

Kommunikation och kommunikationsbrister inom en kommunal utbildningsförvaltning

Ur en arbetslivspedagogisk synvinkel

Elin Ekelöf och Solange Varela

ABSTRAKT

Författare:Elin Ekelöf och Solange Varela

Titel: Kommunikation och kommunikationsbrister inom en kommunal utbildningsförvaltning Ur en arbetslivspedagogisk synvinkel

Antal sidor: 36

Syftet med denna studie är att bidra till ökad kunskap om kommunikationsbrister inom en utbildningsförvaltning och hur man kan synliggöra dem. I denna uppsats har valet av genomförande grundat sig på den kvalitativa metoden genom intervjustudie. Utifrån de elva intervjuer har i resultatet kommit fram att kommunikations begrepp är svårt att definiera men att en rak kommunikation och öppenheten mellan parterna är väsentlig för en god kommunikation. Mejl är den kommunikationskanalen som används mest men det finns även andra kanaler såsom formella och informella möte, telefon och anslagstavla. Kommunikationen inom utbildningsförvaltningen kan alltid bli tydligare. Förvaltningen tycker att kommunikationen från skolans sida brister och skolpersonalen tycker att kommunikationen brister från förvaltningens sida.

Sökord: Information, Kommunikation, Kommunikationsprocessen, Organisation

Innehållsförteckning

1.	INTRODUKTION	1
2.	BAKGRUND	2
2.1	Kommunikation och arbetslivspedagogik -dåtid och nutid.....	2
2.2	Undersökningens objekt.....	2
2.3	Syfte	2
2.4	Frågeställningar	3
2.5	Avgränsningar.....	3
3.	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	4
3.1	Organisationskommunikation	4
3.2	Tvåvägskommunikation.....	5
3.3	Information.....	6
3.4	Intern kommunikation.....	6
3.5	Möten som kommunikationskanal.....	7
3.6	Internet som informationskanal.....	8
3.7	Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna.....	9
4.	TIDIGARE FORSKNING.....	10
4.1	Kommunikationschefens roll och strategiskt kommunikationsarbete i kommuner.....	10
4.2	Kommunikation mellan chefer och medarbetare	10
4.3	Gruppdialogens kommunikationsmönster.....	11
4.4	Organisationsstruktur och intern kommunikation föregår	12
5.	METOD.....	13
5.1	Metodologiska utgångspunkter.....	13
5.1.1	Kunskapssynen hermeneutik	13
5.1.2	Metodologiska ansatser	13
5.2	Planering och genomförande	14
5.2.1	Urval	15
5.2.2	Kvalitativ databildningsmetod.....	15
5.2.3	Insamling	16
5.2.4	Bearbetning	16
5.2.5	Tillförlitlighet (reliabilitet) och Trovärdighet (validitet)	17
5.2.6	Generalisering	18
5.2.7	Etiska förhållningssätt	18
6.	RESULTAT	19
6.1	Kommunikation ur respondenternas synvinkel	19
6.1.1	Respondenternas definition av kommunikation.....	19
6.1.2	Den goda kommunikationen	19

6.1.3 Kommunikation och information	20
6.2 Kommunikationskanaler i utbildningsförvaltningen	20
6.2.1 De vanligaste kommunikationskanalerna	20
6.3 Bidragande faktorer till bristande kommunikation i utbildningsförvaltning	23
6.3.1 Upplevelser beträffande kommunikationen på arbetsplatsen	23
6.3.2 Respondenternas åsikter om de inplanerade mötena, dess funktion och resultat	23
6.3.3 Mötenas dagordning, protokoll och uppföljningar	25
6.3.4 Tydligheten i kommunikation i utbildningsförvaltningen	26
6.4 Sammanfattning av resultat	27
7. ANALYS.....	29
8. DISKUSSION.....	31
8.1 Metoddiskussion.....	31
8.2 Resultatdiskussion	32
9. SLUTORD.....	36
10. REFERENSER	37
Bilaga 1	
Bilaga 2	

1. INTRODUKTION

Kommunikation är ett av de viktigaste områdena inom organisation och ledning, utan en fungerande kommunikation kommer organisationen aldrig att fungera optimalt (Forslund 2009). För att skapa en bättre kommunikation i organisationer behövs en bättre öppenhet, lärande situationer, meningsskapande och bra dialog (Levihn och Christerson 2003).

Intresset för ämnet kommunikation kommer från att vi anser att en god kommunikation kan skapa en bra inlärningsmetod och ge en meningsskapande arbetsplats. Kommunikation är en central del inom forskningsfältet arbetslivspedagogik därför har vår uppsats sin grund inom detta ämne.

Detta arbete bygger på en förfrågan ifrån en utbildningsförvaltning i en medelstor kommun i Sverige. Denna utbildningsförvaltningens verksamhet är inom gymnasienivån. En förstudie som gjorts tidigare har visat på bristande kommunikation där och det har förekommit klagomål från anställda. Eftersom arbetsbelastningen och högre krav på mer ansvar har ökat för ansvariga inom de svenska skolorna, finns det antaganden om att det råder brister i kommunikationen mellan alla stadier inom utbildningsförvaltningen såsom mellan ledningen, förvaltning, rektorer och lärare. Tyngdpunkten i denna studie har varit att granska hur utbildningsförvaltningen ser på begreppet kommunikation, hur kommunikationen sker och vilka orsaker som medför brister i kommunikationen. Detta för att kunna öka kunskapen inom utbildningsförvaltningen samt för att vi i våra framtida yrken ska få större förståelse för hur man kan skapa en bra kommunikation i organisationer.

Kunskapen om vad som bidrar till eventuella kommunikationsbrister i utbildningsförvaltningen behövs, anser vi, för att kunna uppnå förändringar till en bättre kommunikation samt få en bättre marknadsföring av förvaltningens gymnasieskola. Studien baserar sig på organisations- och individperspektiv. Intressenter för denna undersökning är förvaltningschef, förvaltning, rektorer och lärare, dessa ingår även i vårt urval. Andra intressenter som inte berörs i undersökningen men kan ha ett intresse av denna studie är elever, föräldrar, övrig skolpersonal och myndigheter. För vår del lär vi oss hur man kommunicerar på ett bättre sätt och varför det kan uppstå problem i kommunikationen, vilket kan vara användbart i vårt framtida yrkesval.

2. BAKGRUND

2.1 Kommunikation och arbetslivspedagogik - dåtid och nutid

Inom pedagogik är inte arbetslivspedagogik ett stort ämne men det finns flera kända filosofer och vetenskapsmän som har berört ämnet i sina böcker, exempelvis Smith, Locke, Rousseau, Dewey och Marx (Nilsson 2003). Första gången begreppet arbetslivspedagogik nämns var på 1970- talet i en offentlig utredning. Innebörden och definitionen av arbetslivspedagogik har skiftat från 1970-talet och framåt från att ha betraktats som pedagogiska processer i arbetslivet till att omfatta personalutveckling, personalutbildning och organisation (Nilsson 2003). Från 1980- till 1990- talet handlar arbetslivspedagogik om arbetslivsforskning, frågor i arbetslivet som berör pedagogiken exempelvis lärande om människan i arbetslivet, kunskapsbildning och förändringsprocesser.

En organisation som vill utvecklas behöver skapa en trygg kommunikationskultur för de anställda. Eftersom organisationer idag är i ständig förändring ställs större krav på att kommunikationen ska fungera och vara en central del i att synliggöra medarbetarnas kompetenser såväl iakttagbara som tysta (Cederwald 2006). Kommunikation är ett centralt begrepp inom pedagogik. Fokus är där hur människor kommunicerar med varandra, hur god kommunikation kan skapa lärande och hur människor lär av varandra. Kommunikation ska vara meningsskapande vilket innebär att den ska kännas meningsfull och kunna sättas in i ett sammanhang (Levihn och Christerson 2003). Varje individ har sitt eget sätt att kommunicera och skapa relationer till omvärlden. Kommunikation sker dels genom en inre dialog i individens tankevärld, och dels genom en yttre dialog mellan henne och omvärlden (Cederwald 2006).

2.2 Undersökningens objekt

Utbildningsförvaltningen ansvarar för den kommunala gymnasieutbildningen, gymnasieskolan särvox samt även den kommunala vuxenutbildningen. Utbildningsförvaltningen i denna undersökning har sin placering i en medelstor kommun i Sverige. Denna kommun erbjuder en lång rad av olika grund- och gymnasieskolor med flera olika inriktningar. Undersökningen inriktar sig på gymnasienivån där fem olika gymnasieskolor har granskats. I de olika gymnasieskolorna finns olika inriktningar och olika antal elever, allt från tvåhundra till niohundra elever.

För att få en inblick i hur respondenterna ser på kommunikationsbegreppet ställdes frågorna hur de definierar kommunikation, vad de anser är en god kommunikation samt om de ansåg att det är en skillnad mellan kommunikation och information. I denna förvaltning har i ett tidigare skede en förstudie om kommunikation skett där resultatet visade att det fanns eventuella kommunikationsbrister. Trots denna förstudie visste vi inte vad utbildningsförvaltningen avsåg med kommunikationsbrist.

2.3 Syfte

Syftet med vår studie är att bidra till ökad kunskap om kommunikationsbrister inom en utbildningsförvaltning och hur man kan synliggöra dem.

2.4 Frågeställningar

1. Vad avses med kommunikation av respondenterna i utbildningsförvaltningen?
2. Hur sker kommunikationen i utbildningsförvaltningen?
3. Varför förekommer bristande kommunikation?

2.5 Avgränsningar

Studien har genomförts i en utbildningsförvaltning i en kommun i Sverige. Avgränsningar som har gjorts är att vissa gymnasieskolor inte har varit med i undersökningen. Respondenterna som har ingått i studien har begränsats på det sättet att bara några av förvaltningspersonalen, rektorer och lärare har medverkat, inga elever eller annan personal har deltagit i undersökningen, på grund av att då skulle studien bli för omfattande. Metoden har avgränsats till intervjuer eftersom det är passande för att få svar på studiens syfte och frågeställningar. Intresset ligger i att genom studien komma fram till vad och varför det brister i kommunikationen i utbildningsförvaltningen, inte vad man kan göra för att det ska bli en förbättring. Anledningen till detta är att utbildningsförvaltningen vill att undersökningen ska basera sig på vad och varför det brister, mer som en kartläggning om brister i kommunikationen, för att sedan anlita en konsult som kan ge förslag för att förbättra dessa brister. Undersökningen ger inte en heltäckande bild av hela utbildningsförvaltningens kommunikation. Detta på grund av att det är för få intervjuer samt att kommunikation är ett omfattande begrepp.

3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter som är väsentliga för studiens grunder. Dessa är organisationskommunikation, tvåvägskommunikation, information, intern kommunikation, möten som kommunikationskanal och internet som kommunikationskanal.

3.1 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation har ingen tydlig definition eftersom begreppet innefattar olika områden och flera olika forskningstraditioner studerar ämnet. Begreppet organisation kan vara problematiskt eftersom det kan innebära allt ifrån lokala sammanslutningar, föreningar, globala rörelser, företag och offentliga myndigheter. Inom forskningsfältet råder delade meningar om vilka intressenter som ska ingå i begreppet organisationskommunikation. En del forskare förespråkar intern kommunikation, vilket innebär att enbart de anställda eller medlemmar i organisationen ska ingå. Andra forskare förespråkar att alla intressenter bör ingå, dels de som är inom organisationen och dels de externa som berörs, till exempel kunder. Orsaken till att organisationskommunikation är ett intresseväckande ämne inom flera olika forskningsdiscipliner är för att man vill öka organisationens effektivitet, kunna planera kommunikationen för att göra analyser och utvärderingar (Dalfelt, Heide & Simonsson 2001).

Organisationskommunikation studeras och används av professionella kommunikatörer såsom informatörer, PR-utövare och marknadsförare men kan även användas av icke professionella kommunikatörer såsom vanliga chefer och medarbetare inom organisationer. I organisationskommunikation ingår formell och informell kommunikation. Formell kommunikation är inplanerad och strukturerad medan informell är naturlig och ostrukturerad kommunikation (Dalfelt, Heide & Simonsson 2001).

Inom forskningsfältet finns det tre olika perspektiv och dessa är den modernistiska traditionen, kulturorienterade traditionen och det kritiska perspektivet. I den modernistiska traditionen utgår man ifrån transmissionssynen vilket innebär att man överför budskap linjärt genom kanaler i organisationen. Det centrala är hur man formulerar effektiva meddelanden och mottagarens roll är väsentlig. Denna disciplin används med ett individperspektiv. Den kulturorienterade traditionen är ett tolkande perspektiv som ser människor som aktiva deltagare som gemensamt skapar och återskapar den sociala verkligheten och bevarar gemenskaper. Det centrala är språk, symboler, betydelser och organisationskultur (Dalfelt, Heide & Simonsson 2001). Enligt Weick (ref i Dalfelt, Heide & Simonsson 2001) är kommunikationen en avgörande faktor för organisationsprocessen, fungerar inte denna faktor kommer organisationen att försvinna. En bättre förståelse för de alldagliga händelserna är målet med detta perspektiv.

I den kritiska traditionen läggs tonvikten på makt och kontroll, där organisationsmedlemmar har en möjlighet att kontrollera strukturen genom exempelvis befattning och roll i organisationen, genus, utbildning, sociala kontakter och vältalighet. För de som forskar inom

denna tradition är det inte endast viktig hur den sociala verklighet skapas utan varför en speciell verklighetsbild gynnas hellre än andra. Målet för den kritiska traditionen är att visa dolda företeelser som inte syns på ytan men ändå finns såsom exempelvis maktförtryck (Dalfelt, Heide & Simonsson 2001).

Anledningen till att dessa perspektiv beskrivs är att vi ansåg dem som grundläggande kunskaper i kommunikation. Syftet var att öka förståelsen för läsaren. I denna studie har vi använt oss av flera delar av de valda perspektiven. Delarna som valdes ut bedömdes vara viktiga och användbara för studien. Perspektivet beträffande organisationskommunikation har vi använt oss mest av, då det är en offentlig myndighet som har granskats. Perspektivets inriktningar ligger i linje med undersökningsobjektet såsom organisationens effektivitet, att kunna planera, utvärdera likaså samspelet mellan chefer, medarbetare och organisation. Informell och formell organisationskommunikation har även varit i fokus för denna studie. De delar av de andra perspektiven som har varit av intresse är de olika kommunikationsflöden som sker i organisationen som ingår i det modernistiska perspektivet. I det kulturorienterade perspektivet har organisationskulturen granskats genom gemenskapen men även hur man kommunicera genom språket. Utbildningsförvaltningen har olika befattningar och i dessa tillkommer olika roller som kan bidra till maktsituationer. Dessa aspekter utgör en del av det kritiska perspektivet.

3.2 Tvåvägskommunikation

Kommunikation betyder att meddela varandra och delar med sig av något, till exempel innehåll, livserfarenheter, känslor, handlingar och egna normer. Genom kommunikationen kan människor samspele med andra men även lära känna sig själva (Nilsson & Waldemarson 2007). Definitionen av kommunikation kan även ses som ett förlopp där två eller flera individer sänder budskap till varandra. Detta förlopp visar hur individer inverkar på varandra, bedömer sig själva och situationen samt innehållet i budskapet (Nilsson & Waldemarson 2007). Detta kallas även tvåvägskommunikation, där det finns en sändare och en mottagare, där samspelet mellan mottagaren och sändaren under samtals gång ska ge motparten möjligheten att växla i rollerna så att båda har en chans att vara mottagare och sändare (Oscarsson 2009).

I kommunikationsprocessen finns det avsändare, meddelande, olika kanaler, mottagare och feedback. En avsändare har något som han eller hon vill förmedla. Meddelandet kan ske muntligt, skriftligt eller genom gester. De olika kanalerna sker på det sätt som meddelandet framförs till exempel internet, brev, personaltidning, kroppsspråk, samtal eller möte. När ett meddelande genom någon kanal har nått mottagaren tolkas detta meddelande och det kan ske en återkoppling till sändaren, detta kallas feedback. Återkopplingen fungerar bäst i samtal mellan två personer där ansiktsuttryck och kroppshållning hela tiden kan läsas av och om budskapet har gått fram och fått de avsedda effekterna (Forslund 2009).

3.3 Information

Information betyder att "tala till" och kallas även envägskommunikation. Information kan upplevas som mer kontrollerande och påverkande eftersom öppenheten sker på sändarens villkor (Levihn Palm & Windahl 1989). Envägskommunikationens karaktär är att man kommunicerar med någon utan att mottagaren kan säga emot. Exempel på detta är tv, radio, tidningar eller böcker. Andra sammanhang när envägskommunikationen används är monologer såsom i teater, pjäser och när tal hålls i olika sammanhang såsom en föreläsare på en föreläsning (Oscarsson 2009). Generellt har anställda idag större tillgång till information eftersom anställda arbetar mer självständigt. Detta har i sin tur fört med sig problem som att informationen måste kunna tolkas rätt och att mångtydligheten kan skapa problem i och med den nya tekniken, exempelvis mejl. En annan svårighet idag är att det finns flera olika budskap som konkurrerar med varandra (Simonsson 2002).

Information kan skapa kunskap och kompetens hos medarbetarna så att beslut på goda grunder kan fattas. I större organisationer med olika nivåer är det vanligt att informationen ändras eller filtreras, detta problem kan förhindras genom feedback (Erikson 2008). Om sändaren misstänker att informationens budskap inte har blivit begripligt för mottagaren bör budskapet omformas på ett annat sätt exempelvis genom kommunikation via dialog. Andra aspekter är att informationen bör vara utformad så att mottagaren upplever att den ger individen något, att det skapas en nyfikenhet, att det finns mer att upptäcka, att mer information om ämnet går att hitta om det behövs, att idéer kan utbytas. Informationen kan ge större möjlighet att påverka på så vis kan delaktighet skapas. Informationen bör vara lätt att kontrollera och kännas sann och äkta samt att förståelse ska skapas (Segerfeldt 2002).

3.4 Intern kommunikation

Den interna kommunikationen är den som sker i organisationen. Vid kommunikationsbrister berörs medarbetarnas förståelse så dessa inte vet vad organisationen strävar efter. Detta påverkar sin tur den externa kommunikationen (Erikson 2008). Anledningar till att organisationerna arbetar aktivt med den interna kommunikationen är att eftersom yngre generationer tar plats på arbetsmarknaden är de vana att tänka kritiskt. De behöver mer fakta och kommunikation om det dagliga arbetet (Erikson 2008). De behöver se sitt bidrag tydligt till organisationens helhet för att kunna sköta arbetet på ett korrekt sätt. Om organisationen har en gemensam dialog om vad man strävar efter skapas mer effektivitet eftersom alla medarbetarna kämpar mot samma mål och vet vad organisationen vill åstadkomma. Andra aspekter är att det skapar beslutsunderlag, motivation, samarbete, motverkar ryktesspridning. Om kommunikationen fungerar i organisationen kan ansvar hos medarbetarna öka så att beslut kan fattas på alla nivåer, vilket minskar utdragna beslutsprocesser och underlättar delegering. Detta kan även minska personalomsättningen eftersom trivsel och utrymme för den egna utvecklingen ökar. Rekrytering underlättas eftersom med en fungerande kommunikation har medarbetarna lättare att bli motiverade och ge en positiv bild av företaget. Personlig utveckling skapas av meningsfulla arbetsuppgifter. Bra intern kommunikation

skapar en beredskap för att hantera förändringar samt att resultat och lönsamhet ökar (Erikson 2008). För att få en intern kommunikation att fungera måste organisationens förutsättningar översättas till ett språk som medarbetarna kan ta till sig. Det är även viktigt att ledningen förstår vilka förutsättningar medarbetarna har (Erikson 2008).

Den interna kommunikationen ser olika ut beroende på vad som ska förmedlas. Den består av *operativ-, nyhets-, styrnings-, förändrings-, kultur- och informell kommunikation* (Erikson 2008). Den operativa kommunikationen handlar om information som behövs för att medarbetarna ska kunna sköta sitt arbete. Enligt Erikson (2008) sker denna bäst genom dialog. Nyhetskommunikation handlar om det senaste som har hänt i organisationen och som är betydelsefullt för att medarbetarna ska sköta sina uppgifter på längre sikt. Nyhetskommunikationen berör oftast hela organisationen och förmedlas via personaltidning, intranät, avdelningsmöten och andra regelbundna kanaler. Styrkommunikation handlar om hur organisationen styrs och leds mot uppsatta mål. Förändringskommunikation handlar om händelser som planeras inför framtiden. Vid större förändringar kan vanliga kommunikationskanalerna kompletteras med projektbaserade kanaler under en begränsad tid eller för en begränsad målgrupp. Medarbetarna kan se förändringen som större men användning av speciella kanaler är användbart om kunskaperna saknas till varför förändringen sker. Kulturkommunikation handlar om organisationens värderingar, etik och människosyn. Kulturkommunikationen speglar även synen på ledarskap, jämställdhetsfrågor, miljöfrågor och företagets ansvar för samhället. Den informella kommunikationen är ofta lika eller mer väsentlig än den formella och sker genom arbetskamrater på kafferasten, under lunchen eller i korridoren. Denna är inte styrd eller planerad. Ryktesspridning sker mest genom denna men kan förhindras och minskas genom att förändringskommunikationen och nyhetskommunikationen är fungerande och tydlig. Om man kan som ledning fånga upp den informella kommunikationen är det lättare att förstå vad som rör sig i olika medarbetares tankar (Erikson 2008).

3.5 Möten som kommunikationskanal

Som kommunikationskanal är möten av olika slag den kanal som har störst genomslagskraft eftersom dialog kan skapas på ett sätt som inte andra kommunikationskanaler kan åstadkomma. Mottagarna kan direkt ställa frågor och lämna synpunkter på det som diskuteras (Högström, Bark, Bernstrup, Heide & Skoog 1999). Möten är bästa sättet att minska mångtydighet, eftersom det finns möjlighet till direkt feedback. Det naturliga språket såsom tonläge och kroppsspråk ger tillfälle att förmedla flera olika signaler (Simonsson 2002). Det är ett perfekt forum för att skapa kreativitet, lösa problem, ge gemensam information och skapa delaktighet (Segerfeldt 2002). Andra fördelar är att de kan vara flexibla genom att vara inplanerade lång tid innan, men även ordnas med kort varsel. De kan kombineras med andra kommunikationskanaler, baserade på mänsklig kontakt och är bra att använda sig av vid invecklade frågor (Högström 1999). Enligt Högström är bristerna och nackdelarna med möten att de är tidskrävande. Möten lätt kan bli ineffektiva eftersom syftet lätt kan bli oklart. Kritik till att möten inte fungera maximalt är att tydliga mål och visioner saknas, att mycket tid ofta

läggs ned på rapportering och avstämning mer än åt framtiden (Segefeldt 2002). Om dagordning saknas blir förberedelser för deltagarna bristfälliga. Andra aspekter som påverkar är dålig planering, fel personer som deltar, ingen uppföljning, men även att deltagarna inte är medvetna om vilka beslut som ska fattas (Högström 1999). Mötenas kvalitet påverkas även av vilka personer som har ansvar över dem. Andra aspekter som gör att de blir ineffektiva är att de används med fel innehåll, eftersom informationen kan vara bättre lämpad genom andra kanaler. Om det finns en konkurrens mellan medarbetarna bidrar den till bristande öppenhet (Simonsson 2002).

3.6 Internet som informationskanal

IT, eller informationsteknik, är ett samlingsnamn för all teknik som syftar till att lagra och överföra eller kommunicera information (SIKA 2003). Internetbaserade informationskanaler består av till exempel e-post, intranät, videokonferens, telefonkonferens, interntve, internradio, databaser och bloggar (Erikson 2008). Vanligen begränsas definitionen av IT till enbart datorbaserade digitala former av kommunikation (Augustsson & Sandberg 2003).

En större andel av anställda arbetar idag framför och med datorer under sin arbetstid, detta påverkar arbetet och dess uppgifter på flera sätt men även hur arbetet ska ledas. IT ökar möjligheterna till snabb informationsspridning såväl internt som externt och anses leda till processer såsom till en högre andel kunskapsarbete som inte kan ledas, styras och kontrolleras med traditionell ledningsstrategi såsom direkt övervakning. Generellt ökar kompetensnivån hos arbetskraften, individualiseringstendenser och organisationers behov av att kontinuerligt anpassa sig till tekniska innovationer. Arbetsuppgifterna blir genom användning av IT mer flexibla, friare, kreativa och större rörlighet skapas (Augustsson & Sandberg 2003). Arbetsplatser får genom IT en ökad intern kunskapsmassa där internet kan användas tvärfunktionellt med andra kanaler och ur ett ekonomiskt perspektiv är det förmånligt (Högström 1999). Andra fördelar med IT är, att man genom intranät kan levandegöra fakta lättare än skriftligt. Komplexa samband kan förklaras i bild på ett enkelt sätt. Det går att sända information exakt till de mottagare som behöver den. Funktionen att vidarebefordra information är positiv (Erikson 2008). Nackdelar med IT är datorrelaterade arbetsskador. Arbetsuppgifterna innehåller risker för stress och utbränning till följd av dels oklara gränser mellan arbete och fritid, dels begränsade resurser och tid i kombination med oklara mål, resultatet kan alltid göras ännu lite bättre. En ökad upplösning av yrkeskategorier och vidgade arbetsuppgifter kan göra att arbetet känns gränslöst i tid och rum. Sammantaget anses rörlighet, instabilitet och oförutsägbarhet öka (Augustsson & Sandberg 2003). För ledningen skapas i praktiken ofta en centraliserad resultatkontroll. Styrformerna som är mjuka samspelar med datorstödd mätbarhet. Samtidigt som styrning mellan ledare och ledda i den direkta kontakten alltmer sker i form av idéer och visioner, så finns en underliggande hårt styrd IT-baserad ekonomisk granskning av de arbetandes handlande och prestationer (Callaghan & Thompson 2001).

En annan fråga rör hur interaktiva medier ska länkas in naturligt med andra kanaler. Man måste samtidigt ha respekt för att olika personer söker och använder information på olika sätt. Det handlar om att arbeta med parallella kanaler, för att tillgodose medarbetarnas krav (Erikson 2008). Därför kan det vara nödvändigt att ibland använda två eller flera kanaler parallellt för att garantera att ingen grupp blir förfördelad vad gäller information och kommunikation. En risk med att ta bort informationskanaler, som till exempel möten, informationsblad, är att medarbetare som inte har tillgång till IT kan hamna i ett vakuum. Bra är om det finns gemensamma riktlinjer för hur IT såsom intranät ser ut. Det ska vara ett logiskt, användarvänligt intranät. Om det inte finns ett reglerat förhållningssätt till mejl kan det leda till att mängden blir större än vad som är hanterbart (Högström 1999).

3.7 Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna

Valet av våra teoretiska utgångspunkter har grundat sig på att vi ansåg att de olika områdena var väsentliga för denna studie. Efter en noggrann litteraturgranskning kring kommunikation fann vi begreppet omfattande. Det kan användas på flera olika sätt och kan uppfattas olika. Eftersom kommunikation innehåller flera infallsvinklar fick vi sälla bort material som inte ansågs vara relevant till denna studie. Studiens teoretiska utgångspunkter blev organisationskommunikation, tvåvägskommunikation, information, internkommunikation, möten och internet. Anledningen till att dessa valdes var eftersom vi granskade en organisation och intresset av att se skillnaden mellan kommunikation och information. Eftersom kommunikationen granskades inom organisationen valdes internkommunikation. Möten och internet ses som två viktiga kommunikations- och informationskanaler på arbetsplatser.

4. TIDIGARE FORSKNING

4.1 Kommunikationschefens roll och strategiskt kommunikationsarbete i kommuner

Ivarsson och Kojan (2011) har i en studentuppsats skrivit om kommunikationschefens roll och strategisk kommunikationsarbete i två kommuner. Studien utgår ifrån två grundbegrepp som det teoretiska ramverket bygger på, dessa är *public relations (PR)* och *strategiskt arbete*. PR-begreppet innebär bland annat att specialister förstärker en organisations anseende. När organisationer arbetar med PR är det främst system, planering och process som är viktiga delar för kommunikationsarbetet. Det andra begreppet är strategi som handlar om de beslut som tas i olika organisationer. Strategiskt arbete är inriktat på hur man på bästa sätt ska göra för att få det bättre i framtiden.

Resultatet visar att i de två kommuner finns en positiv inställning till kommunikation och varenda en av respondenterna anser att den är viktig. Det finns en tydlig skillnad i kommunernas uppfattning om hur integrerat kommunikationsarbetet är. Båda kommuner har en kommunikationschef, men i den kommun med bättre kommunikation har kommunikationschefen en naturlig plats i ledningsgruppen medan den kommun med sämre kommunikation anses kommunikationen som ett åsidosatt, mindre gynnat ämne. Strategiskt kommunikationsarbete anses som något viktigt i båda kommunerna men de misslyckas att utföra det i praktiken (Ivarsson & Kojan 2011).

Ivarsson och Kojan (2011) visar att för att kommunikationsarbetet i en organisation ska bli framgångsrikt fordras att det är integrerat i det dagliga arbetet och att ledningen har god uppfattning om fördelarna med ett bra strategiskt kommunikationsarbete.

Vissa upplevda hinder har också påträffats såsom strukturproblem vilket innebär att organisationen är för stor och detta bidrar att kommunikationen inte når alla i organisationen. Andra hinder är bristande ekonomiska resurser och tidsbrist (Ivarsson & Kojan 2011).

4.2 Kommunikation mellan chefer och medarbetare

I en doktorsavhandling har Charlotte Simonsson (2002) granskat hur kommunikationen mellan chefer och medarbetare i en modern organisation fungerade. Undersökningens resultat bygger på intervjuer och observationer av medarbetare och visar att kunskap och information idag inte är samlad hos personer i ledande befattning. Ledarskapets roll har påverkats av ny kommunikationsteknik och förändrade organisationsstrukturer från att ha varit mer traditionell med syfte att ge order och informera vad som är väsentligt till mer coachande, stödjande och meningsskapande. Simonsson (2002) påpekar att för att förbättra ledarskapet mellan personal och ledning och öka förståelsen är det viktigt att chefer är nära sina medarbetare och att de

finns på plats, något hon kallar *management by walking around*. Mellan medarbetarna och dess ledning har Simonsson (2002) kommit fram till att det finns ett glapp i hur man tolkar varandra. Dels beror detta på att det finns flera olika chefer som styr, dels att det tolkas som att ledningen inte är intresserad av ökad delaktighet utan av mer effektivitet samt att medarbetarna upplever att deras chefer inte vet hur medarbetarnas arbetsdag ser ut.

Simonsson (2002) har även granskat hur det fungerar i praktiken i organisationen och har kommit fram till att det skiljer sig mellan olika enheter och att detta kan bero på att ledningen anser vissa grupper som viktigare. Andra praktiska företeelser som granskats är hur medarbetare pratar med varandra. Organisatoriska aspekter som har lyfts fram i avhandlingen är tid, teknik och kostnader. Det som avhandlingen visar är att reflektion och analys av situationen minskar då det är svårt att få den tiden som behövs, det är ofta snabba beslut som fattas. Det framförs att den nya informationstekniken påverkar såsom att databaser gör informationen tillgänglig för alla. Slutligen konstaterar Simonsson (2002) att chefer har behov av mer utbildningar i kommunikationsfrågor men även av mer stöd från sin omgivning.

4.3 Gruppdialogens kommunikationsmönster

I en forskningsstudie har Per Echeverri (2006) granskat om kommunikationen är central för styrning och delaktighet i och mellan organisationer. Detta sker genom intern kommunikation såsom kontakten mellan medarbetare samt extern kommunikation i relation till en intressentgrupp.

Studiens resultat bygger på intervjuer och enkäter och visar att behovet av dialog mellan medarbetare och intressenter finns. De vill gärna mötas ansikte mot ansikte. Mötesformen ger tydliga dialogregler, alla vet vad som är lämpligt och olämpligt och mötena beskrivs som öppna och tillåtande. Medlemmarna i organisationen bryr sig inte på grund av bristande engagemang. Deltagarna i undersökningen anser att kommunikationsformerna kunde se bättre ut. De vill ha mer inflytande gällande sakfrågor. Tilliten är väsentlig för att kunna förstå samspelet mellan ledningen och medlemmarna (Echeverri 2006). Echeverri (2006) har kommit fram till att om ledningen vill se engagemang hos de anställda måste de släppa lite mer på den makt de har. Genom att hitta en annan struktur för informationsutbyte och samtal kan gruppkänslan mellan ledning och anställda öka. Man skulle kunna ha bättre diskussionsformer, mindre samtalsgrupper och minska formaliseringen i mötesritualen. Mötena ses som en informationskanal och förväntningar på mötena påverkas av förhandsinformationen och att det har stor betydelse.

Kommunikation och styrning bör ses som ett gemensamt fenomen. Eftersom kommunikationen blandar in flera parter och bygger på ömsesidiga handlingar som anspelar på att skapa förståelse mellan individer. Fungerar inte dessa aspekter är inte styrningen optimal heller. De olika verksamheternas organisationskultur ger form åt sättet man kommunicerar. Att det finns tillgång till både informella och formella samtal gynnar verksamheten (Echeverri 2006).

4.4 Organisationsstruktur och intern kommunikation föregår

I en amerikansk avhandling har Hyo Sook Kim (2005) granskat hur intern kommunikation och organisationsstruktur bidrar till hur interna relationer skapas i organisationer och hur de påverkar kommunikationen på arbetsplatser i koreanska organisationer. Syftet var att undersöka hur organisationsstrukturen indirekt och direkt påverkar den interna kommunikationen och medarbetarnas relationer i organisationen.

Studiens resultat bygger på enkätundersökningar av 1200 anställda i olika sorters organisationer och visar att organisationsstrukturen och system för intern kommunikation är förknippade med anställdas relationer, roller och tidigare relationer mellan varandra. Organisationsstruktur med oregelbunden kommunikation betraktades av de anställda som negativt genom sämre engagemang, tillit och trivsel. Organisationsstruktur med regelbunden kommunikation ansågs vara positivt genom att gemensamma relationer skapas och att de anställda fick ökad kontroll, ömsesidighet, tillit, engagemang och tillfredsställelse. Däremot när personalen upplever sig orättvist behandlad kan det leda till hög personalomsättning och lägre engagemang (Hyo Sook Kim 2005).

Hyo Sook Kim (2005) visar att internkommunikation mellan ledning och anställda är flerdimensionell eftersom ledningen vill skapa mer effektivitet genom dialog, förhandling och genom att lyssna på anställda samtidigt som de vill använda övertalning och ge order för att kontrollera beteende hos de anställda på det sätt som ledningen önskar. Betydelsefulla aspekter i kommunikationen som anställda framhåller är att organisationens ledning acceptera olika åsikter, att bli informerad om stora förändringar, att kunna prata inför och med ledning på möten, att få feedback och att kunna ta upp problem med ledningen som finns mellan anställda.

Slutligen framhålls att anställdas relationer är en byggsten i den strategiska ledningen av kommunikationen. Om kommunikationen fungerar bra internt kommer även organisationens externa kommunikation fungera genom att engagerade medarbetare skapar positiva attityder och positiva relationer har lättare att utvecklas med externa relationer samt att anställda vid god kommunikation har större benägenhet att stödja än att störa uppdrag som organisationen har (Hyo Sook Kim 2005).

5. METOD

I detta kapitel redogörs val av forskningsansatser, planering och genomföranden, urval, kvalitativ databildningsmetod, insamling, bearbetning, tillförlitlighet och trovärdighet, generalisering samt etiska förhållningssätt.

5.1 Metodologiska utgångspunkter

5.1.1 Kunskapssynen hermeneutik

Den kunskapssyn, som uppsatsen bygger på är hermeneutik som betyder tolkningslära och har fått sin benämning från Hermes som var gudarnas budbärare i den grekiska mytologin (Stensmo 2007). Hermeneutikens handlar om att förstå helheten men även helhetens delar. Under antikens tid var retorik det väsentliga i hermeneutiken men idag är förståelsens förmåga mest betydelsefullt (Gadamer 1997).

Förståelse förklaras som ett cirkulärt förhållande där de olika delarna i förståelsen ständigt rör på sig från helhet till del och tillbaka till helhet. Detta cirkulära förhållande är inte ett sätt att förklara hermeneutiken som en metod utan det beskriver ett ontologiskt moment om förståelse, där cirkeln förklarar förståelse som ett samspel (Gadamer 1997). Med ontologi menas en beskrivning av vilken världsbild man har och hur man ser på verkligheten. Den behandlar frågor om verklighetens grundläggande beskaffenhet. Ordet kommer ifrån grekiskan och betyder det varande. Ontologin behandlar frågor som om verkligheten är det vi kan observera eller om verkligheten är något annat än det vi kan uppfatta med våra sinnen (Stensmo 2007). Delarna i förståelsen kan vara subjektiva och objektiva och för att förståelsen ska skapa en stor helhet ska helst båda dessa egenskaper ingå. Målet är att delarna ska föras samman till en helhet för att få en riktighet i förståelsen. Om inte delarna i kunskapen kan sammanfogas misslyckas förståelsen (Gadamer 1997). Meningen med denna studie är att öka och fånga upp förståelsen så att dimensioner som först inte visat sig kommer fram och ökar kunskapen om kommunikation på ett djupare plan.

5.1.2 Metodologiska ansatser

Den metodologiska ansatsen som har används i denna undersökning är induktiv, både gällande slutledning och tänkande. Den induktiva slutledningen innebär att från en mängd intervjuer komma fram till och göra mer allmänna antaganden. Dessa antaganden är då mer eller mindre troliga. I det induktiva tänkandet försöker man påvisa hur saken förhåller sig rent allmänt utifrån kunskap om granskade händelser (Stensmo 2007). Den induktiva ansatsen som uppsatsen har bygger på att en sådan kunskap har växt fram under studiens process med hjälp av det insamlade datamaterialet.

5.2 Planering och genomförande

Den första informationen kom ifrån kursansvarig lärare, att en kommun önskade studenter för att göra en studie och undersöka brister i kommunikationen inom utbildningsförvaltningen. Detta lät intressant och beslut togs att genomföra undersökningen. Mejl skickades till kursansvarig lärare om att intresset fanns och för att få mer information, vilket ledde till mejlkontakt med marknadsföringschefen inom utbildningsförvaltningen. Efter några dagar skedde telefonkontakt med marknadsföringschefen då frågor ställdes om hur de hade tänkt sig angående undersökningen. Under samtalet fattades en del preliminära beslut såsom intervjutid, intervjupersoner, antal intervjuer samt att mer information om själva utbildningsförvaltningen behövdes. Intervjuerna skedde på två heldagar varav fem intervjuer gjordes första dagen och sex intervjuer den andra dagen. Tid och plats hade planerats innan utav förvaltningschefen som bestämde att det var enklare att träffa rektorerna och lärarna i en och samma skola. Däremot fick vi träffa förvaltningspersonalen i kommunhuset. Antalet intervjuer hade kunnat vara fler då även utbildningsförvaltningen erbjöd fler intervjutillfällen och intervjupersoner men på grund av faktorer som framförallt tid och ekonomi blev detta omöjligt att genomföra.

Det bestämdes några dagar innan intervjuerna skulle ske att vi skulle intervjua varannan intervjuperson och den andra skulle sköta inspelningsbandspelaren och anteckna, detta för att inte tröttheten skulle bli en nackdel. Men möjligheten fanns hela tiden för den andre intervjuaren att dyka in i intervjun när utrymme fanns.

Placeringen i intervjulokalen är viktig. Vid personliga intervjuer bör intervjuaren se till att båda parterna placeras i 90 graders vinkel till varandra, vilket ger möjlighet till ögonkontakt men utan den känslan av konfrontation som kan uppstå när man sitter mot varandra (Denscombe 2009). Sittplatserna under intervjun gick inte att påverka. Lokalen där intervjuerna genomfördes hade planerats utav förvaltningschefen utan att vi hade en aning hur lokalen i förhand såg ut. Vi träffade intervjupersonen precis utanför intervjulokalen utan en möjlighet att bestämma innan hur deltagarna kunde sitta.

Innan intervjun började hälsades intervjupersonen välkommen och vi presenterade oss. Ännu en gång berättades om undersökningens syfte och om varför det var av intresse. Att spela in intervjun hade tagits upp tidigare i missivbrevet (se bilaga 1) men ännu en gång frågades om tillåtelse till inspelning. Vi berättade att allt material skulle hanteras konfidentiellt och att materialet skulle raderas efter rapporten var färdig. Efter godkännande av bandinspelningen kontrollerades bandspelaren för att försäkra att allt var i sin ordning. Bandspelaren ställdes mitt på bordet där intervjun skulle genomföras. Intervjun genomfördes med hjälp av en intervjuguide (se bilaga 2) som var konstruerad på det sättet att de enkla och lätta frågorna var först, som enligt Denscombe (2009) kallar för bakgrundsinformation om informanterna, detta för att få intervjupersonen att slappna av. För att inte intervjun skulle dra ut på tiden fanns uppsikt över klockan.

Intervjuerna genomfördes under cirka en timme men när intervjupersonen inte hade mer information att delge avslutades intervjun efter att han/hon blivit tillfrågade om det fanns något mer att tillägga. Vi informerade när rapporten skulle vara färdig och ifall de ville ta del utav den och om mer kontakt för komplettering var möjlig vid behov.

5.2.1 Urval

Överenskommelsen med marknadsföringschefen var att på ett möte skulle personalen tillfrågas vilka som var intresserade av att bli intervjuade. Förslaget från oss var att få intervjua tre stycken från förvaltningen, tre rektorer, fem lärare och detta ordnades. Det fanns tillgång till fler intervjupersoner om så behovet skulle finnas. Valet av intervjupersoner kunde inte vi påverka på grund av att marknadsföringschefen själv tillfrågade förvaltningspersonal och rektorer vilka som kunde tänka sig ställa upp. Lärarna blev utvalda av sina respektive rektorer att delta i intervjun. Detta urval är inte det mest optimala eftersom den bästa metoden hade varit om vi hade fått göra ett slumpmässigt urval av de anställda i utbildningsförvaltningen, exempelvis genom personallistor. Detta gick inte eftersom marknadsföringschefen inte ville ha det upplägget i valet av intervjupersoner. Urvalet av intervjupersoner kan ha påverkat resultatet. Det som även kan ha påverkat urvalet är det geografiska avståndet till undersökningskommunen då planeringen hade varit enklare att fullfölja om undersökningen hade skett i en kommun vi kommer ifrån och känner till alla skolor. Då hade man även kunnat besöka de olika skolornas personalrum och valt ut intervjupersoner mer sporadiskt.

5.2.2 Kvalitativ databildningsmetod

Innan vi började med formuleringen av intervjuguiden studerades teoretisk litteratur kring ämnet kommunikation och därefter valdes olika delområden som skulle täcka de områden som var väsentliga för vår studie. De större delområdena som valdes var (a) definition av kommunikation, (b) kommunikation, (c) information, (d) kommunikationsmodellen och (e) organisation. I de olika delområdena ställdes olika frågor som var vinklade till huvudområdet. Enligt Kylén (2004) kan man testa intervjuguiden på försökspersoner före intervjutillfället, för att se om intervjufrågorna inte missuppfattas samt att intervjuguiden håller kvalitet så att man får ut de svar som svarar på syftet. Detta gjordes dock inte, då det var brist på både tid och lärare som ville ställa upp, men däremot granskades intervjuguiden av handledaren med ett godkännande.

Frågornas ordning och ämne har behandlats flexibelt under intervjun, för att ge en möjlighet och en chans för den intervjuade personen att kunna prata öppet om olika idéer och synpunkter. Den intervjumetod som har använts i studien är semistrukturerad och som enligt

Denscombe (2009) är intervjuer som går ut på att forskaren har en färdig lista med ämnen som ska bearbetas med frågor som ska besvaras.

5.2.3 Insamling

Datainsamlingen skedde genom olika frågor som vi ställde i intervjun. Under tiden som intervjun pågick antecknades vad som sagts och det gjordes löpande analyser för att kunna fånga upp idéer, komma vidare i intervjun och fånga upp om något hade missats. Patel och Davidson (2011) påtalar att när det görs en kvalitativ bearbetning brukar det ske genom textmaterial. Till exempel den utskrivna texten av intervjun. Datamaterialet tolkas och bearbetas med kommenterande text och citat. Under tiden bearbetningen sker redovisas kontinuerligt hur man har gått tillväga (Patel och Davidson 2011). Kvalitativa intervjuer kännetecknas av att det ställs enkla och raka frågor och målet är att den intervjuade person ska ge innehållsrika svar (Trost 2010). En kvalitativ studie är passande när intervjuaren är intresserad av att försöka förstå människors sätt att utbyta tankar, vad som påverkar, skiljer sig eller upptäcka omväxlande handlingsmönster (Trost 2010). Intervjuarna måste vara lyhörda för att få ett bra resultat både för den som intervjuar och intervjupersonen (Kylén 2004). Varje intervju i denna undersökning genomfördes under cirka en timme, vilket är en ganska vanlig tid enligt Kylén (2004). Detta gav oss en möjlighet att avklara fler delområden i intervjuguiden och gå in djupare på det som är mest intressant. Undersökningens intervjuer har varit mindre styrda med ett antal delområden som skulle täckas genom intervjuguiden. Först fick intervjupersonen berätta fritt för att sedan styras mer i intervjun så att det gick att få kunskap om det som vi var ute efter. Alla intervjuer har spelats in med godkännande av intervjupersonerna, för att kunna lyssna på intervjun flera gånger och vara säkra på att inte missa viktiga detaljer.

5.2.4 Bearbetning

Den kvalitativa bearbetningen har skett ifrån intervjumaterialet såsom anteckningar och nedskrivna ljudinspelningar, så kallade transkriberingar, det vill säga att intervjun avlyssnades och antecknades till utskrivna text som senare analyserades och bearbetades. Från den nedskrivna texten sorterades det viktigaste innehållet efter ämnen som respondenterna hade påpekat som viktiga men även de ämnen som vi ansåg som väsentliga för att svara mot studiens syfte. Eftersom det var elva intervjuer blev textmaterialet stort och förloppet med transkriberingen var både tids- och arbetskrävande. Analysen av materialet var givande eftersom det var mycket kreativa diskussioner om texten och om de intryck som uppkommit ifrån intervjuerna. Patel och Davidson (2011) menar att under analysen dyker det upp tankar som rör hela problemområdet, och dessa tankar och slutsatser är viktiga att dokumentera.

För att kunna organisera intervjutexterna och färdigställa de underförstådda innebörderna i det som hade sagts under intervjun användes tillvägagångssättet kodning och kategorisering.

Kodning gick ut på att sammanbinda ett eller flera nyckelord till ett textstycke för att göra det lättare att identifiera ett uttalande. Innehållsanalysen skedde med hjälp av dator. Meningar i långa intervjukommentarer förenklades till enkla kategorier genom kategorisering som gav struktur åt intervjutexten för att få fram det väsentliga i innehållet och en figur (Kvale och Brinkmann 2009). Denna bearbetning av kategoriseringen delades upp efter de valda teman som ansågs vara betydande för studien.

När bearbetningen närmade sig slutet lästes textmaterialet igenom flera gånger. Syftet var att hitta mönster, teman och kategorier i materialet. Var det något oklart så kunde vi gå tillbaka och lyssna på intervjuinspelningarna. Enligt Patel och Davidson (2011) blir slutprodukten oftast en text där intervjuцитat och anteckningar turas om med egna kommentarer och tolkningar. Det är viktigt att det finns en balans mellan citat och kommenterande text. För att få en mer levande text har citat ifrån respondenterna varit till hjälp. I slutet av bearbetningsprocessen lästes materialet igenom flera gånger och flera korrigeringar gjordes för att förbättra kvaliteten.

5.2.5 Tillförlitlighet (reliabilitet) och Trovärdighet (validitet)

När intervjuer handlar om faktiska frågor kan intervjuaren göra vissa kontroller för att se om respondenternas uppgifter kan fastställas av andra personer eller andra källor men detta är svårt att göra eftersom intervjupersonens egna uppfattningar träder in, till exempel känslor och erfarenheter. Men det finns några praktiska kontroller som kan bedöma trovärdigheten, dock inga vattentäta metoder för att upptäcka falska uttalanden. Intervjuaren kan kontrollera intervjudata med hjälp av andra källor och kontrollera andra intervjuer för att se om det finns någon likformighet. Man kan kontrollera genom att ge intervjupersonen möjligheten att ta del av den renskrivna texten, vilket är en bra säkerhet på att all fakta ska vara korrekt (Denscombe 2009). Vid intervjuer är undersökningens tillförlitlighet relaterad till intervjuarens förmåga. Intervjuaren gör uppskattningar när han/hon noterar svar och här kan flera olika typer av felbedömningar dyka upp. Villkoren för en god reliabilitet är att intervjuaren är tränad och genom att använda standardiserade intervjuer, vilket har gjorts i denna undersökning. För att kontrollera reliabiliteten kan en person till vara närvarande som registrerar intervjun parallellt med den som intervjuar (Patel och Davidson 1994). Så har genomförandet skett i denna undersökning. Intervjuerna har spelats in i form av ljud, för att kunna spela upp dem flera gånger om, för att försäkra om att vi har uppfattat allt rätt. I en kvalitativ studie ska validiteten fullt ut lysa igenom i alla forskningsprocessens delar (Patel och Davidson 2011). Om studien har fått fram tillräckligt med underlag för att göra en trovärdig tolkning av den studerades livsvärld, då kan man säga att det finns validitet i datainsamlingen. Det är även viktigt att fånga upp det som är svårtolkat och självmotsägande till exempel förbindelsen mellan det vanliga, typiska och särskilda (Patel och Davidson 2011). Under intervjuer har både intervjupersoner och den intervjuade en direkt kontakt, detta innebär att data kan granskas på plats angående materialets riktighet och relevans under tiden som det samlas in (Denscombe 2009). Fördelar med att förvaltningspersonalen och rektorerna

själva fick bestämma om de ville medverka är att dessa personer har ett intresse av intervjun och att de har åsikter om ämnet kommunikation att ta upp. En nackdel kan vara att de svar som vi fått kan vara vinklade, då det är personer som inte har neutrala åsikter. När det gäller urvalet av lärarna så har de inte själva valt att delta eftersom deras respektive rektorer valde ut dem, detta kan vara en nackdel. På grund av att de kan ha känt sig ofrivilliga att ställa upp och att deras respektive rektorer kan ha valt ut dem som ger en positiv bild av kommunikationen på respektive skola.

5.2.6 Generalisering

När generalisering förekommer i undersökningar kan resultatet överföras, testas och användas i andra undersökningar utan att resultatet förändras. Vid kvalitativ forskning är generaliseringen svår eftersom den baserar sig på ett litet antal intervjupersoner (Denscombe 2009). Undersökningen granskar varför det råder kommunikationsbrist inom en utbildningsförvaltning. Denna studie är inte stor så att man kan dra allmänna slutsatser om andra liknade förvaltningar. Men däremot finns förhoppningar om att den kunskapen som kommer fram ska kunna användas i liknande situationer och att kunskaperna ökar inom detta område.

5.2.7 Etiskt förhållningssätt

Hänsyn har tagits till de fyra övergripande etiska reglerna såsom *informationskravet* som innebär att vi har informerat de berörda om forskningens uppgift och syfte, *samtyckeskravet* där deltagarna har rätt att bestämma om de vill medverka, *konfidentialitetskravet* där de lämnade uppgifterna inte ska utlämnas till utomstående, det ska inte gå att kunna identifiera en individ när resultatet presenteras och *nyttjandekravet* som innebär att uppgifter om enskilda personer får endast användas för forskningsändamålet (Patel och Davidson 2011).

Att värna om individernas integritet är betydelsefullt och all information respondenterna lämnar ska hanteras konfidentiellt. All forskningsdata ska bevaras på ett säkert sätt och när rapporten är färdigt ska vissa åtgärder tas, för att inte avslöja respondenternas identitet. Öppenhet och tydlighet med vad som görs är två viktiga faktorer. Deltagarna ska veta varför man samlar in data och i vilket syfte det ska användas till (Denscombe 2009). Deltagarna ska välja att vara med frivilligt, de ska ha tillräckligt med information för att senare bedöma om de vill vara med eller inte och att de har rätt att dra sig ur (Denscombe 2009). All denna information skickades till respondenterna via missivbrevet. Det har informerats om bland annat syftet med undersökningen, vilka vi är, att all datamaterial ska bevaras konfidentiellt, att deltagande är frivilligt, hur lång tid intervjun beräknades att ta och att önskemål om bandspelning fanns. I resultatdelen har vi eftersträvat att inte peka ut respondenterna så att de ska kunna identifieras.

6. RESULTAT

I detta kapitel presenteras resultatet utifrån våra frågeställningar. Den första delen beskriver hur respondenternas syn är på kommunikation, därefter (kommer) beskrivs hur kommunikationen sker samt varför kommunikationen kan (brista) ha brister i den studerade utbildningsförvaltningen. Med utbildningsförvaltningen menar vi hela organisationen från förvaltningspersonal, rektorer till lärare.

6.1 Kommunikation ur respondenternas synvinkel

6.1.1 Respondenternas definition av kommunikation

Kommunikationen i utbildningsförvaltningen uppfattas på olika vis. Dels uppfattas det som information, olika flöden av information, dels som förhållandet till en annan individ. Egenskaper som respondenterna påpekar som avgörande i kommunikationsbegreppet är värdegrund, ärlighet och lojalitet. Med de här begreppen menade respondenterna raka svar, inga omvägar i kommunikationen, öppenhet och att man kan lita på varandra. På vilket sätt man kommunicerar poängteras, att det personliga mötet är det viktigaste för att inte tappa nyanser i kommunikationen, för att inte missförstånd ska uppkomma och för att kunna ge en direkt återkoppling på det som sägs. En av respondenterna uttryckte sig så här om definitionen av kommunikation:

”Jag tror att många fastnar i det enkla och säger att det är mängd information som flyttar sig mellan olika människor”

En av respondenterna uttalade att kommunikation kan vara en form av informationsutbyte som inte behöver vara muntlig eller skriftlig. Det är ett budskap till någon som kan vara fysiskt såsom kroppsspråket och tecken men också psykiskt såsom *hur* man yttrar sig och på vilket sätt man uttrycker sig. Den visuella kommunikationen underskattas ofta, såsom bilder, symboler och uttryck trots att dessa kan visa starka emotionella känslor.

6.1.2 Den goda kommunikationen

Den goda kommunikationen mellan människor anser respondenterna att den ska vara rak utan omvägar, för att kunna förstå det hela så att man har koll på läget och kan veta vad som händer. Det behöver inte vara samförstånd i sakfrågan utan att det finns en tydlighet och en direkthet i det hela. Att lyssna riktigt på vad den andra parten har att säga med ett öppet sinne anses som viktigt. Flera av respondenterna påpekar att öppenheten mellan parterna är viktig.

Man ska kunna diskutera utan att det blir motsättningar med ett givande och ett tagande vilket kan berika för båda parterna. De som framför budskapet bör ha klart för sig vad de vill uppnå med meddelandet, så att inte informationen blir ensidig eller enkelriktad. Det framhålls att det är betydelsefullt att alla ska kunna få en kristallklar framförd information på ett tydligt sätt och med ett tydligt språk så att mottagaren förstår budskapet i informationen. Kunskapen om vem man kommunicerar med är väsentlig så att man vet på vilket sätt man ska överföra budskapet, veta vilken situation och vilka behov mottagaren har. Detta skapar en bra plattform för kommunikation.

6.1.3 Kommunikation och information

Information anses vara något mer formellt än kommunikation. Det är en envägsinformation till exempel när det tas vissa beslut på möten. När någon meddelar hur det ska vara och tänker inte på den som tar emot informationen. För att klara dagen är det bra att ta till sig den information som behövs, påpekar en respondent. Vid information kan individen inte förvänta sig få ett svar tillbaka, för det viktigaste är att budskapet ska fram. Bra information gör att det blir en bra kommunikation men ren information är mer för mottagaren att acceptera. En av respondenterna uttryckte:

”Jag tycker definitivt inte att det är ett likhetstecken mellan kommunikation och information, utan informationen är det som kommuniceras”

I kommunikationen tar man mer hänsyn till mottagaren, det förs en dialog, ett samtal eller diskussioner. Det sker ett utbyte av åsikter mellan flera personer. Kommunikation är att få respons på det man gör uttryckte en av respondenterna.

6.2 Kommunikationskanaler i utbildningsförvaltningen

6.2.1 De vanligaste kommunikationskanalerna

Mejl är det vanligaste sättet att kommunicera mellan alla nivåer och alla skolor men även mellan politiker och utbildningsförvaltningen. Mailen används till att få kontakt med varandra i olika ärenden men även som informationskanal för att veta vad som ska hända och för att samla och spara protokoll. Det används även andra interaktiva plattformar såsom intranät och hemsidor. Dessa plattformar används mer i generella sammanhang och händelser. Enligt respondenterna är fördelarna om man inte vill prata och om man vill ha ut något snabbt kan man få det eftersom nästan alla i utbildningsförvaltningen brukar ha sina mail öppna och oftast kan de få snabba svar tillbaka. Nackdelar är att mailkontakten är lätt tillgänglig och används väl men innehållet kan misstolkas lätt och blir svårt att reda ut om det blir fel. Anledningarna till att det bland annat sker misstolkningar är att man läser texten fel, texten värderas på olika sätt och att en del människor uttrycker sig annorlunda i text mot vad de gör

verbalt. Det kan bli hårt och kantigt. Det program som använts vid mailen är inte utformat så att sändaren kan se om mottagaren har öppnat sin mail, vilket gör att man inte alltid vet om informationen har kommit fram. Det är sällan sändaren skickar förfrågan om bekräftelse. En av respondenterna påpekar att mailsystemet för lärarna är ostrukturerat, genom att mailen inte sorteras automatiskt efter varje ämneskurs. Exempel på problem som kan uppkomma med detta system är att en lärare kan ha upp till tjugo olika mail, där det bara står uppsats som rubrik. En av respondenterna yttrade att:

”Man är inne på en lite farlig väg när man använder den kommunikationsbäraren”

De formella inplanerade mötena som finns inom ledningen på förvaltningen kallas för förvaltningsledningsmöten, där inte all förvaltningspersonal deltar. Rektorsmötesgruppen kallas de mötena mellan förvaltningen och rektorer. Vid dessa möten ska gemensamma uppdrag och direktiv lösas, men det tas även upp synpunkter på olika frågeställningar som antingen bearbetas utav gruppen eller vidarebefordras i organisationen. Mellan rektorer och all skolpersonal finns det APT- möten (arbetsplatsträff). Dessa möten genomförs cirka en gång per termin och då är det större händelser om vad som ska ske i framtiden eller vad som har skett. Förvaltningsledningen medverkar inte på dessa. Dessa möten är bland annat för MBL- frågor (medbestämmandelagen). På de olika skolorna har de andra mindre möten i olika grupperingar. Dessa kallas för teammöten, ämnesträffar och arbetslagsmöten.

Med de informella mötena menas fikapauser och lunchraster, vilka brukar ske i personalens eller lärarnas gemensamma personalrum på deras olika enheter. Hur det ser ut på de olika skolorna är varierande. Vid två av skolorna som har mer krävande elever med speciella behov har personalen mer tid att träffa varandra. Detta eftersom deras verksamhet och elever kräver mer samarbete mellan kollegor och rektorer. Personalen vid dessa skolor anser att de har bra kommunikation varje dag på skolorna.

Vissa ser personalrummet som en kommunikationscentral där det pratas om allt ifrån stopp i avloppet till världspolitiska händelser men alla har inte möjlighet att träffas under samma tid. Personalen går och tar paus kontinuerligt, eftersom skolans elever av praktiska skäl inte kan ha rast samtidigt. Schemat tillåter även inte detta, det är ett politiskt beslut att eleverna bara får schemaläggas mellan klockan åtta till tio i fyra. Det är ett återkommande önskemål från respondenterna att ha en gemensam fika tid. I stort sett alla respondenter som är verksamma inom skolorna påpekar att det inte är lämpligt att prata arbete på fikarasterna, de vill hellre se personalrummet som en möjlighet till avkoppling. Men att det blir så ändå kan bero på att det inte finns så många andra arenor som är så tydliga, där man kan träffas naturligt. Man behöver ju prata av sig, problem kan avhandlas och lösas omedelbart. Man kan prata om allt från stort till smått, detta ses som positivt då det inte är en formell situation. Säger man fel kan det korrigeras utan att det får några större konsekvenser. En av respondenterna uttryckte sig:

”Min uppfattning är att fikarummet spelar en oerhört stor roll i den dagliga gemenskapen, det är där man lär känna människor lite mer på djupet, inte bara som yrkesmän eller kvinnor utan som individer”

På de olika skolorna sker emellanåt omorganiseringar, där olika utbildningar får flytta på sig mellan olika skolor. Detta har påverkat att en del av personalen anser sig ha haft svårt att komma in i gemenskapen, vilket gör att de inte väljer att gå till fikarummet. Att de väljer detta kan bero på tre olika orsaker, att de inte känner sig välkomna och därmed väljer att hålla sig undan, att de vill vara för sig själva för att kunna vila och återhämta sig eller tidsbristen de har för att transportera sig fram och tillbaka till fikarummet, då de har kort fikatid. Fikatiden kan variera mellan tio och trettio minuter.

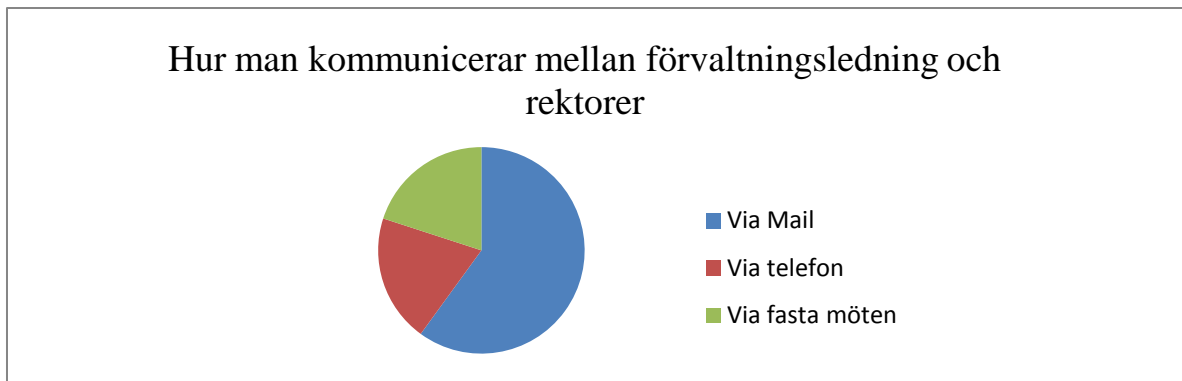
Mellan förvaltning och rektorer finns det inga sporadiska naturliga möten såsom fika eller lunch, alla möten är inplanerade. Förvaltningspersonal har fikaraster både på förmiddagen och på eftermiddagen men på grund av tidsbrist hinner inte alla vara delaktiga på båda tidpunkterna. På fredagar brukar all förvaltningspersonal samlas för att träffas.

När det gäller informella möten såsom luncher finns det inga bestämda rutiner för hur detta sker. I hela utbildningsförvaltningen finns det inga gemensamma luncher om man inte själv har tagit initiativ till det.

Telefon används men inte lika flitigt som mejl. En av respondenterna påpekar att detta kan bero på att mejlsystemet gör att informationen blir mer samlad på samma plats. Vid telefonsamtal kan informationen skrivas ner med risken att informationen hamnar på olika ställen och förloras. Dessutom kan det vara svårt att nå varandra genom telefon, då personalen inte är anträffbar på samma tider. Oftast används telefonkontakt mellan förvaltningsledningen och rektorerna. Detta när det krävs omedelbara svar.

Anslagstavla finns även på de olika skolorna och dessa används på olika sätt. En del skolor använder den mer för att sätta upp meddelande som har en mer skämtsam karaktär såsom att någon fyller år. Det finns även skolor som använder anslagstavlan för viktig information, detta gör de för att de inte vill tvinga personalen att använda de interna internetsidorna. Det finns även personal som inte har tillgång till egna datorer. Utbildningsförvaltningen har ingen personaltidning.

Figur 1 ger en bild av vilka kanaler som används vid kommunikationen mellan förvaltningsledningen och rektorer. Dessa värden har vi fått ifrån rektorerna då de i en följdfråga beskrev hur stor andel av kommunikationen som förekom genom de olika kanalerna.



Figur 1

6.3 Bidragande faktorer till bristande kommunikation i utbildningsförvaltning

6.3.1 Upplevelser beträffande kommunikationen på arbetsplatsen

Kommunikationen upplevs olika bland respondenterna, både som positiv och negativ. Det positiva är att det inte är sämre inom utbildningsförvaltningen än vad det är i andra organisationer. Den är rätt bra för det mesta, den präglas av god vilja och att personalen gör så gott de kan. En del respondenter uppfattar att kommunikationen kan bli bättre och att den inte är så bra som de önskar. Det negativa som har uppkommit är att kommunikationen har fel struktur, vilket innebär att det är bristfällig styrning av vilken information som ska vidarebefordras till vem. Viktig information når inte alla och oviktig information når för många. Trots att alla i organisationen har olika befogenheter händer det ändå att informationen skickas till fel personer. En del upplever att tidsbristen, bristen på delaktighet och sättet man kommunicerar är de faktorer som påverkar kommunikationen negativt. Inom hela utbildningsförvaltningen är det många individer med olika viljor och det är flera som anser sig ha rätten att bestämma mer än vad de gör.

6.3.2 Respondenternas åsikter om de inplanerade mötena, dess funktion och resultat

Det är möten mellan förvaltningsledningen och rektorerna var fjortonde dag. De biträdande rektorerna i de olika skolorna medverkar inte i dessa möten på grund av att de inte ingår i förvaltningsorganisationen. Enligt den nya skollagen ingår biträdande rektorer i skolororganisationen och att det bara är en rektor per skola som har det yttersta ansvaret. Från förvaltningen är det förvaltningschefen och närmaste kollegor som ingår i ledningsgruppen. Rektorerna anser att vissa från ledningsgruppen inte ska vara med på dessa möten. De bidrar oftast inte med något, då de varken säger något eller kommer med förslag. I samma veva tycker rektorerna att deras egna biträdande rektorer har en mer betydande roll i sammanhanget

och att de har ett större behov av informationen från dessa möten. Rektorer och förvaltningspersonal framhäver att på dessa möten då alla rektorer är med blir det en mer strikt stämning, på grund av att de känner av en viss konkurrens mellan skolorna och måste hävda sina intressen. Anledningen till denna konkurrens är att antalet elever inverkar på deras budget som samtidigt påverkar om de måste göra nedskärningar. Förvaltningschefen ser denna konkurrens som positiv då alla rektorer eftersträvar att vara bättre. Rektorerna anser att det är för många möten och att det läggs ner mycket tid på dessa, vilket har bidragit till att man har försökt skära ner lite. Rektorerna tycker att de personliga mötena är de bästa men det viktigaste är kvaliteten och inte kvantiteten. I förhållande till hur mycket tid som läggs ner på dessa möten är deras effektivitet bristfällig, med en otydlig och otillräcklig agenda. En av respondenterna uttryckte:

”Vi lägger väldigt mycket tid på möten det kan ju bli lite väl mycket av det goda ibland”

Eftersom rektorerna är en mellanlänk mellan förvaltningsledning och lärare har de möten åt alla håll, vilket gör att de har ett större antal möten än vad övriga respondenter har om hur skolans dagliga verksamhet fungerar. Därför upplever de att deras arbete består av enbart möten. Alla rektorer eftersträvar mer tid ute i verksamheten än att sitta på så många möten. De vill lägga ner mer tid och fokus på andra saker som de anser är mer angelägna. Dessa är exempelvis att ha bättre kontakt med lärare och elever. Arbetet med den nya skollagen och det nya betygssystemet är tidskrävande. En av respondenterna uttryckte:

”Det är så mycket information som jag kanske inte har nytta av just nu, så man skulle kunna skala av det så att man kan inrikta sig på det som är här och nu”

Förutom med rektorerna har förvaltningen andra möten med kommunen och dess politiker men även rektorerna har ett flertal andra möten. Några av dessa är elevrådsmöten, administrativa möten, arbetslagsträffar, arbetslagsmöten, ämnesmöten och teammöten.

De inplanerade mötena mellan rektorer och lärare ser olika ut beroende på vilken skola det gäller. När det gäller de stora mötena som heter APT genomförs de på en del skolor två gånger per år och på en del andra skolor två gånger per termin. Det som avgör hur många sådana möten man har är den egna rektorns inställning till att alla ska samlas. En av respondenterna sa så här:

”Tycker att det är väsentligt att all personal samlas någon gång och få en samfällig information. Det är betydelsefullt att alla får samma information, vid samma tillfälle, från en och samma källa. Detta för att det inte ska bli några fel eller missstolkningar”

Andra mindre möten som finns på de olika skolorna är olika strukturerade. I de skolor där det finns mer krävande elever med särskilda behov har lärare och rektorer möte en gång i veckan eller mer. På de övriga skolorna har lärarna möte en gång i veckan. Då försöker antingen rektorerna eller biträdande rektorerna vara med men på grund av att det är många grupperingar kan de inte alltid vara närvarande på dessa. På lärarnas möten finns det alltid någon som har huvudansvaret. Alla lärarna i denna undersökning upplever att de har

tillräckligt med tid för de inplanerade mötena, eftersom alla möten är schemalagda. Skulle det tillkomma något akut sätts det in akuta möten med dem det gäller. Lärarna anser att deras mötestider är rimliga och mötena ska inte ta mer tid än vad de gör. Om det skulle behövas mer tid för möten anser en av respondenterna att de skulle behöva vara mer strukturerade och effektiva för att skolans tid ska användas till elever och inte till mer mötestid. Dessutom har lärarna tid att träffas när eleverna har höstlov och innan skolan startar.

6.3.3 Mötenas dagordning, protokoll och uppföljningar

På de formella mötena mellan förvaltningsledning och rektorer finns det alltid en dagordning med olika punkter som ska beslutas och ansvar som ska fördelas. Dagordningen skickas ut i god tid och rektorerna har en möjlighet att meddela innan om det finns något särskilt de vill ta upp på mötet men oftast kommer inte deras synpunkter fram förrän möte redan är igång, vilket gör att alla inte har en möjlighet att sätta sig in i ärendet och reflektera över sakfrågan. Protokoll förs på de formella mötena. Det finns inplanerade informella möten där det inte förs protokoll, detta för att ibland behövs det diskuteras saker som inte behöver leda till beslut. Det sker uppföljningar till en viss del men inte rutinemässigt av det som har beslutats på de formella mötena. Anledningen till att det inte alltid görs är att det förutsätts att besluten ska genomföras. Om det gäller uppföljningar om skolarbetet som ska vidare till Skolinspektionen eller Skolverket genomförs dessa alltid. Vid uppföljning av andra frågor som berör till exempel personalfrågor sker inte uppföljningar fullständigt. I regel används protokoll för att pricka av vad som har skett ifrån föregående möte. Detta sker inte alltid, det beror på vem som har fört protokollet på mötet. Om det går en längre tid och det kommer fram att besluten inte har slutförts frågar förvaltningschefen rektorn eller grupperna om varför det inte har genomförts. Hur uppgiftens resultat blir gällande dagordning, protokoll, uppföljningar och genomförande av ärenden beror på vilken befattningshavare som har ansvar över uppgiften, det är personbundet.

De formella mötena som rektorerna har mellan sig och sin ledningsgrupp fungerar oftast, beroende på vilken skola man granskar men i huvudsak fungerar dessa möten bra. Dessa möten utförande liknar hur ett styrelsemöte fungerar med dagordning, agenda, protokoll och uppföljning. På grund av tidsbrist händer det dock att dessa delmoment inte alltid blir väl genomförda. Skulle någon sorts information missas kan denna bristfällighet ändå klaras upp då gemenskapen i ledningsgrupperna är god och ses som en tillgång.

Dagordning finns alltid på de stora APT- mötena. Gällande protokoll svarar respondenterna att det inte förs protokoll. Detta kan bero på att dessa möten är mer av informationskaraktär, det vill säga mycket information ska ut till ett flertal individer. I undersökningen har det inte kommit fram om det sker en uppföljning av dessa. På de andra mindre mötena finns det dagordning i en del grupper men inte i alla. Protokoll förs för det mesta men inte alltid, detta kan bero på hur organiserad och effektiv gruppen är samt den som har gruppens huvudansvar över att leda mötet. Andra faktorer som är avgörande är tidsbrist, trötthet, ovilja och brist på

engagemang. Riktlinjer för dessa möten upplevs som oklara, då man inte vet vad förvaltningsledningen eftertraktar samt mötenas avsikt. En av respondenterna anser att när de mindre mötesgrupperingarna startades fanns det klara målsättningar på hur dessa skulle vara upplagda men nu verkar det ha runnit ut i sanden. På de olika skolorna, i de mindre grupperna utförs uppföljningar men inte på samma sätt. Vissa skolor och grupperingar agerar idealiskt, där även lärarna får respons av sina rektorer. I andra grupperingar fungerar det mindre bra.

6.3.4 Tydligheten i kommunikation i utbildningsförvaltningen

Förvaltningspersonalen tycker att kommunikationen på deras enhet är bra och tydlig, detta kan bero på att de sitter samlade på samma ställe och kan därför lättare kommunicera med varandra om arbetsuppgifter och det som ska ske. Mellan Förvaltningsledningen och rektorerna är det delade meningar om kommunikationen är tydlig eller otydlig. Förvaltningsledningen upplever att det är i skolan kommunikationen brister eftersom när förvaltningsledningen har varit och pratat med lärarna har de märkt att lärarna inte har fått all information. De antar att antingen har inte informationen kommit fram eller så har den inte varit tillräckligt tydlig. Anledningen till varför förvaltningsledningen tror att det är så är för att arbetsbelastningen och tidsbristen är enorm. Det är rektorernas ansvar och uppgift att delge informationen till lärarna som kommer ifrån förvaltningen. Ansvaret av att bestämma vilken information som ska vidarebefordras till lärarna avgörs utav rektorerna. Viss information anser rektorerna är inte väsentlig för lärarna då det inte berör deras arbetsuppgifter. Rektorerna menar att de är en stor del av kommunikationskedjan då det inte finns någon informationsavdelning. För det mesta tycker rektorerna att kommunikationen mellan dem och förvaltningsledningen är tydlig men den kunde ha varit tydligare. Det otydliga som framkommer är att vid vissa uppdrag är strukturen, innehållet, syftet och kravet på resultatet oklara. Andra omständigheter som nämns är att förvaltningsledningen fattar beslut på bristfälliga underlag, att besluten genomförs hastigt och att de betraktas som osynliga. När förvaltningsledningen besöker skolorna är det oftast i ett skarpt läge, som ett exempel när betygsresultaten är för dåliga.

Skolpersonalen däremot, såsom de flesta rektorer och lärare upplever att det är från förvaltningen till dem som kommunikationen brister, eftersom de inte ger tydliga förklaringar på olika beslut. Lärarna upplever förvaltningsledningen som osynlig, då man i stort sett aldrig kommer på besök. Alla våra respondenter som är verksamma i skolorganisationer skulle vilja ha spontana besök av förvaltningsledningen för att kunna ta emot frågor och synpunkter. Detta skulle leda till mer förtroende och förståelse kring varför vissa beslut tas. En av respondenterna poängterade att när behovet har funnits av kontakt med förvaltningsledningen så har det fungerat bra. En annan av respondenterna förstår inte att förvaltningsledningen inte ser spontana besök som ett förträffligt tillfälle att förmedla organisationens visioner samt öka deras ledarskap.

”Det är ju så desto mer man lär känna varandra, allas arbetsuppgifter och arbetsförhållande då blir det ju bättre”

Generellt är lärarna nöjda med hur kommunikationen sker mellan dem och deras respektive rektorer. Bidragande orsaker till varför kommunikationen uppfattas som bra och tydlig är närheten till sin närmaste chef, där de kan ta upp allt ifrån problem, frågor och få respons. Informationen lärarna får sker främst genom mail men även genom möten. Internetportalen som används till mail har inte alla de önskvärda funktioner, vilket gör det otydligt att veta vem avsändaren av information är och att det är mycket information som inte är riktad till dem. Ibland krävs det snabba svar och framförhållningen är inte alltid den bästa, då lärarna inte alltid har tid att sitta vid datorn när de undervisar. Detta kan leda till att informationen hinner bli gammal och oanvändbar.

6.4 Sammanfattning av resultat

Resultatet är indelat utifrån de tre frågeställningarna, där olika teman finns och redogörs. De tre större frågorna är: *Vad avses med kommunikation? Hur sker kommunikationen? Vad kan bidra till bristande kommunikation?*

Kommunikationen i utbildningsförvaltningen uppfattas på olika vis, dels så uppfattas den som information, olika flöden av information men även andra aspekter såsom förhållandet till en annan individ. Egenskaper som anses avgörande är värdegrund, ärlighet och lojalitet och valet av överföringsmetod. Den goda kommunikationen mellan människor anser respondenterna ska vara rak utan omvägar, för att kunna förstå det hela så att man har koll på läget och vet vad som händer och lyssna riktigt på vad den andra parten har att säga med ett öppet sinne. Flera av respondenterna påpekar att öppenheten mellan parterna är viktig. Informationen anses vara något mer formellt. Vid information kan individen inte förvänta sig få ett svar tillbaka och fokus ligger inte på den som tar emot informationen. I kommunikationen tar man mer hänsyn till mottagaren, det förs en dialog, samtal eller diskussioner. Mail är det vanligaste sättet att kommunicera mellan alla nivåer och alla skolor men även från politiker till utbildningsförvaltningen. De formella inplanerade mötena finns på alla nivåer i utbildningsförvaltningen men dessa sker på olika sätt. Med de informella mötena menas fikapauser och lunchraster, dessa brukar ske i deras gemensamma personalrum på deras olika enheter. Hur varierande de är med tid och tillgång till att mötas beror på vilken enhet som granskas. Personalrummet och fikapauserna betraktas som en kommunikationscentral där allt möjligt kan diskuteras men de flesta respondenterna vill att det ska vara ett ställe för avkoppling. Telefon används men inte lika flitigt som mejlkontakten, anslagstavlor finns på de olika skolorna men ingen personaltidning.

Kommunikationen upplevs olika bland respondenterna, både som positiv och negativ. Det positiva är att det inte är sämre inom utbildningsförvaltningen än vad det är i andra organisationer. En del respondenter uppfattar att kommunikationen kan bli bättre och att den inte är så bra som de önskar. Det negativa som har uppkommit är fel struktur, tidsbristen, delaktigheten och sättet man kommunicerar.

Mellan förvaltningsledningen och rektorer har man inplanerade möten var fjortonde dag. Eftersom rektorerna är en mellanlänk gentemot förvaltningsledningen och lärarna har de möten åt alla håll, detta är rektorernas dilemma, vilket gör att de har ett större antal möten om den dagliga verksamheten. De inplanerade mötena mellan rektorerna och lärarna ser olika ut beroende på vilken skola det gäller. Alla skolor har APT- möten och mindre möten i grupper. På de flesta mötena finns det dagordning och protokoll på de inplanerade mötena, detta ser olika ut och sker inte på alla möten eftersom det saknas riktlinjer. Uppföljningar sker inte rutinmässigt. I förvaltningen är kommunikationen tydlig men mellan förvaltningsledningen och rektorer skulle den kunna bli tydligare. Mellan rektorerna och dess ledning på skolorna anses den vara tydlig, mellan lärare och rektorer är kommunikationen oftast tydlig. Både rektorer och lärare anser förvaltningsledningen som osynliga om inte eget initiativ tas.

7. ANALYS

I detta kapitel presenteras analysen där empirin och teorin förenas.

Respondenterna påpekade att värdegrund, ärlighet och lojalitet är viktiga egenskaper när relationer skapas. På grund av att alla individer är olika finns viljan att använda flera kommunikationskanaler även om de inte är de korrekta kanalerna som ska användas. Enligt Cederwald (2006) har varje individ sitt eget sätt att vara och lära, kommunicera och skapa relationer till omvärlden. I resultatet har det framkommit att kommunikationen ska vara rak, utan omvägar, och att öppenheten mellan parterna är viktig detta för att kunna förstå. Levihn och Christerson (2003) menar att god kommunikation kan skapa lärande och hur människor lär av varandra. Studien visar att i kommunikationen tar man mer hänsyn till mottagaren, det förs en dialog, samtal eller diskussioner. Det sker ett utbyte av åsikter med varandra. Kommunikation är att få respons på det man gör. Nilsson och Waldemarson (2007) anser att definitionen av kommunikation kan ses som ett förlopp där två eller flera individer sänder budskap till varandra. Detta förlopp visar hur individer inverkar på varandra, bedömer sig själva och situationen samt innehållet i budskapet.

Forslund (2009) beskriver de olika kanalerna. Dessa sker genom hur meddelandet framförs till exempel via internet, brev, personaltidning, kroppsspråk, samtal eller möte. När ett meddelande har genom någon kanal nått mottagaren tolkas detta meddelande och det kan ske en återkoppling till sändaren, detta kallas feedback. Återkopplingen fungerar bäst i samtal mellan två personer där ansiktsuttryck och kroppshållning hela tiden kan läsas av och om budskapet har gått fram och fått de avsedda effekterna. I utbildningsförvaltningen är mejl det vanligaste sättet att kommunicera mellan alla nivåer och alla skolor men även från politiker till utbildningsförvaltningen. Telefon används men inte lika flitigt som mejlkontakt. De formella inplanerade mötena finns på alla nivåer från ledningen till lärarna.

Levihn Palm och Windahl (1989) skriver att information betyder att ”tala till” som kännetecknas som en envägsprocess som kallas även envägskommunikation. Information yttrar sig i mer kontroll, påverkan, det kan upplevas som manipulativt med en kontroll- och maktaspekt. Öppenheten sker på sändarens villkor. Informationen anses av respondenterna vara något mer formellt. Det är en envägs information till exempel när det tas vissa beslut på möten, t.ex. när någon meddelar att så här är det och tänker inte på den som tar emot informationen. Vid information kan individen inte förvänta sig få ett svar tillbaka.

Erikson (2008) förespråkar att om ledningen kan fånga upp den informella kommunikationen är det lättare att förstå vad som rör sig i olika medarbetares tankar. I denna studie har vi inte fått fram något om ledningens försök i den riktningen. En av respondenterna uttalade att fikarummet spelar en oerhört stor roll i den dagliga gemenskapen, det är där man lär känna människor lite mer på djupet, inte bara som yrkesmän eller kvinnor utan som individer.

Som kommunikationskanal är möten av olika slag den kanal som har störst genomslagskraft eftersom dialog kan skapas på ett sätt som inte andra kommunikationskanaler kan åstadkomma. Mottagarna kan direkt ställa frågor och lämna synpunkter på det som diskuteras

Högström (1999). Från undersökningen har det framkommit att det är bra att all personal samlas någon gång och få en samfällig information, vid samma tillfälle, från en och samma källa. Detta för att det inte ska bli några fel eller misstolkningar. Det har även framkommit att mötena upplevs ta mycket tid och detta anser även Högström är en nackdel med möten, som framför att det är bra att förhindra att mötena ska bli ineffektiva av att de ta för mycket tid. Detta kan förhindras genom att det finns klara mål och visioner, fasta agendor och att ledningens information översätts till deltagarnas egna förutsättningar. I denna studie framkom att det fanns mål och visioner men att de inte alltid upplevs som tydliga. Fasta agendor användes av förvaltningsledningen och rektorerna men däremot användes inte alltid agendor utav lärarna. Echeverri (2006) påpekar att förhandsinformationen har stor betydelse för vilka förväntningar mötet får.

Mejl används i utbildningsförvaltningen till att få kontakt med varandra i olika ärenden men även som informationskanal för att veta vad som ska hända och för att samla och spara protokoll. Fördelarna som nämns är om man inte vill prata och om man vill ha ut något snabbt kan man få det eftersom nästan alla i utbildningsförvaltningen brukar ha sina mejl öppna och oftast kan de få snabba svar tillbaka. Nackdelar är att mejlkontakten är lätt tillgänglig och används väl men innehållet kan misstolkas lätt och blir svårt att reda ut om det blir fel. För att få en effektiv mejlanvändning förklarar Högström (1999) att det finns tre viktiga punkter att tänka på. Dessa är att få mottagaren att läsa mejlet, att klargöra vad mottagaren förväntas göra när mejlet är läst och att få läsaren att förstå innehållet. Respondenterna visste inte om de mejl de skickat blev lästa eller inte eftersom de inte hade funktionen bekräftat mottagarbevis som funktion på deras mejlsidor.

8. DISKUSSION

Detta diskussionskapitel är uppdelat i två delar. Den första delen är metoddiskussion där utgångspunkten är hur studien har gått tillväga. Den andra delen består av en resultatdiskussion där frågeställningarnas svar gemensamt granskas.

8.1 Metoddiskussion

Syftet var att bidra till ökad kunskap om kommunikationsbrist inom utbildningsförvaltningen och hur man kan synliggöra dem. Vårt val av kvalitativ studie passade till denna undersökning eftersom vi utgår ifrån hermeneutiken där tolkning och förståelsen är väsentligt. Denna undersökning skulle även ha kunnat genomföras genom så kallad triangulering som innebär intervjuer, observationer och dokument. Man hade även kunnat göra en kvantitativ enkätstudie för att få in fler individer i undersökningen då utbildningsförvaltningen är en stor organisation. Men på grund av ramfaktorer såsom framförallt tiden var inte detta möjligt att genomföra. Då vår studie inte bygger på en tidigare teori utan vi har sökt förståelse under studiens process var den induktiva ansatsen det bästa alternativet. Vi valde den ansatsen eftersom vi inte visste vad som avsågs med kommunikation i utbildningsförvaltningen och det kom fram mycket material under intervjuerna som vi i förväg inte kunde förutsäga. När det gäller planering och genomförande kan vi nu i efterhand tycka att fler intervjutillfällen hade varit bättre, då tröttheten och många intryck påverkar negativt. Detta tillvägagångssätt var vårt eget val. Det var svårt att avgöra hur mycket tid de olika delmomenten skulle ta då vi tidigare inte har gjort en så omfattande undersökning.

Urvalet kunde ha gjorts annorlunda genom att kräva att få göra ett slumpmässigt urval. När vi efterfrågade detta fick vi inte välja respondenterna, valet var att göra undersökningen eller inte. Detta urval anser vi har påverkat resultatet genom att alla rektorerna inte var med och rektorerna i sin tur valde ut lärare på respektive skola. Anledningen till att vi anser att detta påverkat resultatet är för att skolorna har konkurrens mellan varandra och därmed drar vi slutsatsen att de inte vill visa att deras skola är sämre i kommunikationen. Fler intervjuer hade varit bra för att få en större inblick. Vi kunde ha testat intervjufrågorna på fler personer men på grund av tiden nöjde vi oss med att vår handledare godkände intervjuguiden. Bearbetningen av intervjumaterialet skedde inte direkt efter intervjuerna, detta ser vi som en nackdel eftersom vi missade de färskaste iakttagelserna och tolkningarna. Bearbetningen skedde vid ett senare tillfälle på grund av mänskliga faktorer såsom sjukdom. När det gäller tillförlitligheten skulle vi kunnat skicka transkriberingarna till respektive respondent för ett godkännande att all material var korrekt, detta gjordes inte på både gott och ont. Tillförlitligheten kan ha blivit sämre på grund av detta men samtidigt fanns det en risk att respondenterna inte skulle vilja stå för sina svar.

Denna undersökning går inte att generalisera, undersökningen är för liten för att dra allmänna slutsatser i liknande fall. Studien kommer istället att ge en inblick av faktorer som påverkar kommunikationen. När vi hade bearbetat resultatet var det svårt att följa det etiska konfidentiella kravet, eftersom det är få personer med bestämda befattningar. Vissa personer kan känna sig utpekade.

8.2 Resultatdiskussion

Att kommunikationsbrister kan uppstå överallt är inte konstigt. I organisationer och mellan människor sker möten varje dag i olika situationer. Det är flera faktorer som påverkar kommunikationen, vill man hitta fel i kommunikationen kan man alltid göra det.

Kommunikation är ett omfattande begrepp och lite diffust, det är individbundet och uppfattas därför olika, därför är det svårt att forska kring detta ämne när man granskar en organisation. Begreppet är inbundet i vardagen utan att vi alltid reflekterar över hur vi gör när vi kommunicerar, därför är det en tyst kunskap. Respondenterna anser att det personliga mötet är det viktigaste för att inte tappa nyanser i kommunikationen och förebygga missuppfattningar som kan uppstå. Det fanns respondenter som inte kunde ge något utförligt svar på hur man definierar kommunikation, detta kan beror på att begreppet är svårt att förklara. Eftersom en del respondenter tycker att begreppet kommunikation och information är svårt att skilja på, ser vi redan detta som en faktor som kan bidra till kommunikationens brister. Detta kan bero på vilken inställning personen har till ämnet men även att organisationen inte har några klara visioner eller gemensamma riktlinjer kring kommunikationen. När förvaltningsledningen diskuterade kring ämnet kommunikation var det dess struktur som poängterades såsom hur de olika informationsflödena ägde rum, medan rektorer och lärarna pratade mer om det som är avgörande egenskaper i begreppet.

Om kommunikationen ska fungera mellan individer måste den vara rak, man behöver inte hålla med i alla sakfrågor utan ha en öppen dialog där man både ger och tar. Detta menar vi kan vara ett problem gällande att fatta beslut när flera individer är inblandad i frågan. En viktig aspekt är mottagaren och målgruppens informationsbehov. Att ha olika erfarenheter såsom exempelvis utbildningsnivå samt bakgrund i de olika befattningarna mellan de olika nivåerna i organisationen ser vi som ett problem, för förståelsen. Olika uppfattningar, olika sätt att samarbeta påverkar hur engagemang skapas i de olika grupperingarna. Vi har kommit fram till att en del av våra respondenter inte har den pedagogiska bakgrunden samt att lärarna inte alltid är vana att bli ledda.

Respondenterna anser att kommunikationen ska vara kristallklar, tydlig och med ett tydligt språk. Vi anser att för att det ska vara en god kommunikation krävs det uppmärksamhet, intresse, förstå vad, varför och hur samt kunna återframkalla information och få respons. Det som har framkommit är att mottagaren tänker ibland: Vad rör denna information mig? Just därför skulle det behövas mer motivation, engagemang, förförståelse för och om de olika grupperna och få mottagaren att bli intresserad av informationen. Att få återkoppling på sitt arbete är en viktig faktor men den glöms lätt bort mellan alla nivåer.

När man kommunicerar med varandra finns det en större hänsyn, det förs en dialog, samtal, diskussioner och åsikter utbytes. Information är mer formellt, det förväntas inte ett svar tillbaka eller mottagarhänsyn. Informationen i organisationen är inte alltid meningsskapande och man vet inte om den alltid tolkas som den var avsedd.

Mejlkontakten kan bidra till kommunikationsbrister, genom informationsbrist och informationsöverflöd. Detta är faktorer som kan leda till att det inte fungerar i organisationen. Då personalen inte alltid är tillgängliga, det kan ta lång tid innan man ser mejl och då kan informationen hunnit bli gammal, ibland förväntar sig sändaren få snabba svar, ibland är framförhållningen på information för kort. Vi förstår dock att mejl är en effektiv kommunikationskanal, eftersom det når många med en lång räckvidd, man kan selektivt välja ut de man vill nå och är lätt att använda. Vid viktigare information eller beslut är inte denna kanal den bästa, eftersom det är lätt att det blir fel såsom misstolkningar. Som en av respondenterna nämnde att texten i mejlet kan tolkas annorlunda, den skrivs inte som man talar, det kan bli hårt och kantigt. Vi undrar om denna kanal används vid viktiga frågor och beslut för att man är rädd att mötas och vill förhindra en konfrontation där frågor och synpunkter kan uppkomma som kan leda till en konflikt. Det kan vara lättare vid vissa situationer att gömma sig bakom tangentbordet. Det är underligt att respondenterna använder mejl som sin största kommunikationskanal när det finns viss personal som inte ens hade tillgång till dator på arbetet. Detta ser vi kan skapa utanförskap och att vissa anställda inte känner sig delaktiga.

Vi anser inte att det finns en brist på antalet möten, däremot så kan mötenas innehåll ifrågasättas. När viktig information ges är deltagarna som skulle behöva vara delaktiga inte alltid med, samtidigt som viss information inte alltid behöver delges på mötena. Större antalet av respondenterna tyckte att det var vid det personliga mötet som kommunikationen fungerade som bäst men trots detta vill de flesta respondenter inte ha mer möten än vad som finns idag. Detta kan bero på flera aspekter men framförallt framhävs tidsbristen och arbetsbelastningen som två avgörande faktorer.

Något som vi som studerar arbetslivspedagogik har reagerat över är att uppföljningarna inte alltid skedde rutinmässigt. Vi anser att uppföljningar av möten är otroligt viktigt eftersom man genom dem ska kunna avgöra var man befinner sig i olika frågor, om vissa sakfrågor bör diskuteras mer, hur beslut har genomförts. Men även hur man kan undvika framtida problem, fel, missförstånd och vad man kunde ha gjort annorlunda och bättre. Samtidigt tycker vi att det är underligt då undersökningen har skett i skolans värld där uppföljningar och utvärderingar är något som alla chefer och lärare borde prioritera. Anledningar till varför det är så med uppföljningarna kan dels bero på att lärarna ofta har en spetskompetens och det kan vara svårt för en chef oavsett bakgrund att kunna avgöra en uppföljning av denna. Oklara mål och riktlinjer om vad som faktiskt ska ingå på dessa möten påverkar självklart, då alla anställda i utbildningsförvaltningen har mycket att göra och andra frågor hellre prioriteras. Dagordning och protokoll var något som skedde mer rutinmässigt än uppföljningar. Protokollen sparades lite sporadiskt på de olika nivåerna men de offentliga sparades framförallt på intranätet.

Öppenhet är viktig i organisationer för att kommunikationen ska fungera. Att ekonomin och budget påverkar kommunikationen, dess struktur och gärna diskuteras av de anställda på alla nivåer kanske inte är så konstigt, då de flesta svenska skolorna har en stram budget och det är när resurserna är mindre som den bristfälliga kommunikationen kommer fram då alla vill försvara sina intressen. I vårt avsnitt med tidigare forskning beskrivs det i båda avhandlingarna Simonsson (2002) och Hyo Sook Kim (2005) att den ekonomiska faktorn påverkar kommunikationen.

Att kommunikationen mellan utbildningsförvaltningsledningen och rektorerna på deras inplanerade möten ibland inte gav det resultat som ledningen önskade ute i verksamheten, kan bero på konkurrensen som rektorerna hade mellan varandra. Detta minskar öppenheten mellan parterna, då även själva öppenheten är en förutsättning för att en bra dialog ska kunna föras. Men även omständigheten att det finns medverkande personer på mötena som inte är engagerade i de olika sakfrågorna kan skapa en frustration och stress. Detta ser vi som en brist från förvaltningsledningen som borde ge en motivering till varför de är där, detta kan skapa en betydelsefull innebörd då även detta är positivt för kommunikationen. Att skapa engagemang för dessa icke aktiva medverkande så att de blir delaktiga i samtalen skulle också vara bra. Om de inte ska delta i mötenas diskussioner så kan det ifrågasättas om det är rätt sätt att använda de mänskliga resurserna, då säkert dessa personer har mycket erfarenheter och kunskaper att dela med sig. Andra tankar vi har fått är varför de sitter på dessa möten, om det är strategiskt upplagt för att inte känna sig i underläge men även att det är slöseri för ekonomin. Att inte de biträdande rektorerna får delta i dessa möten tycker vi är synd då de har stort ansvar för skolorna och personalen på de olika enheterna. Antagligen skulle detta minska misstolkningar och risken att det blir mycket arbete och information som de ensamma rektorerna har idag. Man kan också undra över om det är så att rektorerna anser att den information som ska vidarebefordras till lärarna inte är väsentlig för deras verksamhet. Om utbildningsförvaltningen är tillräckligt tydlig i vad man anser är viktigt. Om utbildningsförvaltningen har svårt att förmedla budskapet så att det skapas en mening. Eller om det är så att kommunikationen inte är en lyckad övertalning.

Att mötestiderna är inplanerade på schemat ser vi som en stor fördel, då personalen inte behövde prioritera bort annan arbetstid eller fritid. Trots den höga arbetsbelastningen som rektorerna har, fungerar dess kommunikation med deras ledning väldigt bra och även lärarna var nöjda med sin kommunikation mellan dem och deras närmaste chef.

De naturliga mötena såsom fika och lunch visar sig vara betydelsefulla i alla respondenternas svar. Fikarummet och allmänna utrymmen som personalen dagligen vistas i glöms ofta bort i ämnet kommunikation, samtidigt som det är på dessa platser som en stor del av den informella kommunikationen i organisationer sker. För att skapa bättre förutsättningar för att denna kommunikation ska vara möjlig borde lärarna ha så pass mycket tid att de hinner förflytta sig till fikarummen.

I utbildningsförvaltningen önskade alla respondenterna från skolorna att förvaltningsledningen skulle komma till deras skolor på spontana besök. Om detta skulle uppfyllas skulle detta vara en stor fördel, då det är lättare att ta till sig det som finns i ens

närheten. Denna närhet ska helst vara både i fysisk och i psykologisk mening. En annan fördel är även att personalen kan lära känna varandra och det är lättare att ta till sig ett innehåll. Exempelvis vid olika beslut kan det vara svårare med kommunikationen om besluten har fattats av en kollektiv grupp. Det är lättare om kommunikationen sker med en människa som mottagarna kan identifiera sig med. Vi tycker även att det är en förutsättning för god kommunikation att man träffas eller vet vilka man är.

Det som har framkommit av respondenterna är att ifrån förvaltningsledningen händer det ibland att det fattas beslut och genomförs hastiga förändringar som ibland saknar belägg, utan att ta hänsyn till andra i organisationen. Om det är utbildningsförvaltningen eller politikerna som bestämt dessa förändringar och beslut vet vi inte men detta ser vi som en risk för frustration som i sig kan skada kommunikationen.

9. SLUTORD

I detta kapitel presenteras en sammanfattning av våra egna åsikter baserat på fakta som har framkommit i studien.

Kommunikationen i utbildningsförvaltningen uppfattas olika, en del respondenter ser den som information medan andra som ett samspel mellan individer. Den goda kommunikationen ska vara rak, och det ska finnas öppenhet mellan parterna. Mail är det vanligaste sättet att kommunicera med varandra mellan alla olika nivåer samt både formella och informella möten, telefon och anslagstavla. Det negativa som har kommit upp är fel struktur och då menas bristfällig styrning av vilken information som ska vidarebefordras till vem, tidsbristen samt delaktighet. Kommunikationen inom utbildningsförvaltningen skulle kunna bli tydligare om alla i organisationen skulle bidra med mer förståelse. Förståelse för hur man skapar ett öppet arbetsklimat samt ta hänsyn till att individer inte uppfattar eller upplever kommunikationen på samma sätt. Bättre organisationsstruktur med klara mål skulle underlätta för utbildningsförvaltningen. En förbättring av strukturen skapar en bättre förståelse av hur olika ärenden beslutas men även delaktigheten med personalen är alltid positivt i organisationen. Om denna delaktighet ökar såsom till exempel att personalen ökar kunskapen om varandras arbete och arbetsuppgifter. Genom mera samarbete och medverkan kan feedbacken uppnås som är en faktor som lätt glöms bort.

Att individer har olika mål, intresse, behov, förhoppningar och krav är inte underligt men med ett öppet och lyssnande förhållningssätt, respekt samt med en öppen konstruktiv tydlig dialog kan kommunikationen förbättras till det bättre och organisationen utvecklas.

Att arbeta med elever som har större behov av stöd kan säkert vara krävande samtidigt som dess personal får mer tid och stöd av varandra vilket i sig kan väga upp.

Hur den konkurrens som finns påverkar rektorernas samarbete och framförallt även lärare och elever vid gemensamma kursämnen så som individuella valet är något som skulle vara bra att granska mer i framtida forskning. En annan framtida forskning skulle kunna vara att granska hur de olika intressenterna såsom elever, föräldrar, övrig skolpersonal och samhället påverkas av kommunikationen. I en framtida utvärdering gäller det att hitta förslag till förbättringar och tillämpa dem i utbildningsförvaltningen och utvärdera ifall de förändringarna som har omsatts i praktik har hjälpt.

10.REFERENSER

Andersson, Per & Fejes, Andreas (2010) *Kunskapens värde: validering i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Augustsson, Fredrik & Sandberg, Åke (2003). IT i omvandlingen av arbetsorganisationer. *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Tillgänglig på Internet http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003_08_s175-201.pdf

Cederwald, Elisabeth (2006). *Reflektion och självinsikt i "den kommunikativa pedagogiken"*. Diss. Lund : Lunds universitet, 2006

Dalfelt, Heide & Simonsson (2001) Organisationskommunikation. Ett forskningsfält på framväxt. *Nordicom Information*, Vol. 23, 2, s. 77-86. http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/17_077-086.pdf Hämtad 2012-01-07

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Echeverri, Per (2006) *Gruppdialogens infrastruktur: Kommunikationsmönster och upplevd funktion*. Karlstad universitet, Centrum för tjänsteforskning

Erikson, Peter (2008). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 6. uppl. Malmö: Liber

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Forslund, Magnus (2009). *Organisering och ledning*. Norstedts Förlagsgrupp AB

Gadamer, Hans-Georg (1997). *Sanning och metod: i urval*. Göteborg: Daidalos

Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2000). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Hyo Sook Kim (2005), Organizational structure and internal communication as antecedents of employee – organization relationships in the context of organizational justice: a multilevel analysis. Maryland, USA Publicerad online <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/2734/1/umi-umd-2303.pdf> Hämtad 2012- 01-05

Högström, Anders (red.) (1999). *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier

Kojan M, Ivarsson E. (2011) *"Det ska bara fungera": en studie av kommunikationschefens roll och strategiska kommunikationsarbete i kommuner*. Examensarbete. Linnéuniversitetet.

- Kylen, Jan-Axel (2004). *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Bonnier Utbildning AB, Stockholm
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Levihn, Ulf & Christerson, Rolf (2003). *Pedagogik i arbetslivet: handledning för utbildare och utvecklare: [kommunikation, utveckling, kreativitet]* 2. uppl. [Örebro: U. Levihn; Vikarbyn: Siljan]
- Levihn Palm, Lars & Windahl, Swen (1989). *Kommunikation - teorin i praktiken: hur modern kommunikationsteori kan användas av informatörer i det dagliga arbetet*. 1. uppl. Uppsala: Konsultförslag.
- Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin (2007). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, Peter (2003). *En introduktion till pedagogik i arbetslivet: begrepp - historik - nutid*. Umeå: Umeå Universitet
- Oscarsson Ling, Ingrid (2009). *"Jag har solen i ansiktet så jag ser inte vad du säger"*. Ronneby: Hexa
- Patel, Runa & Davidson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, Peter (2003). *En introduktion till pedagogik i arbetslivet: begrepp - historik - nutid*. Umeå: Umeå Universitet
- Segefeldt, Claes-Henry (2002). *Ledarskap stavas kommunikation*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- SIKA (2003) *Fakta om informations- och kommunikationsteknik i Sverige 2003*. Statens Institut för kommunikationsanalys, Stockholm.
- Simonsson, Charlotte (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund: Univ., 2002
- Stensmo, Christer (2007). *Pedagogisk filosofi*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Tedenljung, Dan (red.) (2008). *Arbetsliv och pedagogik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Bilaga 1



Institutionen för pedagogik, psykologi och idrottsvetenskap

Hej!

Vi är två studenter som läser arbetslivspedagogik - lärande, utveckling och ledarskap i organisationer III, 30 högskolepoäng vid Linnéuniversitetet i Växjö. Du som får detta brev har tackat ja till att delta i en undersökning som vi ska göra på din utbildningsförvaltning. Denna undersökning kommer att användas som underlag till C-uppsatsen.

Syftet med vår undersökning är att ta reda på vad det är som bidrar till eventuella brister i kommunikationen. Anledningen till att du tillfrågas att medverka i denna undersökning är att vi är intresserade av dina åsikter, tankar och upplevelser kring kommunikationen och hur det berör ditt dagliga arbete.

Att delta i denna undersökning är frivillig och det finns inget tvång att svara på alla frågor. Alla som ingår i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet samt att alla uppgifter som lämnas ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem.

Under intervjun kommer vi att anteckna dina svar men vill även använda bandspelare om du så samtycker, detta på grund av att vi vill fokusera på dina svar och inte gå miste om viktiga detaljer.

Intervjun kommer att ta cirka en timme.

Vi är tacksamma för din medverkande i denna undersökning. När rapporten är klar kan den lämnas ut om det så önskas. Rapporten beräknas vara klar januari 2012.

Vid eventuella frågor är du välkommen att kontakta:

Solange Varela- Mobil nr: XXXXXXXXXXXX

Elin Ekelöf Mobil nr: XXXXXXXXXXXX

Handledare: Marianne Björn Milrad- Mobil nr: XXXXXXXXXXXX

Tack för din medverkan!

Med Vänliga Hälsningar Solange & Elin

Intervjuguide

Introduktion och definition av kommunikation

1. Hur länge har du arbetat inom denna befattning på denna arbetsplats?
2. Vad har du för utbildning?
3. Hur skulle du definiera kommunikation?
4. Vad innebär god kommunikation för dig?
5. Tycker du att det finns någon skillnad mellan kommunikation/information? I så fall vad?

Kommunikation

1. Hur sker kommunikationen och vad är vanligast?
2. Finns det naturliga möten såsom fika och lunch etc. mellan arbetskollegor och organisationen?
3. Vem är den första personen som du kontaktar vid viktiga frågor/akuta frågor?
4. Hur ofta har ni inplanerade möten och hur fungerar dem?
5. Görs det uppföljningar på dessa inplanerade möten?
6. Får du den tiden du behöver för alla inplanerade möten?
 - i. Vid nej! Hur får du den missade informationen?
7. Hur upplever du kommunikationen på arbetsplatsen?
8. Upplever du att kommunikationen mellan förvaltningen, rektorer och lärare är tydlig/otydlig?
9. Om du fick ändra på kommunikationen mellan skola/rektor/förvaltning, hur skulle den se ut då?
10. Upplever du att det finns kommunikationsbrist? Kan du beskriva Hur? Mellan vilka? Ge exempel.
11. Upplever du att arbetet inte fungerar på grund av kommunikationen?
12. Är du nöjd med hur kommunikationen sker?

Information

1. Från vem får du den viktigaste informationen ifrån?
2. Är informationen gammal eller ny?
3. Är informationen klar och tydlig? Är informationen ni får i skrift svårläslig?
4. Tycker du att ni får för mycket information så att ni har svårt att urskilja vad som är viktigt eller inte?
5. Hur ofta får du information som inte är relevant för dig?
6. Om du har information du måste delge andra, hur brukar det gå till?
7. Har det hänt att du inte har uppmärksammat information som är viktig för dig?
8. Hur påverkas du av all information du får?
9. Hur bekräftar ni att informationen har mottagits?
10. Finns det något system där all information sparas? Var i så fall? Vem kan ta del av den? Hur? Av vem?
11. Är du nöjd med hur informationen sker? Finns det något du skulle vilja ändra på?

Kommunikationsmodellen

1. Finns det någon som ansvarar för informationsavdelning? Vet du vem denna person är i så fall?
2. Vilka kanaler används för information/kommunikation? (Ex på kanal: Internet, mail, möte, telefon, personaltidning, anslagstavla)
3. Tycker du att informationen sker genom fel kanaler? I förhållande till innehållet.
4. Vilka kanaler fungerar bäst/dålig?
5. Olika kanaler har olika egenskaper såsom räckvidd(hur stor andel), selektivitet(väljer ut de man vill nå), snabbhet, interaktivitet(Förmåga till tvåvägskommunikation), uppmärksamhet, verkningsgrad(om det har påverkat), återframkallningsmöjlighet(tar fram info igen). Vilka av dessa egenskaper prioriteras enligt dig i organisationen? Vilka används mest inom er organisation? Vilka är viktigast för dig? Hur fungerar dessa?
6. Vilka påverkas mest när kommunikation/information brister?
7. Tycker du att ni har ett öppet arbetsklimat gentemot varandra. Förvaltning/rektorer/lärare?
8. Om du skulle vilja framföra något mellan förvaltning/rector/lärare. Hur ofta får du feedback på det du framfört?
9. Hur ofta sker utvärdering? Möten, kommunikation, information?

Organisation

1. (Till rektor och förvaltning)Vilka mål finns dokumenterade om information och kommunikation i policy?

Finns det någon som ansvarar för att rätt information har kommit fram till rätt person/dig?