheferna att de hade stort utrymme för förbättring och i många fall saknade verktyg för att hantera vissa utav kommunikationsutmaningarna som de ställdes inför i arbetet. Det finns en stor vikt i att bredda perspektivet på vad som innefattas i internkommunikation för att cheferna ska kunna se alla områden där ny kunskap hade kunnat hjälpa dem i deras arbete. Det är också viktigt att belysa att bra internkommunikation inte är merarbete, utan snarare syftar till att effektivisera och förbättra det arbete de redan gör.

Stödfunktioner

Chefsuppdragets komplexitet bygger på att de kan få hjälp av stödfunktionernas spetskompetens i sitt uppdrag (Dellve & Wikström, 2018:110). De flesta chefer upplevde att de hade ett bra stöd från HR och Ekonomi, men att kontakten med kommunikationsenheten var bristfällig. Det fanns en förvirring kring vad deras uppdrag var, och man förknippade dem mest med utskick av informationsmaterial, mallar och hemsidan. Några chefer hade varit i kontakt med kommunikation, men fått till sig att de inte arbetade med den sortens frågor som man sökte hjälp för. Andra som inte hade varit i kontakt med avdelningen berättade liknande historier som de hade fått höra från kollegor. En chef trodde inte att det fanns någon kommunikationsavdelning längre. Flera chefer menade att det informationsmaterial som de fått utskickat var skrivet på ett alldeles för avancerat språk för att det skulle fylla den tänkta funktionen och att de fick lägga tid på att skriva om materialet. Man upplevde även att kommunikationsenheten inte arbetade ut mot enhetsnivå.

“Det har varit mycket så i COVID att här får ni ett kommunikationsmaterial för er personal. Så bara tittar man på det och tänker, eh hur snabbt kan jag göra om det här så att man kan förstå vad som står?”

Flera av cheferna upplevde att kommunikationen från ledning och stödfunktioner var inkonsekvent. Att det ofta kom instick från sidan, som de sedan förväntades förmedla till sina medarbetare utan förståelse för medarbetarnas förutsättningar. Man upplevde även att mycket information som man hänvisades till inte var uppdaterad eller aktuell för den operativa verksamheten.

“Visst, vi har den remsan men ni vet att när COVID helt plötsligt på en vecka blev till Ukraina, men vi har fortfarande munskydd i nära vård och omsorg. Vi måste fortfarande skicka våra medarbetare på PCR test när de har symtom. Vi är fortfarande beroende av den sidan men den är inte aktuell där längre för vi har inte längre någon pandemi. Men vi lever fortfarande under restriktioner. Då hamnar den under, och nu står det istället hur vi ska prata lugnande om situationen i Ukraina. Ursäkta men vi är kanske inte där heller. Vi är fortfarande på våra munskydd.”

“Stöd från stödfunktioner känns som att det inte har landat gott i våran nya organisation, det finns mycket att önska där. Jag har en känsla av att många stödfunktioner som tidigare fungerade mer som en stödfunktion håller verkligen ifrån sig olika frågor, det är mycket så ‘du kan mejla till den här funktionsbrevlådan’, man saknar någon som kan ha en personlig kontakt som faktiskt kan ta en fråga vidare, om jag har en fråga kanske jag blir hänvisad till en text ‘det går att läsa här’, och ja jag kan läsa och jag vet att det finns på styrande dokument men hur ska jag tolka det? Jag kanske behöver hjälp med att komma vidare, där saknar jag visst stöd.”

För en rättvis analys bör det betonas att kommunikationsenheten är en nu avdelning sedan ett och ett halvt år, och att de har fått ta över arbetet som tidigare låg på stadsdelsnivå där kommunikatorernas arbetssätt och förutsättningar varierade. De har därför fått ärva både förväntningar och rykte från andra avdelningars kommunikationsarbete.

Kommunikationsenheten har också en utmaning i att deras arbete inte är lika tydligt definierat som exempelvis HR eller ekonomi för att kommunikation som stödfunktion inte funnits som koncept lika länge. Samtidigt finns det ett tydligt behov av att förankra sitt arbete ute hos enhetscheferna om man ska kunna utveckla kommunikationsarbetet. Utan stödfunktion att luta sig mot är det svårt för cheferna att växa i sitt kommunikativa åtagande.

Sammanfattande analys

Vi har sammanställt våra resultat kring hur enhetscheferna upplever sitt stöd och sina förutsättningar för att kunna arbeta effektivt med internkommunikation. Enhetscheferna upplevde att de hade ett bra stöd från närmaste chef men sämre stöd från högre ledning. Detta ligger i linje med tidigare forskning. Stödet de upplevde från stödfunktionerna varierade, men kommunikationsavdelningen upplevdes som frånvarande och att den inte riktade sig till dem och deras behov. Utifrån ett kommunikationsperspektiv är det ett nedslående resultat, även om man även bör ha kommunikationsenhetens förutsättningar i åtanke.

Cheferna menade på att deras arbetsbelastning var okej och de flesta av enheterna hade bättre förutsättningar i form av utbildning hos personal och andel fastanställda. Antalet medarbetare de ansvarade för låg i linje med Socialstyrelsens genomsnitt. Många vittnade om behovet av att sälla bland information och prioritera sina uppgifter. Det fanns även ett genusperspektiv som lyftes under våra intervjuer där enhetschefer beskrev hur viljan att agera som duktiga flickor kunde generera en ohållbar arbetsmängd. Även detta perspektiv hade lyfts i tidigare forskning i kartläggningen av Socialstyrelsen och vård- och omsorgsanalys. Vi kunde se ett behov av kompetensutveckling, men några av cheferna menade på att det inte var en fråga som de prioriterade även om de hade utvecklingspotential. Vi menar att det finns ett behov av att tydliggöra vad effektiv internkommunikation innebär och vilka praktiska konsekvenser det får beroende på hur man arbetar med det.

Vilka förändringar hade kunnat hjälpa cheferna att utveckla sin kommunikativa kompetens?

I slutet av våra intervjuer har vi bitt enhetscheferna att skatta sitt arbete med internkommunikation i relation till hur de önskar att den skulle se ut, där noll var väsensskilt och tio överensstämmer perfekt. Cheferna skattade sig själva mellan fem och sju. Vi frågade dem sedan vad de skulle behöva för att kunna komma högre på den skalan. Nedan har vi sammanställt de förslag på utveckling som vi har fått från de intervjuade cheferna.

Kontaktpersoner

Under intervjuerna framkom flera förslag på förbättringar samt önskemål från cheferna, många utav dem relaterade till kommunikationsavdelningen. Flera chefer önskade att man skulle få en dedikerad kontaktperson på kommunikationsavdelningen så man visste vem man skulle vända sig till när man hade frågor och behövde hjälp. En chef föreslog att man skulle ha en avstämning per kvartal med denne kontaktperson, likt samarbetet som de hade med sin kontaktperson från ekonomiavdelningen. På detta sätt menade intervjupersonen att man skulle få en bättre kontinuitet i kommunikationsarbetet och lättare kunna utveckla sitt kommunikativa ledarskap istället för att man själv ska anmäla sig till utbildningar på utbildningsportalen eller kunna avgöra vilka sorters problem som gällde kommunikation eller ifall det snarare var en fråga för HR. Några chefer lyfte också arbetssätt som hade använts i tidigare stadsdelsförvaltningen där kommunikationschefen med jämna mellanrum åkte ut till cheferna och satt med på ledningsmöten. Detta medförde att cheferna fick en bättre relation till kommunikationsavdelningen, men också att kommunikatörerna blev mer medvetna om hur arbetet i verksamheterna fungerade och vilket stöd som efterfrågades.

“Jag hade nog behövt lite infoträffar, det är alltid bra, veta vad deras roll är, vad deras arbetsbeskrivning ser ut, och sen att ja men det finns kanske uppföljningar, precis som att jag har uppföljningar med min ekonom kvartalsvis, det kanske ska finnas någon liknande uppföljning med kommunikation, för att se till att, är hemsidan uppdaterad, kommunicerar vi ut info på rätt sätt, följer vi den gällande lagstiftningen och den biten”

Förtydligande

Samtliga chefer efterfrågade ett förtydligande kring kommunikationsavdelningens uppdrag. Man upplevde en förvirring kring vilka typer av frågor som man kunde få stöd i av kommunikationsavdelningen, och flera chefer berättade att när de väl hade tagit kontakt hade de fått till sig att detta inte var kommunikationsavdelningens arbetsområde. Genom ett förtydligande av uppdraget hade relationerna kunnat stärkas och cheferna hade upplevt en ökad trygghet i vilka typer av frågor som kommunikationsavdelningen kan stötta dem i. Ett förtydligande av uppdraget minskar även risken för att cheferna vänder sig till kommunikationsavdelningen med “fel” frågor och blir avvisade, något som både upplevs som slöseri med tid också har en negativ effekt på relationerna mellan chefer och stödfunktionen. Många av de intervjuade cheferna uppgav att kommunikationsavdelningen inte arbetade på enhetsnivå efter att de hade fått avslag på förfrågningar om hjälp. Även chefer som inte själva hade haft kontakt med kommunikationsavdelningen förmedlade detta då de hade fått höra det av andra chefskollegor.

Ökad närvaro

Många chefer upplevde att stödfunktionerna inte var insatta i vilken nivå det praktiska arbetet ute i verksamheterna låg på. De fick ofta till sig information och uppdrag som skulle förmedlas vidare som antingen var irrelevant för deras medarbetare, eller var alldeles för omfattande och avancerat för att varken chef eller medarbetare skulle ha tid att sätta sig in i arbetet. I vissa fall hade cheferna fått till sig att medarbetarna själva skulle anmäla sig eller söka information via intranät eller utbildningsportalen, vilket cheferna upplevde snarare skapade merjobb för dem då de var tvungna att handleda medarbetaren i uppgiften istället för att bara kunna göra det själv. Många program och manualer som är menade att underlätta chefernas arbete är för avancerade och tidskrävande, vilket gör att chefer lätt hamnar i att ta genvägar. En chef beskrev att hen önskade att de tillgängliga mallarna antingen skulle vara perfekt skraddarsyddas för verksamheternas behov, eller göras på ett sätt att cheferna enkelt skulle kunna redigera och därigenom anpassa mallarna efter verksamhetens behov. Flera chefer lyfte även språket som används från stödfunktionerna, och att det ofta var väldigt långt ifrån det språk som används inom verksamheten, vilket ledde till att cheferna fick lägga tid och energi på att översätta material som egentligen var menat för att kunna lämnas ut direkt till medarbetarna.

“Alltså, det sorgliga är att om vi får ett material. Det har varit mycket så i COVID att här får ni ett kommunikationsmaterial för er personal. Så bara tittar man på det och tänker, eh hur snabbt kan jag göra om det här så att man kan förstå vad som står? Så det har varit väldigt stressande. Eller förklara vad kommunikatörerna har skrivit. Så får man fråga, kan vi ta det på ett annat sätt? Och jag förstår att ifall man inte är här och hör hur man faktiskt pratar så kan det bli lite fel.”

Sammanfattande analys

Vi har sammanställt våra resultat kring vilka behov av åtgärder enhetscheferna upplever behövs för att de ska kunna förbättra sitt arbete med internkommunikation. De kom med många praktiska förslag för hur kommunikationsenheten hade kunnat förbättra sitt arbete och utgöra ett större stöd för dem i sitt kommunikationsarbete. Man efterlyste en högre närvaro, kontaktpersoner och ett förtydligande av kommunikationsenhetens uppdrag. Utöver detta framkom även faktorer som vi nämnt under tidigare frågeställningar. Framför allt var mer tid ett återkommande svar, och bättre verktyg för att kunna effektivisera sitt arbete. Vi valde att ägna detta stycke åt just åtgärder för kommunikationsenheten då vi menar att ett förbättrat samarbete med dem kan resultera i bättre verktyg och mer tid. Det är viktigt att man lyckas förmedla att man i sitt arbete med att förbättra sin internkommunikation inte ska behöva ägna sig åt ytterligare ett uppdrag. Enhetscheferna ägnar redan stora delar av sin arbetstid åt kommunikation. Genom att förbättra internkommunikationen kommer många av utmaningarna att minska, samtidigt som det frigör mer tid åt utvecklande och meningsskapande arbete. Precis som man kan skapa en negativ spiral genom att inte prioritera internkommunikation utan ägna sig åt informationsöverföring kan man genom att utveckla arbetet med internkommunikation skapa en positiv spiral som skapar bättre kommunikation, relationer och mer engagerade medarbetare.

Diskussion

Slutsats

Att internkommunikation är viktigt är sedan tidigare känt, och det bekräftas även av de policys och anvisningar som finns för kommunikation inom ÄVO. Ändå finns det brister i arbetet med internkommunikation. Syftet med vår studie var att undersöka hur enhetschefer inom äldreomsorgen ser på sitt uppdrag och sina förutsättningar i arbetet med internkommunikation. Vi resultat visar att cheferna försöker och vill arbeta med en meningsskapande internkommunikation men det finns brister i kunskap och förutsättningar för att kunna följa ambitionen hela vägen ut.

Konflikt mellan ambition och förutsättning

Det finns en stor vilja och insikt i vikten av att arbeta med dialog och meningsskapande. Även om enhetscheferna säger att den muntliga kommunikationen är viktigast, och att dialoger är det bästa sättet att nå en gemensam förståelse, så blir mängden information som de förväntas förmedlas och den bristande tiden man har avsatt för den typen av forum ett hinder. Cheferna behöver hitta alternativa vägar att arbeta på och valet faller då ofta på kommunikation via mejl. Här finns det olika strategier för att ändå förbättra förutsättningarna för medarbetarna att få till sig informationen, så som bilder och tydlighet eller komplettering med muntlig kommunikation. Men även om man försöker att göra dessa förbättringar blir kommunikationen fortfarande en överföringsprocess snarare än ett gemensamt meningsskapande. En anledning till att man hamnar i detta är att organisationen är strukturerad på ett sätt som gynnar synen på kommunikation som informationsöverföring där det finns en övertro på digitala lösningar. De digitala lösningarna sparar tid, men är ur ett kommunikationsperspektiv inte en gynnsam lösning då man helt bortser från den kunskap som finns om hur människor tar till sig budskap.

Våra resultat visar på en upplevelse av att de som bestämmer inom förvaltningen saknar insikt i verksamhetens utmaningar. Det handlar både om medarbetarnas och chefernas förutsättningar. Insatser som var menade att underlätta chefernas arbete skapade istället merjobb. Det gällde allt ifrån IT-verktyg, mallar och informationsmaterial. Det gav en ökad känsla av distans mellan beslutsfattarna och de som arbetade inom kärnverksamheten. När vi såg till hur man arbetar med att kommunicera mål och strategier svarade cheferna att det saknades intresse bland medarbetarna. Detta tyckte vi var intressant. Eftersom det är ledningen beslutar om strategier och mål är det också de som ansvarar för att kommunicera dessa vidare inom organisationen på rätt sätt. När man kommunicerar mål och strategier är det viktigt att man förmedlar både en helhetsbild och hur målen och strategierna påverkar medarbetarna i deras verksamhet. Om enhetscheferna inte upplevde att dessa mål och strategier var relevanta för deras medarbetare har det alltså brustit i kommunikationen redan i ett högre led.

Behov av stöd och utveckling

Även om cheferna visade på goda kunskaper inom kommunikationsarbetet fanns det behov av stöd och verktyg i olika frågor. Man visste inte heller vart man skulle vända sig för stöd i sin internkommunikation, och kommunikationsenheten sågs mer som en enhet som arbetade mot högre chefer med extern kommunikation eller informationsmaterial.

Kommunikationsenhetens roll behöver förtydligas och relationerna till enhetscheferna behöver förbättras för att skapa bättre förutsättningar i deras roll som stödfunktion. Det finns också ett behov av kommunikationsutbildning inom organisationen, och inte bara mot enhetschefer. Eftersom transmissionssynen är stark inom organisationen syns det även på hela organisationens kommunikationsstruktur och förväntningar på enhetscheferna. Om man vill få till några större förändringar behöver hela organisationen omvärdera sin syn på hur kommunikationsprocessen går till och vilka förutsättningar som krävs för att nå gemensam förståelse. Det räcker inte att skriva det i en policy, man behöver skapa praktiska och ekonomiska förutsättningar för att lägga om arbetet för att bli en kommunikativ organisation.

Reflektion kring uppsatsen

Genom vår studie har vi fått en inblick i hur enhetscheferna inom äldreomsorgen ser på sitt uppdrag och sina förutsättningar i arbetet med internkommunikation, trots att resultatet på grund av metodval och avgränsningar inte är generaliserbart kan det ändå ge kunskap om vilka utmaningar första linjens chefer möter. Urvalet har påverkat resultatet på det viset att våra undersökta avdelningar alla har olika förutsättningar för arbetet med internkommunikation, exempelvis vad gäller utbildningsnivå på och geografisk närhet till medarbetarna. Vårt resultat stämmer också till stor del överens med den tidigare forskning som finns på området.

Förslag på vidare forskning

Vi hade läst om utmaningar med språkbarriärer inom äldreomsorgen, både i kartläggningar och i media. Här ligger fokus ofta på medarbetare med svenska som andraspråk. I våra intervjuer så menade cheferna att just detta inte var ett så stort problem för dem. Istället pratade de om språkbarriärer när det kom till det formella skriftspråket, vilket inte alls behövde vara beroende av medarbetarnas modersmål. Även utmaningar med varierande datavana sågs som en större utmaning, då många inte har vare sig datavana eller kanske ens tillgång till en modern dator i hemmet. Samtidigt ökar användningen av IT verktyg och kraven så medarbetarnas språkliga och digitala kompetenser. Här upplevde många chefer att det fanns ett behov av stöd och utbildning som de själva hade svårt att möta. Det hade varit intressant att studera det här området vidare, och även lyfta in behovet av stöd för medarbetare med olika läs- och skrivsvårigheter, ett perspektiv som vi inte har mött trots att det är ett relativt vanligt problem. När vi läste tidigare forskning upptäckte vi en mätmetod för kommunikation som kallades CVC. Med utgångspunkt från organisationens strategiska mål visar den på kommunikationens olika värden och dimensioner, samt hur man kan mäta arbetet med olika former av KPI:er. Det hade varit intressant att se hur det hade fungerat att använda denna modell även i ett pedagogiskt syfte för att visa på kommunikationens komplexitet och ifall det hade kunnat bidra till en höjning av kommunikationens status. Det är ett förslag på vidare forskning. Ett annat område där det behövs mer kunskap är utformningen av utbildning för kommunikativt ledarskap inom äldreomsorgen, särskilt för de chefer som sällan möter sina medarbetare.

Referenser

- Alvesson, M. (2014). *Kommunikation, makt och organisation - Närläsning och multipla tolkningar*. Studentlitteratur.
- Andersson, R. Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S. & Simonsson, C. (2018). *Den kommunikativa organisationen*. (Slutrapport: Kommunikativa organisationer). Sveriges kommunikatörer.
- Cassing, C. (2021). Regioner och kommun - en fråga om tillit. I M. Fredriksson (Red), *Organisationer och kommunikation* (s. 65-96). Studentlitteratur.
- Cregård, A., Berntson, E., & Tengblad, S. (2018). *Att leda i en komplex organisation : Utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet*. Natur & Kultur.
- Dahlman, S. & Heide, M. (2019). *Strategisk internkommunikation - led organisationer med kommunikation*. Liber.
- Ekström, Anna. (2021). *Finns det en tystnadskultur i Göteborgs stad?*
https://goteborg.se/wps/PA_Pabolagshandlingar/file?id=33784
- Ekström, M. & Larsson, L. (2019). Kvalitativa intervjuer. I M. Ekström & B. Johansson (Red) *Metoder i medie- och kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Wolters Kluwer.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2013). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Studentlitteratur.
- Fredriksson, M. (2021). Organisationer och kommunikation, några utgångspunkter. I M. Fredriksson (Red), *Organisationer och kommunikation* (s. 7-36). Studentlitteratur.
- Fredriksson, M., Färdigh, M. & Törnberg, A. (2018). *Den kommunikativa blicken*. JMG, Göteborgs universitet.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2021). *När pressen ligger på! Hur föreställningar om medier påverkar ambitionerna för den kommunala äldreomsorgen*. Score.
- Göteborgs stad. (2021). *Göteborgs stads policy för kommunikation: Reviderad 2021*.
- Göteborgs stad. (2021). *Medarbetarenkäten 2021*. (Fackförvaltningsrapport: N160)

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen). Origo Group.

Göteborgs stad. (u.å). *Organisation och ledning i äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen*. Hämtad 2022-04-20 från

<https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-o-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/aldre-samt-var-d-och-omsorgsforvaltningen/organisation-och-ledning-i-aldre-samt-var-d--och-omsorgsforvaltningen->

Heide, M. (2018). *Uppfattningar om kommunikation*. (Delrapport 3: Kommunikativa organisationer). Sveriges kommunikatörer.

Heide, Mats, Catrin Johansson, and Charlotte Simonsson. *Kommunikation I Organisationer*.

Hilmarsson, T. H. (2020). Liber.

Hilmarsson, T. H. (2020). *Coachande ledarskap - för samarbete effektivitet och hälsa* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Renström, Å. (2020, 12 december). *Ny organisation vid årsskiftet*. Vårt Göteborg <https://vartgoteborg.se/ovrigt/ny-organisation-vid-arsskiftet/#>

Simonsson, C. (2018). *Synen på ledningens, chefers och medarbetares kommunikation*. (Delrapport 4: Kommunikativa organisationer). Sveriges kommunikatörer.

Socialstyrelsen. (2021). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer. En kartläggning av första linjens chefer inom äldreomsorgen*.

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf>

Von Platen, S. (2018). *Kommunikationsklimat - En verksamhetskritisk resurs*. (Delrapport 2: Kommunikativa organisationer). Sveriges kommunikatörer.

Von Platen, S. & Young, P. (2014). Att intervjua chefer med kommunikationsansvar. I J. Eksell & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s.27-42). Studentlitteratur.

Vetenskapliga rådet. (2017). *God forskningssed*.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Vård- och omsorgsanalys. (2021). *Läget för ledarna. Förutsättningar för ledarskapsutveckling i kommunal vård och omsorg*. (Rapport 2021:3).

https://docreader.readspeaker.com/docreader/?jsmode=1&cid=chnwc&lang=sv_se&url=https%3A%2F%2Fwww.vardanalys.se%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F02%2FRapport-2021-3-L%C3%A4get-f%C3%B6r-ledarna.pdf&referer=https%3A%2F%2Fwww.vardanalys.se%2F

Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen. (2022). *Anvisning för kommunikation*.
[https://www5.goteborg.se/prod/AldreVardOmsorg/LIS/Verksamhetshandbok/Verksamh.nsf/8898CFC60959ED64C12587EB0049FC2B/\\$File/C12585EC0039DFBACD
ATCBPJ2D.pdf?OpenElement](https://www5.goteborg.se/prod/AldreVardOmsorg/LIS/Verksamhetshandbok/Verksamh.nsf/8898CFC60959ED64C12587EB0049FC2B/$File/C12585EC0039DFBACDATCBPJ2D.pdf?OpenElement)

Bilaga 1

Intervjuguide

Enhetschef

Berätta lite om dig själv och din tjänst, hur många år har du arbetat med detta?

Vad har du för utbildning och tidigare arbetserfarenhet?

Personalgrupp

Hur ser personalgruppen ut?

Hur länge har denna personalgrupp funnits?

Hur många medarbetare har du ansvar för?

I genomsnitt saknar 4 av 10 anställda inom äldreomsorgen relevant utbildning, ungefär hur ser det ut på din arbetsplats?

Hur ser personalomsättningen ut?

Andel fastanställda?

Vilka utmaningar finns i personalgruppen? Språkbarriärer?

Arbetsmiljö

Hur ser din arbetsbelastning ut?

Vilka är dina största utmaningar?

Hur ser balansen ut mellan krav och resurser?

Internkommunikation

Vad är internkommunikation för dig?

Hur arbetar du med internkommunikation i din roll som enhetschef?

I ”Anvisningar för kommunikation” står det såhär

“**Alla chefers kommunikativa ansvar**”

- Ta ansvar för din kommunikation - det följer verksamhetsansvaret.
- Kommunicera om verksamhetens mål, uppdrag och resultat.
- Skapa mening och hjälp dina medarbetare att förstå viktiga frågor – varför, vad och hur de påverkas.
- Planera din kommunikation.
- Följ upp och utvärdera kommunikationsinsatserna i förhållande till

verksamhetens mål.

- Var öppen och tillgänglig för media.
- Säkerställ att informationen om din verksamhet i våra prioriterade kanaler

är korrekt och aktuell.”

(Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, 2022:8)

Hur ser du på ditt kommunikativa ansvar utifrån anvisningarna?

Upplever du att du har tillräckliga kunskaper för ditt uppdrag?

Stöd

Har du fått ta del av någon ledarskaps- eller kommunikationsutbildning i din roll som chef? Vad tog du i så fall med dig från utbildningen och hur har det gått att implementera denna kunskap i det dagliga arbetet?

Hur upplever du att stödet ser ut från stödfunktioner, chefer, ledning?

Har du varit i kontakt med kommunikationsenheten i din roll som chef?

Hur önskar du att samarbetet med kommunikationsenheten skulle se ut?

Vad får du för återkoppling från din närmaste chef och dina anställda angående din kommunikation? Finns det en levande dialog kring kommunikationen? Sker kommunikationen strategiskt eller slentrianmässigt?

Vilken del av ditt uppdrag upplever du att ledningen ovanför dig vill att du prioriterar? Brukare/kunder, medarbetare, ekonomi/budget?

Utmaningar

Finns det utmaningar i gruppen som du upplever är ett hinder för kommunikationen? I vilken grad upplever du att dina anställda själva kan ta reda på info om organisationens mål och strategier

Hur mycket tid och kraft lägger du på att ”översätta” information uppifrån som ska komma dina anställda till del? Hur för du vidare informationen, i vilken form?

Vilka tror du att du kommunicerar mest med och hur tror du att tiden fördelar sig mellan dessa olika grupper? (Brukare, fackliga, chefer, anhöriga, samarbetspartners (VGR), hemsjukvård, HR?)

Strategi

Vilka forum och kanaler för kommunikation har du tillgång till?

I vilka forum och kanaler sker kommunikationen främst, och vilka anser du fungerar bäst?

Hur arbetar du med att kommunicera organisationens mål och strategier med dina medarbetare?

Hur tror du att fördelningen är mellan formell och informell kommunikation under en arbetsdag?

Använder du något sätt för att mäta din kommunikation?

Hur arbetar du med olika former av kommunikation?

Finns det utrymme för lyssnande och dialog i kommunikationen?

Hur arbetar du för att engagera medarbetarna? Finns det någon reflektion kring kommunikationsklimatet?

Har du någon strategi för dom informella samtalen, är det något som bara sker?

Ifall du skulle skatta hur din internkommunikation ser ut idag i relation till hur du önskar att den skulle se ut, där 0 är helt väsensskilda och 10 är överensstämmer helt, var skulle du hamna då?

Vad skulle behövas för att du skulle hamna högre på den skalan?