



# En organisation för stor för sin egna kompetens

En kvalitativ forskningsstudie på polismyndigheten Värmlands internkommunikation

---

An organization too big for its own competence

A qualitative research study on the police department of Värmland's internal communication

---

Shahab Ataei & Patrik Svensson

---

Fakultet Medie- och kommunikationsvetenskap

---

Ämne/Utbildningsprogram Globala medier

---

Nivå/Högskolepoäng 180 hp

---

Handledarens namn

---

Examinators namn James Pamment

---

Datum 2012-06-01

---

Löpnummer

---

## Abstract

This bachelor thesis treats the subject of internal communication. We have chosen to carry through a research about the police department of Värmland's internal communication since they have big responsibility to preserve safety and security in society. The police department has these days greater demands regarding how to conduct dialogue and the level of communication within the organization to further the efficiency of police work. The main purpose of this bachelor thesis is to obtain insight about the internal communication functions and how it is presented from the managers as well as the employees perspective. In this thesis we are using relevant theories regarding organizational communication, internal communication, organization identity, organization culture and communication models. Our approach to answer the purpose of this thesis was to use two customized questions to enable us to get an overall view and a deeper insight of our chosen theoretical framework.

*“How do the managers perceive the internal communication in the police department of Värmland?”*

*“How do the employees perceive the internal communication in the police department of Värmland?”*

In this study we used qualitative interviews and a qualitative focus group. The result we obtained, showed that, internal communication with the chosen managers and the employees had both positive and negative experiences. The police department of Värmland's internal communication has gone through a positive development according to the managers. According to the managers, the police department of Värmland has a healthy working environment that offers good possibilities for dialogue between management and employees, and also clear guidelines for how the internal communication has to be conducted. However, there is room for improvement, since some experience it to be hard to communicate information that filters wrongly and creates misunderstanding. But the employees gave us a completely different picture since the daily work characterized in injustice, faulty internal communication that creates confusion and difficulties to get an overview about who has what responsibilities in the organization.

Keywords: *transmissionmodell, internal communication, filtering, open system theory, feedback*

# Sammanfattning

Denna uppsats behandlar ämnet internkommunikation. Vi har valt att genomföra en undersökning om Polismyndigheten Värmlands internkommunikation då de innehar ett stort ansvar att bevara trygghet och säkerhet i samhället. Polismyndigheten har även stora krav på sig idag gällande dialog och grad av kommunikation inom organisationen för att effektivisera det polisiära arbetet. Syftet med denna uppsats är att erhålla en insikt om den interna kommunikationens funktion och hur den gestaltas utifrån chefernas och de anställdas perspektiv. I denna uppsats använder vi oss utav relevanta teorier inom organisationskommunikation, internkommunikation, organisationsidentitet, organisationskultur och kommunikationsmodeller. Vårt tillvägagångssätt för att besvara uppsatsens syfte var att använda oss utav två skraddarsydda frågeställningar för att möjliggöra en helhetsbild och en djupare insikt på våra utvalda teoretiska områden.

*”Hur upplever cheferna på polismyndigheten Värmland internkommunikationen?”*

*”Hur upplever de anställda på polismyndigheten Värmland internkommunikationen?”*

I denna undersökning använde vi oss av kvalitativa samtalsintervjuer och en kvalitativ fokusgrupp. Det resultat vi lyckades utvinna visade att internkommunikationen hos de utvalda cheferna och anställda upplevdes som både positiv och negativ. Polismyndighetens internkommunikation har enligt cheferna genomgått en positiv utveckling. Enligt chefernas utsagor är polismyndigheten en arbetsplats med goda möjligheter för dialog mellan ledning och anställda och klara riktlinjer för hur internkommunikation ska bedrivas. Dock finns det rum för förbättring då det upplevs vara svårt att förmedla information som även filtreras på ett felaktigt sätt och skapar missförstånd. De anställda på polismyndigheten Värmland gav en helt annan bild då det dagliga arbetet präglas av orättvisor, bristfällig internkommunikation som skapar förvirring och svårigheter att överblicka vem som har ansvar för vad inom organisationen.

Nyckelord: *transmissionsmodellen, internkommunikation, filtrering, open system theory, feedback.*

## **Förord**

Denna uppsats är samskriven av Shahab Ataei och Patrik Svensson

Vi vill tacka polismyndigheten Värmland för visat intresse och nerlagd tid för att göra den här undersökningen möjlig. Ett extra tack till länspolismästaren Dan Persson, informationschefen Per Ström och samtliga yttre poliser som deltog i fokusgruppen. Man säger att ärlighet varar längst och tack vare de yttre poliserna som delade med sig av sina erfarenheter och inte höll något tillbaka så kanske vi har påbörjat en förändring i rätt riktning.

**Tack.**

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	
<b>Introduktion.....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemområde och motivering.....	8
1.3 Syfte och frågeställning.....	9
1.4 Avgränsning.....	10
1.5 Disposition.....	11
<b>2. Teori och tidigare forskning.....</b>	<b>12</b>
2.1 Organisationskommunikation.....	12
2.1.1 Internkommunikation.....	13
2.1.2 Formell organisationskommunikation.....	14
2.2 Feedback och kommunikation.....	16
2.3. Kommunikationsmodeller.....	18
2.3.1 Transmissionsmodellen.....	18
2.3.2 Dialog modeller.....	20
2.3.3 Open system theory.....	22
2.4 Organisationskultur och organisationsidentitet.....	24
<b>3. Metod.....</b>	<b>26</b>
3.1 Case - polismyndigheten Värmland.....	26
3.2 Metodval.....	27
3.3 Kvalitativ delstudie - samtalsintervju.....	28
3.3.1 Urval.....	28
3.3.2 Utformning.....	29
3.3.3 Utförande.....	29
3.3.4 Insamling och analys.....	30
3.4 Kvalitativ delstudie - fokusgrupp.....	30
3.4.1 Urval.....	31
3.4.2 Utformning.....	32
3.4.3 Utförande.....	32
3.4.4 Insamling och analys.....	32
3.5 Validitet och reliabilitet.....	33
3.6 Forskningsetiska ställningstaganden.....	34
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>35</b>
4.1 Internkommunikation och chefer.....	35
4.1.1 Informationsflöde och feedback.....	36
4.1.2 Filtrering och brus.....	41
4.2 Internkommunikation och anställda.....	43
4.2.1 Bristande verklighetsförankring.....	43
4.2.2 Uppåtgående kommunikation.....	45
<b>5. Slutsats.....</b>	<b>49</b>

<b>6. Framtida forskning och diskussion.....</b>	<b>52</b>
6.1 Förbättringsförslag.....	52
6.2 Andra problemområden.....	54
<b>Referenser.....</b>	<b>55</b>
<b>Bilaga 1: Intervjumanual.....</b>	<b>56</b>
<b>Bilaga 2: Fokusgrupp manual.....</b>	<b>57</b>

## **Översikt över figurer**

**Figur 1.0:** Shannon & Weaver (1964) - *Transmissionsmodellen*

**Figur 2.0:** Isaacs (2000) - *Dialogens tre handlingsnivåer*

**Figur 3.0:** Katz & Kahn (1978) - *Open system theory*

**Figur 4.0:** Polismyndigheten Värmland (2012) - *Organisationskiss*



# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Vid första anblick kan det polisiära yrket utstråla ett synnerligen spänningsfyllt arbetsliv som innehåller en god laganda, moral och sund inställning till att tjäna samhället genom att skapa trygghet och bevara säkerhet. Den bild av den Värmländska poliskåren som visas utåt kan ge en uppfattning av ett väloljat maskineri. Det vi vill presentera med denna uppsats och vår undersökning av Polisen i Värmlands internkommunikation är inte bara dess funktion, utan att det finns även en baksida av polisens tjänstebricka gällande det kommunikativa arbetet. Då den svenska polismyndigheten är en organisation som sällan släpper på tyglarna och blottar sig inför allmänheten kan det för den enskilde individen genom en överblick vara svårt att skapa en förståelse för att det polisiära yrket även kan vara problematiskt, och som i sin tur kan leda till konsekvenser för det interna arbetet inne på Polisen i Värmland. Den verksamhet som den svenska polismyndigheten i allmänhet och Polisen i Värmland i synnerhet bedriver är unikt i sitt användande av internkommunikation i den mån att den utgör en fundamental byggsten för att bevara trygghet och säkerhet i samhället. Utan en väl fungerande internkommunikation mellan hierarkins högsta respektive lägsta position, så skulle det förutom oordning inom organisationen även eventuellt bidra med skada för samhället. Därav finner vi de teoretiska begrepp och ramverk som en god mätsticka för att mer djupgående kunna analysera och förklara hur internkommunikationen fungerar hos Polisen i Värmland, och på så vis kunna skapa en förståelse samt avgöra om det finns hål att täppa igen i deras kommunikativa arbete.

## 1.2 Problemområde och motivering

En anledning till ett ökat intresse för polismyndigheten Värmland är att den tidigare forskningen inom organisationskommunikation har bidragit med synsätt på hur ett internt kommunikativt arbete inom en organisation på ett effektivt sätt kan fungera, där bland annat Chester Barnard, i sitt verk *Functions of the Executive* (2011), lyfter fram viktiga punkter att ha i åtanke gällande det kommunikativa arbetet i en organisation (Barnard, 2011). Goldhaber, Katz och Kahn, samt Rogers och Rogers lyfter fram värdefulla aspekter för att stärka organisationen genom en god internkommunikation. I kontrast till detta består Katz och Kahn med kritiska infallsvinklar och fallgropar gällande internkommunikation, och i detta fall *nedåtgående kommunikation* som förekommer i organisationer av hierarkisk struktur (Katz & Kahn, 1978). Det som brister i denna typ av kommunikationsstrategi är enligt Katz och Kahn förmåga och engagemang bland organisationens överordnade att skapa förståelse för arbetet hos underordnade, samt bidra med



återkoppling och feedback gällande deras prestationer (Katz & Kahn, 1978). I förhållande till detta stärker Rogers och Rogers att återkoppling och feedback inom en organisation som har ett stort antal överordnade poster bidrar med ett fallerande uppåtgående kommunikationsflöde (Rogers & Rogers, 1976). Anthony Downs fyller på denna problematik och antyder att underordnade tenderar att undvika negativ feedback uppåt i hierarkin på grund av rädsla för hårt bemötande (Downs, 1967). Därav finner vi de teoretiska begrepp och ramverk som en god mätsticka för att mer djupgående kunna analysera och förklara hur internkommunikationen fungerar hos polismyndigheten Värmland. Då Polisen i Värmlands organisation är av hierarkisk struktur ser vi ur ett hypotetiskt perspektiv att det kommunikativa arbetet på intern nivå kan bedrivas med genom ett *nedåtgående* informationsflöde ifrån överordnade till underordnade, som i sin tur kan bana väg för en bristande återkoppling till underordnade. Då en *nedåtgående* kommunikation enligt den tidigare forskningen kan bidra med brister i meningsskapande gällande arbetsuppgifter finner vi det som ytterligare in infallsvinkel att undersöka Polisen Värmlands internkommunikation. Ytterligare en problematisering att undersöka är de underordnades tendenser att undvika negativ feedback till sina överordnade, som vi även uppfattar som en potentiell brist hos Polisen Värmland, då den svenska poliskårens jargong kan uppfattas som tämligen hård. Förhoppningarna är att denna uppsats skall leda till incitament att bedriva forskningen framåt kring internkommunikation, och genom att vi har valt att lyfta på locket hos Polisen i Värmland skapa en ökad medvetenhet kring hur det interna kommunikativa arbetet fungerar vid sidan av den bild människor får av patrullerande poliser på gatorna i Värmland.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att skapa en uppfattning kring internkommunikationen på polismyndigheten Värmland. För att erhålla denna uppfattning har vi valt att kartlägga chefer och anställdas uppfattning kring internkommunikation. Utifrån cheferna och de anställdas uppfattning kan vi dra slutsatser om hur internkommunikationen upplevs på en polismyndighet, samt belysa signifikansen av internkommunikation i en organisation av detta slag som bär ett stort ansvar för att bevara säkerhet och trygghet i samhället, vilket vi anser är av relevans för medie- och kommunikationsvetenskap. Genom denna uppsats kan eventuella brister i organisationens internkommunikation lyftas fram med hjälp av resultat och analys, och därmed framtida potentiella lösningar för att förbättra internkommunikationen. För att få svar på det huvudsakliga syftet har vi formulerat tre frågor. Detta grundar sig i att vi ska kunna presentera hur de olika aspekterna av Polismyndigheten Värmlands internkommunikation fungerar och även rikta oss till rätt slags forskningsmetoder som ska generera vetenskapligt greppbara resultat.

### **Hur uppfattar cheferna på polismyndigheten Värmland internkommunikationen?**

Med denna fråga så kommer vi att undersöka hur den interna kommunikationen är enligt cheferna. Hur det är tänkt att organisationens internkommunikation ska fungera. Svaren för denna frågeställning kommer att fungera som ett facit gällande andra frågeställningen.

### **Hur uppfattar de anställda på polismyndigheten Värmland internkommunikationen?**

Denna frågeställning riktas till de lägst positionerade anställda, det vill säga icke-beslutshavande personal. Meningen är att vi ska erhålla forskningsdata som är jämförbart med föregående frågeställning. Chefernas uppfattning kontra anställdas uppfattningar kring internkommunikationen i praktiken.

### **Hur skiljer sig chefernas och de anställdas uppfattning kring internkommunikationen på polismyndigheten Värmland?**

Utifrån svaren från de två första frågeställningarna kan vi ställa cheferna och de anställdas uppfattning kring internkommunikationen mot varandra och sedan upptäcka skiljeaktigheter.

## **1.4 Avgränsning**

Vi kommer att beröra hur informationsflödet uppfattas, hur pass vanligt det är att anställda går förbi sina närmaste chefer till högre, hur beslutsfattare uppfattar internkommunikationen och hur de lägst positionerade anställda uppfattar den. Vad finns det för skillnader mellan chefer och anställda, vart brister det i kommunikationen, finns det förslag på förbättringar och vad skulle förslagen vara. Uppsatsen lägger ingen vikt på vilka praktiska kanaler internkommunikationen rör vid, dock tanken och idéerna bakom. Uppsatsen kommer att redogöra olika teoretiska ramverk för att ge full förståelse för den slutliga analysen.

## **1.5 Disposition**

Vi börjar med att redogöra för det teoretiska ramverket och tidigare forskning för att läsaren ska lättare ha förståelse för resultat och analys, som vi redogör i för kapitel 4. Innan dess förklarar vi vilka metoder vi använder oss av och hur den empiriska forskningen gick till, i kapitel 3. Utöver det så redogör för om polismyndigheten Värmlands organisationsstruktur i metod kapitlet. Kapitel 4 består av resultat och analys. Här presenterar vi vad vi erhållit utifrån den empiriska forskningen och hur det ställer sig emot de utvalda teorierna. Kapitel 5 redogör vi slutsatsen. Vad

fick vi för svar på våra frågeställningar. I kapitel 6 har vi kombinerat både diskussion och framtida forskning. I detta kapitel presenterar vi även förbättringsförslag som är riktade till polismyndigheten Värmland och vilka andra problemområden vi fann intressanta ur ett MKV – perspektiv för framtida forskning.

## 2. Teori och tidigare forskning

I detta kapitel kommer vi att diskutera och redogöra teorier kring organisationskommunikation och relevanta underkategorier som internkommunikation, organisationskultur, organisationsidentitet, kommunikationsmodeller och hur kommunikation i en formell organisation är utformad. Detta för att läsaren ska få en grundlig förståelse för organisationskommunikationsteori och kan erhålla lättare en helhetsbild.

### 2.1 Organisationskommunikation

Enligt Heide finns det skillnad mellan information och kommunikation. Heide menar att information är enkelriktad och kommunikation är dubbelriktad. Det är i behov av dialog mellan parterna som för kommunikationen (Heide, 2005). Enligt Richmond och McCroskeys (2001) finns det sex funktioner som definierar organisationskommunikation. *Den informativa funktionen*; att medarbetarna får korrekt information för att utföra arbetsuppgifterna rätt. Denna informationen kan komma från högsta chefen till lägst positionerade anställd, och vice versa. Den kan även spridas horisontellt mellan medarbetare (Richmond & McCroskey). *Den regulativa funktionen* inom en organisation innebär att kommunikationen om värderingar, policys och normer ska spridas. Den här typen av information kan komma från ledning eller via bifogade dokument till de anställda. En organisation har även en uppgift att koordinera arbetet genom arbetsutdelning för att få grupper att arbeta mot ett och samma mål. Detta kallas *integrationsfunktionen* (Richmond & McCroskey, 2001). *Ledningsfunktionen*; innebär kommunikationen för att upprätthålla god relation mellan medarbetarna och cheferna i syfte att medarbetarna utför det arbete som krävs för att nå organisationens mål. *Den övertalande funktionen*; har egenskaper som likar ledningsfunktionen, dock hålls kommunikationen som cheferna för i syfte att medarbetarna skall utföra speciella uppgifter. I det här fallet påvisar chefen sin maktposition, och genom detta får arbetare att utföra uppgifter som denne inte har accepterat till fullo (Richmond & McCroskey, 2001). *Socialiseringsfunktionen*; en viktig funktionen för den enskilda individen att lära sig de informella normerna för att överleva i en organisation och att lär sig vem man bör tala med för att få rätt informatio. Det här i syfte att bli en del av organisationen (Richmond & McCroskey, 2001). Utöver denna definition av organisationskommunikation finns det perspektiv på hur organisationer och organisationskommunikation i helhet fungerar. Tre olika perspektiv som Heide (2005) presenterar gällande organisationskommunikation och organisationsstrukturer. *Det klassiska perspektivet*; ett perspektiv som har växt med fältforskningen inom organisationskommunikationen. Det behandlar organisationen som en maskin. Organisationen ses som en rationell och instrumentell enhet. Objektivitet och fakta är de

faktorerna som används för att bedöma en organisation som använder ett klassiskt perspektiv (Heide, 2005). Det mänskliga faktorerna ur detta perspektiv förbises i mån av anställdas uppfattningar, socialt beteende och erfarenheter. Fokus ligger främst på kommunikation mellan över- och underordnad (Heide, 2005). Det klassiska perspektivet fått kritik för att vara enkelriktad ur ett ledningsperspektiv där maktförhållanden regerar. Trots detta finns det fortfarande mänskliga behov som måste tillfredsställas. För att bibehålla en del av de mänskliga komponenterna som är en utav byggstenarna i en organisation så har/kan man implementera HR(human-resource) som bidrar till att organisationen får ett mänskligt perspektiv. Organisationen ses inte längre som en maskin men att utvecklar mänskliga egenskaper. Därav har organisationen behov som inte kan uppfyllas som det vore en maskin (Heide, 2005). *Det kritiska perspektivet* – ett perspektiv som riktar sig mot den negativa aspekten om organisationer som ett koncept. Forskare inom det kritiska perspektivet ser på organisationer som en arena för maktutövning (Heide, 2005). Faktorer som kön, position, roll, utbildning, socialt nätverk och retorisk förmåga avgör hur organisationen skapas och omformas i dess verklighet (Deetz & Kersten, 1983). Det här perspektivet pekar ut hur orättvisor förekommer inom vertikala organisationer då maktutövningen används frekvent. Det huvudsakliga målet för det kritiska perspektivet är att undersöka de sociala och tekniska faktorerna som spelar in vid förtryck av organisationsmedlemmar (Deetz & Kersten, 1983). *Det tolkande perspektivet* - ett perspektiv som skiljer sig ifrån det klassiska perspektivet. Här anser forskare att det är kommunikationen som bygger organisationen och inte tvärtom, (Tompkins, 1984) det vill säga interaktionen mellan individerna ligger till grund för organisationens formande och strukturering. Det är inga föreliggande strukturer som skapar ramverken (Tompkins, 1984).

### **2.1.1 Internkommunikation**

Forskning inom organisationskommunikation enligt Heide har visat sig att gränserna mellan externkommunikation och internkommunikation har flutit ihop på senare tid på grund av att medborgare, kunder och intressenter ställer högre krav på företag och organisationer än tidigare. På så vis har organisationer blivit allt mer transparenta. Internkommunikation som inte var menat för medborgare har nu blivit en del av den externa kommunikationen. Man gör detta för att öka förtroende gentemot den grupp som vill ta del av organisationen (Heide, 2005). Vid sidan av hur en intern kommunikationsplan ska struktureras och utformas är det även viktigt att kommunikationsplanen är meningsskapande för de anställda inom ett företag eller en organisation (Erikson, 2007). Robert Taylor, grundaren av taylorismen, myntade tidigare att ”den som inte har information kan inte ta ansvar. Den som har information kan inte låta bli att ta

ansvar” (Erikson, 2007. s64) visar att ett väl fungerande informationsflöde skapar ett ansvarsfullt ställningstagande, och kan på så vis kopplas till Eriksons redogörande för hur en väl fungerande intern kommunikation bidrar till de anställdas meningsskapande och beslutsfattande av arbetsuppgifterna (Erikson, 2007). För att de anställda ska ha en möjlighet att begripa organisationen eller företagets värderingar och mål i form av den externa kommunikationen är det viktigt att den interna kommunikationen är väl genomarbetad och tydlig. Rätt internt budskap banar på så sätt väg för ett bättre externt budskap (Erikson, 2007). En god intern kommunikation kan enligt Erikson bidra med förmåner som gynnar organisationen eller företagets prestationer, som i sin tur gör det möjligt att erhålla ett gott resultat. Det kan först och främst skapa en enad anda hos de anställda som ser de utsatta mål som greppbara, som i sin tur skapar motivation och en större förmåga för beslutsfattande (Erikson, 2007). Ryktesspridning inom en organisation eller ett företag kan vara vanligt förekommande när den interna kommunikationen är bristande, det vill säga att information som sänds ut inte når ut till verksamhetens fullständiga omfång inräknat samtliga anställda. Med en väl genomarbetad intern kommunikationsplan minskar risken för att information laboreras och blir missvisande (Erikson, 2007). Eriksons vidare resonemang kring ryktesspridning kopplas samman till organisationer eller företag som befinner sig i, eller närmar sig, en fas av förändring. Återigen visar en god intern kommunikation prov på att den förbereder de anställda inför kommande eller pågående förändringar (Erikson, 2007). Enligt Erikson tas beslut på flera olika nivåer inom en organisation. En organisations beslutsnivåer består av en rad mellanchefer som har funktionen att föra bland annat en intern dialog (Erikson, 2007). Nackdelen enligt Erikson är att om organisationens högsta ledning har ett perspektiv på hur kommunikation ska fungera och mellancheferna särskiljer sig från detta genom ett eget perspektiv kan det resultera i att informationen som sänds genom organisationen uppfattas olika av mottagarna (Erikson, 2007). Erikson antyder att ledningen i en organisation har till uppgift att stå vid mellan chefernas sida i denna fråga gällande intern kommunikation genom en central informationsfunktion som i sin bidrar med ramverk hur det skall fungera (Erikson, 2007). Utöver att sätta ett ramverk direkt i händerna på mellancheferna påpekar Erikson att det är viktigt att involvera dessa i beslutsfattandets första stadier. Detta kan bidra till att deras arbete utförs mer effektivt och gör att även de kan ta beslut med ökad verklighetsförankring (Erikson, 2007).

### **2.1.2 Formell organisationskommunikation**

För att det överhuvudtaget ska vara möjligt för att en organisation ska existera och gemensamt ska kunna röra sig mot samma mål krävs det som Chester Barnard att motpolerna samverkar i

organisationen, och det med hjälp av kommunikation. Relaterat till vad Erikson lägger fram i sitt verk, *Planerad Kommunikation* (2011). Att skapa en "vi-anda" och att medlemmarna i organisationen har en aning om vad verksamheten står för bidrar Barnard med ytterligare ett förtydligande att det "gemensamma syftet måste vara allmänt känt och för att det ska bli känt måste det på något sätt kommuniceras" (Barnard, 2011. s103). Barnard ser det kommunikativa arbetet som en signifikant pusselbit i det omfattande organisationsklustret då det är berikande för det som rör sig innanför organisationen väggar. Han lägger fram kommunikation även som ett problematiskt område för organisationer i den mån att det blir destruktivt vid ej utarbetade tillvägagångssätt om hur den ska fungera, och med det menar han att kommunikationsteknik är en avgörande faktor för god funktion inom organisationen och hur den ska styras (Barnard, 2011). Enligt Barnard är det överlag svårt att erhålla en övergripande syn över vad människor gör i en organisation och gällande kommunikation är det i dessa fall komplicerat att styra information utan en central kanal eller ledare (Barnard, 2011). Ur ett ledarperspektiv är det även komplicerat att kommunicera om det handlar om en större omfattning människor som är utspridda på ett större plan, vilket in sin tur kan bidra med att behöva förflytta sig i en större utsträckning inom organisationen (Barnard, 2011). En organisation i stor omfattning innehar även gränser som skiljer ett stort antal personer inom organisationen (Barnard, 2011). Enligt Barnard brukar dessa gränser i stor utsträckning att överskridas om organisation är uppbyggd med en militär exercis där det finns ett specifikt sätt att kommunicera och som är begränsad till en person medan de övriga i organisationen inte sitter på samma befogenhet att vara aktiva (Barnard, 2011). Paralleller kan dras mellan den formella organisationen och det klassiska perspektivet och socialiseringsfunktionen. Det här menas med att det klassiska perspektivet som nämnandes tidigare sätter gränser inom organisationen, det vill säga vem som ska göra vad och på vilket sätt. Samtidigt som socialiseringsfunktionen lär nya medlemmar hur det ska bete sig både inom de officiella normerna såväl som de inofficiella (Richmond & McCroskey, 2001). Ur ett kommunikationsperspektiv klassificerar Barnard lägger detta som en envägskommunikation. Om vi backar bandet en bit klagjorde Barnard att kommunikation är en viktig kugge i maskineriet för att sätta organisations syfte i praktiken och för att effektivisera det. För att detta ska fungera på ett effektivt sätt är det viktigt att organisationen har en god uppfattning om omvärlden (Barnard, 2011). För de underordnades skull är det viktigt att enkelt kunna få en bild av de som befinner sig högst upp i organisationens hierarki, det vill säga de som fyller funktionen som kommunikationskanal. Därigenom bör kommunikationen förflytta sig med ett snabbt flöde och med god träffsäkerhet för att de anställda i de undre leden inte ska uppleva informationen som missvisande samt bygga upp sina egna tolkningar, och även passare genom samtliga led (Barnard, 2011). Det Barnard menar är att

vikten av att informationen kommer fram i sitt ursprungliga utformande och vara specifik. Nackdelen menar Barnard att om dessa kriterier inte uppnås kan uppbringa konsekvenser i form av konflikter inom organisation (Barnard, 2011). Barnard exemplifierar även att dessa kriterier måste under alla omständigheter uppfyllas i organisationer som är i konstant rullning, såsom militäriska arméer och polisväsen (Barnard, 2011).

## 2.2 Feedback och kommunikation

Hur kommunikationen flödar genom organisationen kan ske enligt Katz & Kahn (1978) på olika sätt. Dels kan kommunikationen ske från toppen av den hierarkiska strukturen, det vill säga *nedåtgående kommunikation*. Kommunikationen kan ha en motsatt väg genom att den färdas uppåt i hierarkin, nämligen *uppåtgående kommunikation*. (Katz & Kahn, 1978). Enligt Katz och Kahn lutar en organisation med nedåtgående kommunikation åt en militärisk inställning där störst tyngd läggs på direktiv om de arbetsuppgifter som ska utföras som sedan sänds ut till berörda inom organisationen (Katz & Kahn, 1978). Ytterligare steg i denna kommunikativa strategi berör arbetstagarna på ett djupare plan där det först och främst, genom den bedrivna kommunikation, handlar om att skapa en förståelse hos dessa gällande arbetsuppgiften och hur den relaterar till organisationens huvudsakliga verksamhet, samt vad som innefattar den tjänst som arbetstagarna har utöver det dagliga arbetet; utmärkelser, ledighet och sjukanmälan (Katz & Kahn, 1978). I en organisation förekommer det kommunikativa problem mellan de subgrupper som tillsammans bygger upp det stora organisationsklustret som stora ordalag beror på att samtliga subgrupper har olika tolkningsrutiner för de inkommande meddelanden som sänds från organisationens olika led (Katz & Kahn, 1978). Det som Katz och Kahn försöker förmedla med detta är att oavsett varifrån meddelandet kommer ifrån måste det under resans gång finnas en medvetenhet från såväl den huvudsakliga sändaren och de som har i uppgift att vidarebefordra information som ska sändas mellan parter är i behov av att omformulera innehållet för nästkommande mottagare. Konsekvensen av att undvika skraddarsydda omformuleringar i hänsyn till mottagaren kan leda till brus och störningar i meddelandet (Parsons, 1960). Eftersom att meddelandet omformuleras utefter sändarens preferenser och sänds vidare till mottagare, som i sin tur inleder en tolkningsprocess, fyller feedback en funktion att kunna bromsa frammarschen i det kommunikativa arbetet i mån att klargöra förståelse och eventuellt framhäva invändningar om förbättring (Greenberg & Baron, 2008). Motpolen till nedåtgående kommunikation, närmare bestämt uppåtgående kommunikation, behandlar de underordnades kommunikation med sina överordnade. Detta sker på ett betydligt djupare plan i mån av en människas behov av bekräftelse från en annan individ, dock på ett formellt plan och ur ett organisatoriskt perspektiv. Enligt Katz



och Kahn innebär en uppåtgående kommunikation de underordnades berättigande att framhäva sina åsikter om andra och sig själva, sina prestationer och problem, samt frågor om organisationen som helhet och vad det är som ska utföras som sina överordnade i organisationens hierarki har till skyldighet att ge direktiv, skapa förståelse för arbetsuppgifterna och ge återkoppling (Katz & Kahn, 1978). Enligt Greenberg och Barons fyller feedback en signifikant del i kommunikationsprocessen då den agerar som ett reparationsverktyg mellan sändare och mottagare för att skapa en förståelse hos mottagaren (Greenberg & Baron, 2008). Kommunikation brukar i sedvanlig ordning förekomma från toppen till botten. Däremot bär ett meddelandes innehåll på mer än enbart information. Ett meddelande som mottas utsöndrar i samma stund en återkoppling hos mottagaren (Katz & Kahn, 1978). Denna återkoppling kan vara av olika karaktärsdrag såsom att mottagaren bekräftar att meddelandet har anlänt vid sin slutdestination, att det bär på nyttig information, därav acceptans hos mottagaren, eller att innehållet var bristfälligt och är i behov av att stärkas (Katz & Kahn, 1978). Ett av de viktigaste stegen i denna typ av kommunikationsstrategi är den återkoppling från toppen av hierarkin till den nedre delen gällande det dagliga arbetet som underordnade i en organisation utför. Det är även en nyttig sporre för att arbetstagarna ska kunna bilda en uppfattning över hur de presterar och på så vis på sikt utföra sitt arbete utifrån bestämda ramar (Katz & Kahn, 1978). Slutligen bär ledningen i en organisation på uppdraget att kunna förmedla till de underordnade vad som innebär med organisationens exercis; det vill säga, som Katz och Kahn förtydligar, vad organisationens huvudsakliga mål är och vad det är som tänkt att uppnå utefter verksamhetens bestämda ramar. Relaterat till vår undersökning exemplifieras en poliskonstapels uppgift att lyfta fram syftet med polisverksamhet att förbättra samhället (Katz & Kahn, 1978). Som tidigare nämnt att denna typ av kommunikationsstrategi lämnar mycket att önska för organisationens underordnade faller efter det första steget har tagits i kraft; det vill säga när direktiv har skickats ut. Enligt Katz och Kahn lider organisationer med en nedåtgående kommunikation av att de som i slutändan ska utföra arbetet saknar en förståelse av varför vissa arbetsuppgifter ska utföras, och vad är bakgrunden till dessa (Katz & Kahn, 1978). Det saknas i många fall förklaringar från ledning till underordnade, vilket gör att, trots detta, arbetet ändå utförs, dock befinner sig underordnade i ett limbo (Katz & Kahn, 1978). Gällande återkoppling inom organisationen är det en vanlig inställning hos underordnade att vilja veta hur de presterar i sitt arbete. Dels för att upphöja sin motivationsstatus att på sikt fullborda sina arbetsuppgifter, men även kunna överblicka om det sker en utvecklingstrend i deras utförande av arbetet (Katz & Kahn, 1978). Generellt anser Katz och Kahn att detta är en bristvara inom organisationer med denna kommunikationsstrategi då återkoppling läggs på hyllan, vilket medför att underordnade återigen

står som vilsna lamm utan vetskap om sitt förhållande till sina överordnade (Katz & Kahn, 1978). Dock har ledare en förmåga att föra talan än att lyssna, vilket utgör en paradoxal följd av att de underordnade förväntas lyssna mer än att få sin röst hörd (Rogers & Rogers, 1976). Kommunikationen upp till den närmsta överordnade är den mest vanliga och som sedan tynar ut ju högre upp den kommer. Ju mer kontroll är utövat inom organisationen, desto sämre blir flödet av uppåtgående kommunikation. Read kom fram till att anställda generellt undviker att förmedla information uppåt i hierarkin, och då till närmaste överordnad, då de hyser en typ av rädsla att information som sänds i en organisation kan resultera i reprimander/bestraffningar (Read, 1962). Rogers och Rogers stärker dessa argument då tendenser att sända negativ feedback uppåt i hierarkin kan framställas som en öken. Anthony Downs förklarar i sitt verk *Inside Bureacracy* från 1967 att det som ledningen i toppen av hierarkin oftast får höra är feedback av positiv karaktär då det är av störst lämplighet (Downs, 1967).

## 2.3 Kommunikationsmodeller

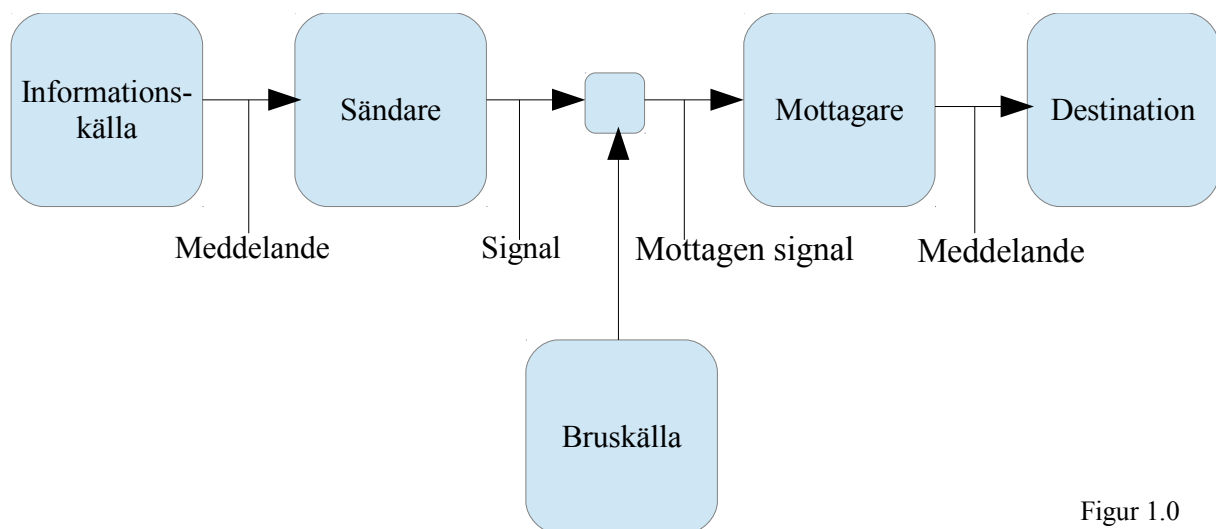
I detta kapitel kommer vi att presentera och redogöra för två kommunikationsmodeller som vi kommer att använda oss av i resultat-, analys- och även i diskussionskapitlet, samt definitioner och hur kommunikationsmodellerna fungerar i en organisation.

### 2.3.1 Transmissionsmodellen

För att kunna sätta kommunikation i praktiken har forskare sedan 1940-talet tagit fram kommunikationsmodeller som involverar sändare - meddelande - kanal - mottagare (Heide, 2005). Vid första anhalt under kommunikationsprocessen skapas meddelandet hos informationskällan genom ett urval där meddelandet väljs för att passa den utvalda mottagaren. Meddelandet kan inta olika former som exempelvis en text, ett stycke musik eller i muntlig form. När väl meddelandet har skapats är det sändarens uppgift att skicka ut meddelandet i form av en signal genom kommunikationskanalen (Shannon & Weaver, 1964). Likt meddelandets anpassning för rätt mottagare är det även i behov av att sändas genom rätt form av kanal; vilket kan ske genom exempelvis telefoni eller radio. Sedan anländer meddelandet till slutdestinationen hos mottagaren som i sin tur tar emot meddelandet och avkodar innehållet. Varje kommunikationskanal som används, oavsett om det är luften mellan två individer eller genom telenät, befinner sig i en zon där eventuella störningar kan förekomma i form av omkringliggande ljud eller brus. Detta kan bidra till att meddelandet inte kommer fram, eller mottas i sin ursprungliga form, och kan på så vis misstolkas (Shannon & Weaver, 1964). Skapandet av ett meddelande från informationskällan kan lida av en rad underliggande problemområden som kan

påverka budskapets fortskridande och innehåll på vägen från informationskällan till önskad destination. Shannon och Weaver utgår från kommunikationsmodellen ovan som illustrerar olika stadier på budskapets väg när de kartlägger den problematik som kan uppstå (Shannon & Weaver, 1964). Det som Shannon och Weaver lyfter fram gällande den problematik som råder utspelar sig på tre olika nivåer: a) en teknisk, b) en semantisk, och c) en nivå som behandlar effektivitet. Dessa tre nivåer lägger sin tyngd på meddelandets symboliska värde, som enligt Shannon och Weaver sker i form av tal genom skrift (Shannon & Weaver, 1964). Den tekniska problematiken innebär om kommunikationsprocessen bär frukt för att överföra meddelandets symboler med en god träffsäkerhet. Meddelandets symboliska värde fungerar enligt Shannon och Weaver som en språngbräda för det budskap som ska sändas till destinationen (Shannon & Weaver, 1964). Det semantiska problemet innebär i detta fall i hur stor utsträckning meddelandets symboler levererar det huvudsakliga budskapet. Som tidigare beskrivits och visats genom illustrationen ovan skall meddelandet nå sitt mål och där igenom avkodas av mottagaren. Hur väl meddelandet har utformats, kodats och tagit sig igenom zonen av störande faktorer visar sig hos mottagaren (Shannon & Weaver, 1964). Den tredje problematiken gällande effektivitet kopplas samman med detta avsnitt i kommunikationsprocessen, som enligt Shannon och Weaver avser hur mottagarens uppträdande står i förhållande till den eftersökta effekt som meddelandet hade vid skapandet från informationskällan (Shannon & Weaver, 1964). För att ett meddelande ska anlända hos mottagaren i samma form som det var utformat och ta sig igenom kommunikationskanalerna med minsta möjliga mängd störningar har Shannon och Weaver utformat en manual som innehåller frågor som är viktiga att ta hänsyn till innan kommunikationsprocessen inleds. Sändarens uppgift innefattar kodningsprocessen, som sker innan informationen sänds ut, och bör belysas i den mån att meddelandet skräddarsys utefter kommunikationskanalens kapacitet. Den är i behov av att kunna hantera den information som ska sändas ut (Shannon & Weaver, 1964). När väl brusets omger meddelandet i kommunikationskanalen kan det ge upphov till en utökad mängd information. Det kan i sin tur ge störningar, felaktigheter och data som saknar relevans gentemot den ursprungliga meddelandet. Denna utökade information bidrar med en sporre till ovisshet hos mottagaren av meddelandet (Shannon & Weaver, 1964). Men denna typ av modellen har fått mycket kritik på grund av sitt linjära presentation, där det inte finns plats för feedback, alltså återkoppling för mottagaren att för sina åsikter tillbaka till sändaren (Heide, 2005). Detta synsätt, kallas för *transmissionsynsättet*. Heide påpekar problematiken kring transmissionsynsättet och hur det kan leda till att cheferna fastnar i sina organisatoriska positioner, som leder till att ständigt berömmande av varandra, diskurser kring arbetets svårigheter, utdragna agendor och strategier med mångsidiga egenskaper. Denna typ av kommunikation kan resultera till att, cheferna försöker

vara beslutsfattande, samtidigt som de kommunicerar på ett sätt som förhindrar problemlösningen (Heide, 2005). Men trots kritiken så finns det positiva aspekter med transmissionssynsättet. Individer har möjligheten att ta till sig många olika perspektiv. Alltså att när två personer kommunicerar, så är det en som talar och en annan som lyssnar, enligt Heide så infaller lyssnaren in i rollen att försöka förstå det talaren kommunicerar, förutsatt att talaren kan anta diskussionens olika perspektiv. Detta kallas för *intersubjektivitet*, alltså; ”en gemensam förståelse” (Heide, 2005. s33). Det finns även andra kommunikationsmodeller som är av relevans till uppsatsens huvudsyfte. ”Överföringsmetaforen innebär att man reducerar mottagarna till passiva individer” (Heide, 2005. s32). Man avhumaniserar individen och bortser från dess bakgrund, perspektiv, förkunskaper, värderingar, avsikter och tolkningar (Heide, 2005). Något som kan kopplas till hur maktförhållanden spelat ut i organisationer.



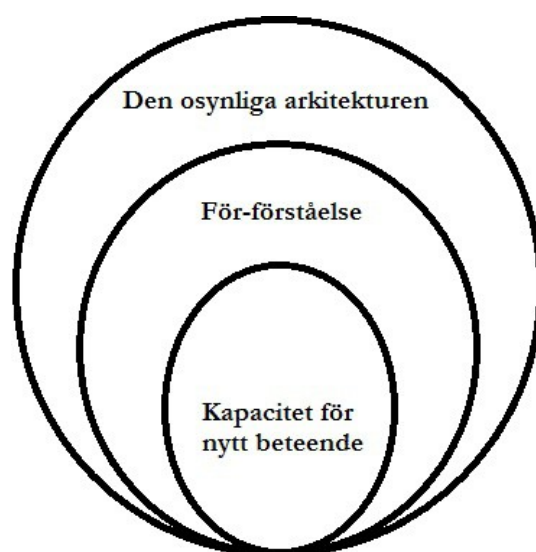
Figur 1.0

Transmissionsmodellen - Shannon & Weaver (1964)

### 2.3.2 Dialog modeller

Då uppsatsens frågeställningar behandlar chefer och anställdas uppfattningar gällande internkommunikationen på polismyndigheten Värmland resulterar detta även i fråga om hur dialogen förs mellan dessa två parter. Vi har diskuterat transmissionsmodellen (Shannon & Weaver, 1964) och kommer att redogöra om open system theory (Katz & Kahn, 1978) i nästa delkapitel. I det här delkapitlet redogör vi kortfattat för William Isaacs (2000) diskussion kring ämnet dialog och vilka handlingsnivåer som man bör tas i kraft för att uppnå en sund dialog. "Handla med utgångspunkt i handlingens konsekvenser" (Isaacs, 2000. s49), är den första punkten där Isaac menar att det är viktigt att de ord som vi använder oss av överensstämmer med våra handlingar och hur vi som individer har egenskapen att uppnå resultat som vi inte

ursprungligen vill ha. Han menar att kapacitet måste ökas för att uppnå nytt beteende (Isaacs, 2000). "Skapa lättrorlig samspelestruktur" (Isaacs, 2000. s49). Feltolkningar kan vara förödande för en sund dialog och Isaacs menar att en slags fingertoppkänsla bör utvecklas gällande vart dialogen är på väg i syfte att motverka en negativ riktning, närmare bestämt att skapa sig en för-förståelse för dialogprocessen (Isaacs, 2000). "Ge dialogen en erforderlig container" (Isaacs, 2000. s50). Här menar Isaacs att individer ofta glömmar att dialogen utspelar sig i ett rum. Rummet kan vara exempelvis organisationskulturen, där det finns förväntningar, normer och synsätt, och som i sin tur påverkar hur vi agerar. Isaacs menar att vi inte kan fullt ut påverka vår verklighet förrän vi kan uppmärksamma det *osynliga arkitekturen* (Isaacs, 2000. s50). För att lättare förstå presenteras här en modell utifrån Isaacs (2000), dialogens tre handlingsnivåer.



Figur 2.0

Dialogens tre handlingsnivåer - Isaacs (2000)

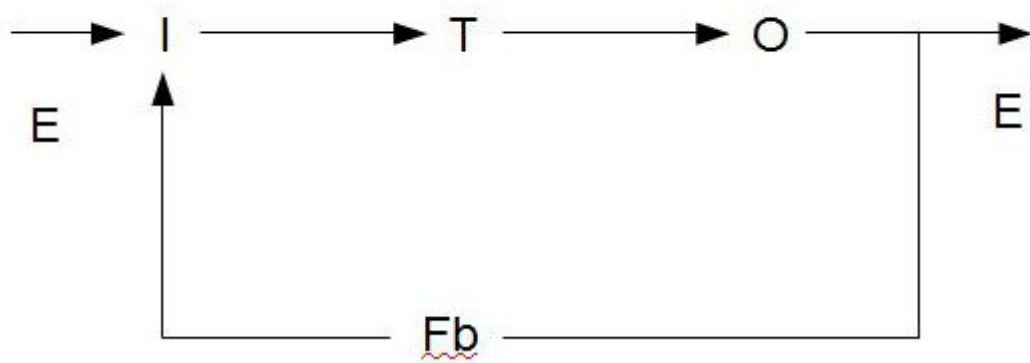
Heide (2005) lyfter även fram ytterligare teorier kring ämnet dialog. Heide påpekar att forskare ifrån olika fält är eniga om att "*skapandet av betydelse och mening*" är kärnan i dialogbegreppet (Heide et al, 2005. s108-109). Heide tar upp en relevant punkt till denna uppsats, då vi utgår ifrån polismyndigheten Värmland som innebär att "*delta på lika villkor*" (Heide, 2005). Heide menar att det ska vara möjligt att kunna framföra sin mening, och utifrån det kan samtliga forma sina åsikter. Heide fortsätter att nämna hur dialog inom hierarkier kan befinna sig i *skruvstää* (Heide et al, 2005), och med detta menas att skruvstället skruvas från bägge hållen. Det är enligt Heides utsaga redan kartlagt vem som ska föra talan och vem som ska lyssna samt vem som ställer frågor och vem som ska svara. Heide menar att på grund av detta hämmas en sund dialog på grund av hierarkin och reducerar den gemensamma förståelsen (Heide, 2005). Lösningen på detta är att ledaren i organisationen tar ett steg tillbaka och utvecklar en kritisk självreflektion, det vill säga att ledaren avstår från tolkningsföreträde (Heide, 2005).

### 2.3.3 Open system theory

Systemteorin är ett organisatoriskt synsätt som innefattar ett system bestående av olika delar som bär på ett ömsesidigt beroende till varandra. I detta system är organisationens helhet av större signifikans än organisationens åtskilliga delar (Rogers & Rogers, 1976). Med detta menar Rogers och Rogers att varje del i organisationen inte har till uppgift att bära verksamheten på sina egna axlar, utan knyts samman. Där vardera har mindre omfattande roller och uppgifter som för organisationen framåt, i syfte att uppnå effektivitet. (Rogers & Rogers, 1976). Ett system är antingen öppet eller stängt beroende på gränsernas natur. Enligt Fisher och Hawes kan man särskilja dessa system genom att ett stängt systems karaktärsdrag inte tillåter någon form av interaktion (Goldhaber, 1993). I kontrast till detta är ett öppet system tänjbart gällande gränserna till den omgivande miljön, vilket gör att dess struktur, funktion och beteende genomgår kontinuerlig förändring (Goldhaber, 1993). Det här kommunikativa synsätt som är utarbetat av Katz och Kahn påvisar att en organisation som gör det möjligt att föra en interaktion mellan olika nivåer, i kontrast mot en organisation som har mer strikta förhållningslinjer. (Katz & Kahn, 1978). Organisationer av det här slaget i forskningssammanhang är i högsta grad påverkade av sin miljö (environment), och har påverkan på den omgivande miljön (Katz & Kahn, 1978). Med detta menar Katz och Kahn att genom det som organisationen skapar och sänder ut (output) automatiskt bildar en reaktion som sedan blir en respons (feedback) och som i sin tur färdas tillbaka till organisationen. Denna feedback är den mest signifikanta pusselbiten för att organisationen ska överleva då det skapar en balans och en medvetenhet som gör rannsaking av den pågående situationen möjlig i den mån att organisationen inte producerar i överflöd gentemot intagen feedback (Katz & Kahn, 1978). Denna modell fungerar på så vis som en kontinuerlig cykel där intagen information från den omgivande miljön (input) träder in i organisationen och transformeras till en ny eller förbättrad produkt/tjänst (output) (Katz & Kahn, 1978). Det finns en rad definitioner från forskningen vad just input är. Enligt Katz och Kahn är den vanligaste formen av input *negativ feedback*. I ett öppet system fungerar denna typ av feedback som ett tillrättavisande för organisationen om den är ”ute och cyklar” i fel riktning (Katz & Kahn, 1978). Ett öppet system är en mer hälsosam organisation kommunikationsmässigt då den betonar medvetenhet om verksamhetens handlingar (Katz & Kahn, 1978). Utifrån Katz och Kahns beskrivning av ett öppet system ligger startpunkten vid ingången för all information och data inom organisationen, eller som Katz och Kahn fördefinierar som *energi* (Katz & Kahn, 1978). För att exemplifiera kan det, liknas när människan inandas syre eller intar föda. Mottagningen av input sker däremot inte på ett sådant plan där allting accepteras utan att informationen granskas. Organisationens system väljer den input som de vill använda då systemet

har en grundinställning för särskilda områden som uppfyller relevans, och kan på så vis acceptera eller avvisa energi av olika slag genom det som Katz och Kahn namngett som *kodning* (Katz & Kahn, 1978). Detta är den huvudsakliga början av cykeln i ett öppet system. När detta har mottagits och trätt in i systemet inleds en bearbetning av energin som transformeras till något greppbart; det kan, som Goldhaber (1993) exemplifierade, vara nyligen intagna människor på ett universitet som befinner sig i utbildningsstadiet som sedan blir nytexaminerade studenter. Detta är transformationen utav den mottagna energin (Katz & Kahn, 1978). När väl den slutliga produkten har genomgått denna process lotsas den ut i den omgivande miljön likt människor andas ut koldioxid från sina lungor. I och med att ett öppet system, till skillnad mot ett slutet, har tänjbara gränser innebär det att interaktion mellan system och omgivande miljö är möjlig (Katz & Kahn, 1978). Organisationen fungerar som ett system, där information med härkomst från den omgivande miljön cirkulerar och behandlas innanför organisationens väggar. En öppen organisation har större möjligheter att överleva då den är mottaglig för att den likväl sänder ut det den producerar som att den tar emot genom en kontinuerlig dialog med den omgivande miljön (Goldhaber, 1993). Katz och Kahn behandlar med detta synsätt en organisations systems närstående relation till sin omgivande miljö att det krävs en förståelse vid sidan av hur en internkommunikationsplan ska struktureras och utformas. Det är även viktigt att kommunikationsplanen är anpassad till den omgivande miljön för att överhuvudtaget kunna dra nytta av den, för att på sikt bygga upp hållbar organisatorisk verksamhet (Katz & Kahn, 1978). Denna interaktion banar på så vis väg för en form av utvärdering utifrån den omgivande miljöns förmåga att motta den slutliga produkten, som sedan bemöts i form av respons, eller feedback som kommunikationsmodellen för det öppna systemet har namngett (Katz & Kahn, 1978). Informationen som är laddad med den omgivande miljöns antingen positiva eller negativa feedback färdas tillbaka till organisationens startpunkt för att på så vis absorberas och påbörja ytterligare ett varv i cykeln där energi bearbetas och sänds ut (Katz & Kahn, 1978). Det är nödvändigt för organisationen att skörda information från den omgivande miljön i mån att kunna bestrida osäkerhet som kan vistas organisationen, som i sin tur kan plåstra om eventuell oordning och icke-struktur (Rogers & Rogers, 1976). Informationsinhämtningen från den omgivande miljön som sedan sprider sig internt underlättar även ordergivning inom den hierarkiska strukturen från toppen till botten (Rogers & Rogers, 1976). Vid ett icke nyttjande, och ej vidtagen hänsyn till, av den omgivande miljöns respons kan detta leda till *entropi*, vilket innebär att ett system inte absorberar input från den omgivande miljön. Följden av detta innebär att systemet upphör att existera (Katz & Kahn, 1978) Katz och Kahn ser den entropins processen som en livsviktig faktor för systemet att ta hänsyn till, och genom detta utnyttja den feedback som finns

tillgänglig. Genom detta skapas en så kallad *negativ entropi* som istället banar väg för systemets överlevnad (Katz & Kahn, 1978).



Figur 3.0  
Open system model – Katz & Kahn (1978)

## 2.4 Organisationskultur och organisationsidentitet

Enligt Schein kan organisationskultur definieras på följande vis; "Culture is both a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behavior, and a set of structures, routines, rules and norms that guide and constrain behavior." (Schein, 2004. s1). Då Scheins definition inte är utformad efter någon storlek av organisation så är det enligt han tveklöst och utifrån jämförande av andra organisation inte troligt. Det är smågrupperna inom organisationen som framställer modifierade versioner av den enhälliga kulturen och anpassar den till sitt egen (Schein, 2004). Schein förklarar organisationskultur i tre block. "Artifacts"; Visuella nivåer i organisationen. Allt ifrån inredning, tekniken man arbetar med till språket, hur anställda klär sig, myter till hur man uttrycker sig. Det är viktigt att konstatera att det är enkelt att observera men samtidigt väldigt svårt att tyda. Det menas att det är lätt hänt att de första perceptionerna kan vara väldigt felaktiga då en organisationskultur inte är byggd på en individs tolkningar. Om den som observerar befinner sig tillräckligt länge i kulturen börjar artefakterna skapa meningsfulla syften eller att åskådaren försöker att tyda och analysera normerna, strategierna och den dagliga arbetsprocessen. "Espoused beliefs and values": strategier, mål, filosofier, regler och normer. Som tidigare utgår den här delen av organisationskulturen ifrån framgång som har beslutats av ledning och chefer. Om populationen samtycker gällande framgången skapas normer och värderingar om arbetsprocesser, det vill säga hur saker och ting ska gå till. "Underlying assumptions" behandlar undermedvetna föreställningar som tas för givet, perceptioner, tankar och känslor. Schein pratar



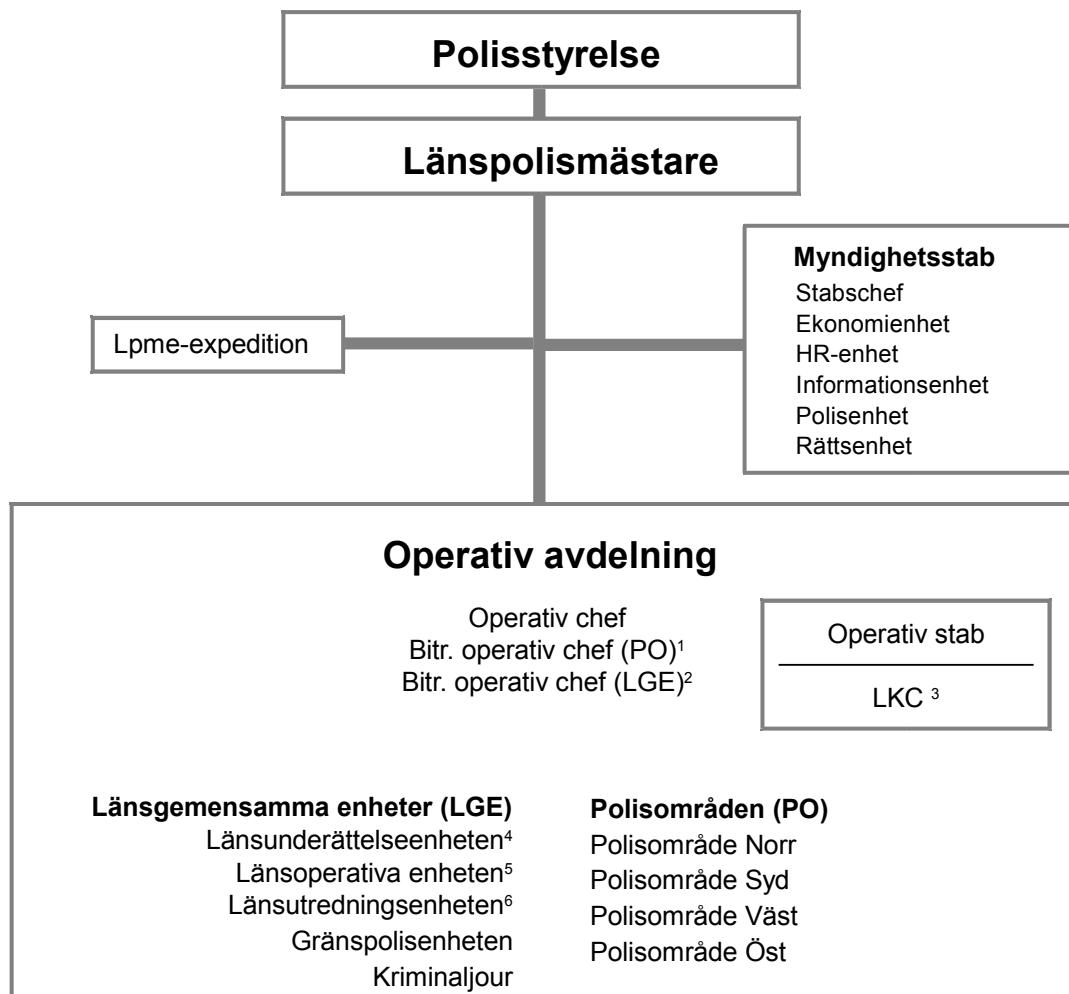
om när en arbetsprocess som fungerar i organisationen har funnits tar kulturen det för givet och har svårt att anpassa sig till nya arbetsprocesser (Schein, 2004). Ledarskapet är källan för organisationens tro och normer som gruppen använder för att lösa interna och externa problem. När väl organisationen har hittat gemensamma antaganden, som ursprungligen kommer från ledningen/chefen, kan organisationen använda det som ett försvar för framtida problem och avvisande beteenden. Schein påpekar att förändring inom en organisationskultur är svårt, väldigt tidskrävande och ångestskapande. Problematiken ligger för ledning och chefer att förenkla de negativa egenskaper som uppkommer i följd av önskan organisationskultur förändring (Schein, 2004). Det Schein förespråkar är att när en organisation hittar ett sätt att lösa problem bra nog för att lösa både interna och externa problem behålls tillvägagångssättet och lärs ut till nya medlemmar. Genom att arbeta på detta sätt bidrar till att organisationskulturen bevaras (Schein, 2004). En faktor som Schein påpekar är att vid första anblick av en organisationskultur vet man inte som forskare eller åskådare om det är organisationskulturen som upplevs och tas del av. Endast efter att man har fått ta del av de djupare lager av beteendemönster, organisationsnormer och värderingar kan man förstå om det är organisationskulturen eller endast en grupp beteende, värderingar och normer som upplevs (Schein, 2004). Det talas om att det är möjligt att större företag och organisationer kan inneha endast en kultur. Det som kan kopplas till Scheins definition av organisationskultur är liknelser till den formella organisationen. Här följs ett arbetsmönster som har visat sig fungera, och därav behåller organisationen processen. Detta bidrar till satta ramar förblir. Det kan argumenteras att organisationen som fastnar i dessa slags formella organisationskulturer hämmar sin egna utveckling inom organisationskulturen.

### 3. Metod

I det här kapitlet kommer vi att diskutera vilka metoder vi använde oss av, hur vi genomförde datainsamlingen, hur vi utförde och hur vi har tänkt att uppsatsens huvudsyfte och frågeställning(ar) ska besvaras. Vi kommer även att redogöra för motiveringarna till våra val, definitioner till de två metoderna vi har valt, urvalet och presentera polismyndigheten Värmlands organisation och hur den är uppbyggd. Transkriberingarna är inte bifogade då det skulle bli ett icke greppbart material på grund av dess storlek. Vid förfrågan finns transkriberingen tillförfogande.

#### 3.1 Case – polismyndighet Värmland

Polismyndigheten Värmland består av cirka 600 anställda (både polisiärt anställda och civilanställda) som är utspridda på fyra polisområden; *Norr, Syd, Väst och Öst* samt den *operativa avdelningen* (det som sköter det polisiära kärnverksamheten i Värmland) som befinner sig i polisområdet *Syd* (Karlstad). Här sätts besluten i praktiken och det är Rolf Sandberg som är den operativa enhetschefen som är huvudansvarig för avdelning. Varje enhet har enhetschefer, antingen en eller två biträdande enhetschefer beroende på storleken. Utifrån enheterna är de fyra olika områdena snarlika varandra och har varierande mängd av yttre poliser (gatupoliser) och övrig personal beroende på hur pass hög kriminaliteten är eller hur högt behovet är av polisen i det området. Ovanför den operativa avdelningen befinner sig *länspolismästare* Dan Persson som är huvudansvarig för hela polismyndigheten Värmland och dess verksamhet. En horisontell avdelning som har benämningen *myndighetsstab* innehåller det icke-polisiära arbete såsom en informationsavdelning, rättsfrågor, HR (humanresources), personalfrågor, ekonomi etc. Per Ström, *informationschefen*, har varit kontaktperson för denna uppsats och har stöttat oss i vår empiriska forskning. Ovanför länspolismästare befinner sig polisstyrelsen som arbetar med polisen utifrån "den stora bilden" och direktiv från rikspolisstyrelsen samt statliga direktiv. Den operativa avdelningen innehåller fyra polisområden som nämndes förut och fem verksamhetsenheter; *länsunderrättelseenheten, länsoperativa enheten, länsutredningsenheten, gränspolis enheten* och *kriminaljouren*. Alla dessa delar samspelar med varandra och resurserna fördelas ut efter vad den operativa enhetschefen anser behövs. För att öka förståelsen från högsta positionen till den lägsta så tar vi ett exempel, från topp till botten. Rikspolisstyrelsen → Rikspolischefen → Länspolismästaren → Operativ enhetschefen → Biträdande operativ enhetschef → Enhetschef → Biträdande enhetschef → Yttre befäl → Yttre polis. Från enhetschef och neråt finns det flertal personer med samma titlar För att man ska få en ännu klarare bild över organisationen se figur 4.0 (Polismyndigheten Värmland, 2012).



1. Funktionsansvarig vid myndigheten för den brottsförebyggande verksamheten (Bf) och ansvarig för Gruppen Förstärkt Insatsförmåga (GFI).
2. Funktionsansvarig vid myndigheten för den utredande och lagförande verksamheten (U/L).
3. Länskommunikationscentral.
4. Kriminalunderrättelsejänst, IT-brott, kriminalteknik och spaning.
5. Trafik- och hundverksamhet.
6. Grova brott och ekobrott.

Figur 4.0  
Polismyndigheten Värmland (2012) - Organisationsskiss

## 3.2 Metodval

Vi har undersökt den individuella uppfattningen såväl som hur gruppdynamikens uppfattning är om den interna kommunikationen inom polismyndigheten Värmland. De två forskningsmetoder som vi har genomfört är kvalitativ samtalsintervju och en fokusgrupp. Frågeställningarna; *Hur är polismyndigheten Värmlands kommunikationsplan uppbyggd?* och *Hur uppfattar de anställda den interna kommunikationen?*, ska besvaras genom samtalsintervjuer respektive fokusgrupp och det i sin tur ska ge oss en djupare inblick till hur cheferna och de anställda, i detta fall yttrebefäl(lägst

chefspositionen) och yttrepolis(gatupoliser) inom polismyndigheten Värmland uppfattar den interna kommunikationen. Motiveringen till att välja samtalsintervjuer är att vi kräver att få en djup inblick till informanternas uppfattningar, erfarenheter och synvinklar (Kvale, 2009). Fokusgruppen är snarlik, fast här har vi fokuserat oss på att få inblick till hur yttrepolis uppfattar den interna kommunikationen, vart det brister och eventuella önskemål enligt deras uppfattning som kan förbättra internkommunikationen. Dessa åsikter, tankar och funderingar får de dela med sig av med arbetskollegor. Vi ansåg att fokusgrupp är ett representativ metod för att skapa liknande dialoger bland yttrepolis, som de har i det dagliga arbetet.

### **3.3 Kvalitativ delstudie – samtalsintervju**

Samtal förekommer i det vardagliga livet under ett flertal olika omständigheter, sfärer och former. Kvale menar med omständigheter att såväl samspråk, gräl och kallprat kategoriseras in samtalsfacket som inom sfärer där religiösa institutioner, lärosäten förknippas med samtal. Även litteratur präglas av samtal i olika utsträckning (Kvale, 2009). När det väl gäller att luckra upp en källa där informationen är svåråtkomlig krävs en mer omfattande och djupgående ansträngning, jämfört med ett samtal under lediga omständigheter, för att erhålla den kunskap som söks. Den kvalitativa forskningsintervjuns huvudsakliga syfte är enligt Kvale (Kvale, 2009) är att skildra verkligheten utifrån intervjupersonens världsåskådning genom ett utbyte av åsikter mellan två personer som samtalar om ett tema av ömsesidigt intresse. En kvalitativ samtalsintervju kan vara ostrukturerad, halvstrukturerad (semistrukturerad) och strukturerad. Det mest lämpliga tillvägagångssättet i detta sammanhang för vår undersökning är den halvstrukturerade modellen. För att förtydliga hur denna modell sätter sin prägel på intervjun lyfter Kvale upp att den fungerar som ett vanligt vardagssamtal, dock utförd på ett professionellt plan där det finns ett planerat motiv och en specifik teknik i den mån att en viss information söks samt att intervjufrågorna är skapade att de kan förgrenas ut i följdfrågor. (Kvale, 2009). Den halvstrukturerade intervjun hämtar på så vis karaktärsdrag från en strukturerad enkät men är även öppen som ett vardagligt samtal (Kvale, 2009).

#### **3.3.1 Urval**

Vi har strategiskt valt ut vissa individer för att genomföra samtalsintervjuer, på grund av att ta del av hur beslutstagarna uppfattar den interna kommunikationen arbetet inom polismyndigheten Värmland. De vi intervjuade var informationschefen (Per Ström), länspolismästaren (Dan Persson), operativa enhetschef (Rolf Sandberg), enhetschef för polismyndigheten Värmland öst (Orla Kristoffersson) och ett yttre befäl (Marcus Hultvall). Vi har intervjuat individerna som har

höga positioner inom polismyndigheten Värmland så väl som de lägsta, då vi utgår ifrån ett chefsperspektiv. Utöver det här så har samtalsintervjuerna skett på den horisontella organisationen, så väl som den vertikala. För att vår uppfattning om Polismyndigheten Värmland ska vara såpass djup som möjligt, så har strävat efter att nå ut så brett som möjligt. Men samtidigt så är det svårt, då polismyndigheten Värmland är en hierarkisk organisation som följer mottot ”chain of command” som Dan Persson och Per Ström uttalar sig om. Då frågeställningen gällande hur cheferna på polismyndigheten Värmland uppfattar internkommunikationen, så har vi medvetet valt de högre makterna och sedan arbetat oss ner till enhetschef samt yttre befäl. Urvalet reflekterar populationen, då det inte finns några andra på samma nivåer inom polismyndigheten Värmland.

### **3.3.2 Utformning**

Vi har utfört semistrukturerade samtalsintervjuer, detta på grund av att skapa en avslappnad dialog med informanten, men samtidigt hålla en rödtråd för att inte komma för långt bort från ämnet. Genom att hålla en semistrukturerad samtalsintervju så gav det andrum för en stor skala följdfrågor som inte var med i intervjumanual, detta på grund av samtalen föll i komplexa naturer, då man inte kan vara förberedd på allt. Ur ett chefsperspektiv så kan delar av intervjun vara känslig och som chef så vill man inte blotta sig och sin organisation. Då kan intervjun gynnas av att inte vara helstrukturerad, då informanten kan uppleva stelhet och ett opersonligt samtal (Kvale, 2009).

### **3.3.3 Utförande**

Varje samtalsintervju hölls i samma rum på polismyndigheten Värmland vid olika tider och datum, detta har relevans då det har inte varit några miljöfaktorer som har påverkat oss. Inga utomstående som har haft möjligheten att störa eller flika in på något sätt. Genom att vi inte har utfört intervjuer på samtliga informanters kontor så har det bidragit till maktasymmetrin har varit obefintlig (Kvale, 2009). Vi använde oss av en diktafon för att spela in samtalen för sedan bli transkriberat. Vi ansåg att det var sunt för samtalet att endast en utav oss pratade och ”höll” intervjun, men den andre kunde införa instick med funderingar och frågor. Efter varje intervju så blev vi som forskare mer och mer säkrare i intervju formen och erfarenheten växte. Vi använde oss av en intervjumanual som vi hade utformat tidigare och finns som bilaga 1, med följde den ej slaviskt. Detta på grund av att vi höll intervjuerna semistrukturerade. Detta för att det kan dyka upp nya infallsvinklar som kan ändra på samtalets utfall.

### 3.3.4 Insamling och analys

Vi har utfört en transkribering som inte inkluderar hostningar, harklingar, konstiga uttal fysiska rörelser, att informanten har armarna i kors och liknande störande ljud och rörelser. Även exkluderat pauser i en större bemärkelse. Motiveringen till detta är att vi anser inte att vi har kunskapen för att dra slutsatser från undermedvetna ljud och rörelser och att vi anser dessa är inte relevant för vår forskning. Vårt analys arbete har bestått av att ta in transkriberingar i helhet och sedan implementerat meningskoncentrering i resultatet delen för att plocka ut relevant data för uppsatsens syfte (Kvale, 2009). Vi använder oss av fem steg som Kvale tar upp om denna metod. 1. Läs hela transkriberingen och få en helhetsbild, 2. fastställa meningsenheter som informanten uttrycker, 3. formulera teman för meningsenheterna så enkelt som möjligt och tematisera uttalanden utifrån informantens synvinkel, 4. ställa frågor om meningsenheterna och 5. knyta ihop det icke överflöda i en utsaga (Kvale, 2009. s221-222).

### 3.4 Kvalitativ delstudie – fokusgrupp

Fokusgrupper som ett verktyg för att undersöka, vare sig det gäller empirisk forskning eller bara att använda det som ett undersökningsverktyg, började redan på 1920-talet. Något som har relevans för den här uppsatsen gällande en fokusgrupp bestående av yttre poliser(gatupoliser), är forskarparet Robert Merton och Paul Lazarsfeld använde sig av fokusgrupper för att undersöka rassegregering inom armén, kraften av propaganda och träningsmanualer för armén (Wibeck, 2000). Då polismyndigheten i Värmland inte är en armé, men dess organisatoriska modell har flera faktorer som är liknande, där av är det legitimt att använda sig av fokusgrupp som ett forskningsverktyg. Som att strikt följa ”chain of command”, ett vertikalt hierarki som inte ifrågasätts. Där av så finns det relevans för att använda fokusgrupp som ett verktyg för uppsatsens forskningssyfte. ”Fokusgrupper är en forskningsteknik där data samlas in genom gruppinteraktion runt ett ämne som bestämts av forskaren” (Wibeck, 2000. s23). Vi fick tillgång till nio stycken yttre poliser(gatupoliser), där vi har ställt några breda frågor kring polismyndigheten Värmlands internkommunikation och hur de som lägst positionerade anställda uppfattar den. Detta för att jämföra deras uppfattningarna med det vi fick genom samtalsintervjuerna med fem cheferna och ett yttre befäl. Som med all slags forskningsmetoder så finns det nackdelar. Enligt Wibeck så finns det stora risker med att deltagarnas personligheter påverkar resultatet från fokusgruppen. En utåtriktad individ kan vara vänlig, intelligent och framföra positiva svar och det kan leda till andra i gruppen går emot den utåtriktade personens åsikter. Detta kallas för intrapersonella faktorer (Wibeck, 2000). Att ha möjligheten att välja deltagare är positivt för undersökningen och resultatet, något som vår metodforskning inte hade

möjligheten till. Förutom den tidigare nämnda faktorn, så tar Wibeck även upp två andra. Interpersonella och miljöfaktorer. Interpersonella faktorn syftar på hur interaktionen påverkas bland deltagarna och hur personernas förväntan ökar innan gruppintervjun tar plats (Wibeck, 2000). På grund av att vi inte fick kunskap om när och hur deltagarna fick information angående om fokusgruppen, så kan vi inte kommentera kring den interpersonella faktorn. Man syftar på att den materiella omgivningen påverkar hur fokusgruppen leds (Wibeck, 2000). Faktorer som hur stora rummen är, Wibeck syftar på att fokusgrupper i mindre rum har visat sig vara mer intensiva än större lokaler. Finns även risker för att individerna blir territoriella, uppfattning av status beroende på positioneringen i rummet och även att deltagarna beter sig olika beroende på hur pass nära de sitter vid varandra, något som vi inte uppfattade under fokusgruppen. Rummet var stor och var inte påträngande på deltagarna gällande fysisk rum. Men det får tilläggas att dessa faktorer varierar på hur pass sammanfogade gruppen är (Wibeck, 2000). Det borde även nämnas att det finns vissa rädslor för att vara helt öppen framför sina kollegor. Det kan vara exempelvis att man inte litar på att kollegorna håler kvar informationen inom gruppen som har genom gått fokusgruppen tillsammans.

### **3.4.1 Urval**

För att besvara frågeställningen; *Hur uppfattar de anställda den interna kommunikationen?* Så behövde fokusgruppen bestå av de lägst positionerade anställda inom polismyndigheten Värmland som är polisiärt anställda (gatupoliser). Motiveringen till varför vi valde yttre polis som deltagande i vår fokusgrupp är på grund av att, de är den gruppen som är sist i ledet, och det är de som utför det slutliga arbetet. De individer som var deltagande i fokusgruppen var anonyma för länspolismästaren, operativa staben, myndighetsstaben, operativa chefen och dess biträdande chefer. Detta för att öka ärligheten bland deltagarna i fokusgruppen och säkerställa deltagarna inte råkar ut för konsekvenser på en individuell nivå. Även vi hade inte kännedom om deltagarnas namn, för att ytterligare hålla öppenheten bland deltagarna och oss. Urvalet skedde genom ett slumpmässigt urval (Wibeck, 2000), något som inte är så vanligt att använda sig av enligt Wibeck. Men Wibeck argumenterar att det inte kan bli lika effektivt med att använda sig av ett slumpmässigt urval, men samtidigt så argumenterar hon att det kan finnas goda skäl att använda sig av slumpmässigt urval (Wibeck, 2000). I vårt fall så hade vi inget val i ärendet, men samtidigt så ser vi det positivt med att det blev slumpmässigt, utifrån vår vetenskap. Dock så kan vi inte vara helt säkra på att det var slumpmässigt, då yttre befäl på något sätt gav oss deltagarna. Vi var inte närvarande när urvalet genomfördes. Det enda som var relevant för fokusgruppen var att

deltagarna var gatupoliser och inget mer. Det finns ingen empirisk anledningen till att driva vidare ett urval som egentligen inte skulle påverka fokusgruppen (Wibeck, 2000).

### **3.4.2 Utformning**

Fokusgruppen har varit snarlik samtalsintervjuerna. Vi genomförde en halvstrukturerad (semistrukturerad) fokusgrupp. Vi har använt oss av en intervjumanual med breda frågor (se bilaga 2) om den interna kommunikationen inom polismyndigheten Värmland. Med tanke på att fokusgruppen var till för att få en djupare inblick till hur yttrepolis uppfattningar kring den interna kommunikation inom polismyndigheten Värmland var, så har vi givit plats för diskurs inom fokusgruppen. Genom att inte ställa för specifika frågor, så ger det upplopp till att andra deltagare flikar in och på så sätt så föds en diskussion som ger rum för ventilerung av åsikter och tankar.

### **3.4.3 Utförande**

Efter ha blivit till delade nio stycken gatupoliser i ett stort klassrum, även klassrummet blev vi tilldelade, så förberedde vi klassrummet med två stycken diktafoner i vardera ände, och även två stycken filmkameror i vardera hörn. Meningen var att få med allas ansikten och röster, detta för att vid transkriberingen ska kunna särskilja på vem som säger vad och när. Vi placerade skyltar vid varje deltagandes plats och varje deltagande fick en siffra som identitet, från 1 – 9. Placeringen bestämdes inte av oss, det var något som skedde spontant. Vi förblandade inte oss i just den aspekten på grund av att miljöfaktorer kan påverka resultatet (Wibeck, 2000). Under fokusgruppens förlopp, så var vi båda delaktiga i att ställa frågor och vi kompletterade varandra efter behov.

### **3.4.4 Insamling och analys**

Även här så använde vi liknande metoder för fokusgruppen som vi gjorde för samtalsintervjuerna. Transkribering utan störande ljud och undermedvetna rörelser som kan påverka vår uppfattning och sedan meningskoncentrering för att hjälpa oss hitta gemensamma meningsenheter som deltagarna i fokusgruppen är eniga om, en slags generalisering i den lilla populationen. Även jämföra de meningsenheterna med våra frågeställningar och analysera med fokusgruppsmanualen för att se om frågorna blir besvarade.



### 3.5 Validitet och reliabilitet

Enligt Kvale stärker en kvalitativ forskningsstudie sin position som källa till härledd kunskap genom att två kriterier uppfylls; nämligen dess reliabilitet och validitet. Dessa indikationer på god bedriven kvalitativ forskning är mest igenkännbara i form av vetenskapliga termer såsom reliabilitet och validitet (Kvale, 2009). En kvalitativ forskningsstudies reliabilitet är enligt Kvale bedömningskriteriet gällande hur den är utförd och om undersökningen är användbar för framtida forskning oavsett vem som kommer att genomföra den (Kvale, 2009). Det Kvale antyder med hur den kvalitativa forskningsstudien är utförd sätter sin prägel under intervjun och utskriften. En intervju som erhåller god reliabilitet innehåller frågeställningar som träder utanför intervjumanualens ramar och kan vara av såväl ledande som öppen karaktär. Detta kan enligt Kvale öka möjligheterna för att erhålla nyanserade svar (Kvale, 2009). Utskriften av intervjun tenderar att avgöra forskningsstudiens reliabilitet, i synnerhet om forskningen bedrivs av två forskare. Kvale antyder att två forskares inverkan på utskriften av intervjumaterialet kan göra att den resulterar i olika framställningar, vilket gör det ytterst väsentligt att försöka skriva i så lika ordalag som möjligt (Kvale, 2009). Det andra bedömningskriteriet behandlar den kvalitativa forskningsstudiens sanningsenlighet och avgör enligt Kvale om den befinner sig på rätt spår och undersöker det den har i syfte att undersöka (Kvale, 2009). Ytterligare krav som ställs på forskningsstudiens innehåll och sanningsenlighet är att forskarna ska ha belägg för de yttranden som brukas i mån att vara försvarbara. Kvale lägger även fram att uppsatsen ska vara fri från motsägelser och istället erbjuda ett logiskt innehåll som kan spegla en realistisk omvärldsbild (Kvale m.fl., 2009). Samtidigt som dessa krav uppfyller validitet ska forskaren, eller forskarna, gå in med ett kritiskt öga och på så vis bemöta det resultat som erhålls genom att inte dra allt material över en kam utan ställa samtliga intervjuer mot varann och därigenom värdera vad som bär frukt och vad som, enligt Kvale, kan falsifieras (Kvale, 2009). Enligt Wibeck faller även fokusgrupper i samma grop och ska genom dess utförande skapa reliabilitet, och även ge forskare som väljer att utföra denna undersökning möjligheten att vid ett framtida tillfälle kunna komma fram till samma resultat (Wibeck, 2000, s. 119). En fokusgruppsstudie höjer enligt Wibeck sitt värde ytterligare ett snäpp ju fler infallsvinklar från utomstående forskare och bedömare. Med detta menar Wibeck att forskare kan analysera materialet översiktligt medan en rad oberoende bedömare *kodar* materialet utifrån en given preferens för att sedan utföra en jämförelse om vardera bedömning överensstämmer (Wibeck, 2000). Nackdelen med detta vill Wibeck (2000) belysa att det är en otroligt tidskrävande procedur som i stor utsträckning är dömd att misslyckas. En fokusgrupps validitet bygger på att de undersökningsenheter som deltar kan enligt Wibeck leverera utan omkringliggande förhinder som kan uppstå på grund av sociala

aspekter. Med detta antyder Wibeck att gruppptryck är ett vanligt förekommande hinder som kan påverka deras utsagor i mån av att det kan bryta den socialt accepterade norm som befinner sig i gruppen (Wibeck, 2000). Gällande att bryta den socialt accepterade normen kan innebära enligt Wibeck (2000) att känslig information gärna utelämnas. Var fokusgruppen kommer att utspela sig spelar en viktig roll för att kunna utvinna så gott resultat som möjligt och även för att skapa en tryggare atmosfär kring deltagarna där de även får rum att lägga fram sina åsikter. Wibeck föreslår att forskarna tar hänsyn till att utföra fokusgruppen på deltagarnas arbetsplats (Wibeck, 2000). Personen som utför leder fokusgruppen bär även ett ansvar på sina axlar och bör ha en medvetenhet om att kunna avgöra om det undersökningsenheterna i gruppen säger följer den agenda som är utformad för studiens syfte. Wibeck antyder att det är en avgörande faktor att ledaren har i åtanke att föra in samtalet på rätt spår genom att göra en tillbakablick på undersökningens helhet (Wibeck, 2000). Deltagarna som ingår in i en fokusgrupp skall enligt Wibeck (2000) vara övertygade utefter information från ledaren om att konfidentiellt äger rum. Detta påverkar även undersökningens validitet (Wibeck, 2000). Det enda som vi anser är generaliserat är hur de anställdas uppfattar den interna kommunikationen på polismyndigheten Värmland. Detta på grund av att deltagarna blev slumpmässigt utvalda och det skedde en ständig social konsensus om de ämnen som fokusgruppen vidrörde (Wibeck, 2000).

### 3.6 Forskningsetiska ställningstaganden

Endast fokusgruppsdeltagarna i vår empiriska forskning har varit anonyma. Detta har vi ansträngt oss för att både vi författarna och högre chefer än yttrebefäl inte har vetskap om deltagarnas identitet. Vi har informerat alla deltagare att de är anonyma, för oss och deras chefer. Vi har meddelat deltagarna till fokusgruppen angående om tillåtelse av inspelning och att det är endast vi (författarna) som kommer att ta del av det inspelade materialet, detta återigen för att inte kränka individen. Även samtalsintervjuerna som inte var anonyma så bad vi om tillåtelse för att spela in ljud.

## 4. Resultat och analys

I detta kapitel, som är uppdelat i två delar, kommer vi att redogöra resultat och analys utifrån det empiriska rådata vi har erhållit och presentera det i ljuset av det teoretiska ramverket vi har valt att använda oss av. Första delen av kapitlet redogör vi hur cheferna (*länspolismästaren, informationschefen, operativ enhetschef och enhetschef*) på polismyndigheten Värmland upplever och uppfattar den interna kommunikationen. Vart det finnas brister enligt de själva, för sedan redogöra och koppla ihop det med utvalda teorier. Hur kan vi koppla transmissionsmodellen med polismyndigheten Värmland, vilken slags organisatorisk struktur använder de sig av och hur påverkar det organisationen i helhet. I andra delen av kapitlet redogör vi de utvalda teorierna utifrån de anställdas (*yttrepolis - gatupoliser, yttrebefäl - Markus Hultvall*) uppfattningar om den interna kommunikationen. Vad är deras missnöje, vad för slags funderingar har de om internkommunikationen och beslutsprocessen. Har de anställda förslag som kan förbättra internkommunikationen och i sådana fall hur. Hur fungerar filtreringen och vad har det för påverkan.

### 4.1 Internkommunikation och chefer

Den generella uppfattningen hos cheferna kring Polisen i Värmlands internkommunikation är av både positiv och negativ inställning. Internkommunikationen inom organisationen är enligt samtycke betydligt bättre än för femton till tjugo år sedan. Det arbete som har utförts för att förbättra internkommunikation har visat goda resultat. Polisen i Värmland anses enligt cheferna som en arbetsplats där det förekommer frispråkighet, god dialog mellan organisationens samtliga led och finns enligt informationschefen inga tecken på tidigare konsekvenser och problem inom organisationen som sådan.

Det är inga problem som har kommit upp till oss. Vi har ju dialog med facket till exempel. Det skulle jag nog märka då man oftast går till facken och säger saker att det här funkade inte, och det tycker jag är väldigt sällan faktiskt. - Informationschef, Per Ström.

Det anses enligt cheferna heller inte att bryta mot normerna genom att träda över sina överordnade chefer i den hierarkiska strukturen. Det som menas med detta är att vid ett missnöje hos anställda är det inte att bryta mot normerna genom att kontakta en överordnad på en högre nivå än den närmaste chefen om sina synpunkter, åsikter och idéer.

Det är inte tabubelagt. Men dom möjligheterna finns ju och ska alltid finnas också. Sen finns det ju andra vägar för missnöje. Facken är ju ett sådant. Det finns ju andra sätt också, men ett sätt är att ta en direktkontakt med ledningen. - Informationschef, Per Ström.

Den negativa uppfattningen om Polisen i Värmland och dess internkommunikation är först och främst bristande då informationschefen lyfter fram det inte finns tillvägagångssätt att följa upp det kommunikativa arbetet som chefer utför utöver en medarbetarenkät. Dock anser samma chef att det skulle vara mycket uppskattat om det kunde utvecklas ett instrument för att kunna överblicka internkommunikationen. Erikson antyder att ledningen i en organisation har till uppgift att stå vid mellan chefernas sida i denna fråga gällande intern kommunikation genom en central informationsfunktion som i sin bidrar med ramverk hur det skall fungera (Erikson, 2007).

Vi har ingen kommunikativ uppföljning på det hur man jobbar med kommunikation. V har inte hittat något uppföljningsinstrument än så länge. Hur man följer upp hur cheferna är kommunikativa. - Informationschef, Per Ström.

Polisen i Värmland arbetar ut efter ett, enligt cheferna, för stort område för att kunna hanteras kommunikationsmässigt. Enligt enhetschefen för den operativa ledningen anses det ligga en problematik i *vad frågor*, det vill säga vad som ska göras inom verksamheten. Samma chef ser Polisen i Värmland som en arbetsplats som kan vara svårt att skapa en vi-känsla inom organisationen mellan medarbetarna då yttre befäl som leder dessa ute i fält tenderar att besitta olika kompetens för att skapa en delaktighet i sin personal.

Vi har ett brett spektra att jobba emot. Det är samma med kommunikation. Egentligen har vårt arbetet blivit alldeles för brett. Det är ju inte bara folk som är ute och jobbar med att stoppa bilar. Du har dom som håller på med barnporr, dom som håller på med internetbrott, dom som håller på med underrättelsetjänst, dom som jobbar på länskommunikationscentralen (radiokommunikation och akuta telefonsamtal), dom håller på med yttre spaning, dom som håller på med teknik. Det blir så oerhört komplexa situationer. - Operativ enhetschef, Rolf Sandberg.

Vissa områden och befäl är otroligt duktiga och låter personalen vara delaktig i alltihop, och andra är lite sämre. Så det är ju mycket personrelaterat också; vilken stil man har för att låta personalen vara delaktig i dom frågorna dom kan vara delaktiga i. - Operativ enhetschef, Rolf Sandberg.

#### 4.1.1 Informationsflöde och feedback

Efter att ha intervjuat cheferna på Polisen i Värmland har vi erhållit en god insikt gällande deras ramverk och uppfattning kring informationsflöde och feedback inom organisationen. Ramverket för informationsflöde är obefintlig. Dock upplever länspolismästaren flödet av information som trögt då han anser att det är en svår procedur att överhuvudtaget förmedla ner önskad information genom organisationens samtliga led. Enhetschefen för den operativa ledningen anser att den kommunikativa problematiken kan ha uppstått då Polisen i Värmland arbetar utifrån en allt för omfattande verksamhet.

Jag tycker ibland att jag har svårt att nå ut. I och med vi jobbar som vi göra; spridda i länet, det är långa avstånd, vi jobbar dygnet runt och det gör det inte helt lätt att nå ut med budskap. - Länspolismästare, Dan Persson.

Vi har ett brett spektra att jobba emot. Det är samma med kommunikation. För egentligen har vårt arbete blivit alldeles för brett. Massa avdelningar inom Polisen som gör det svårt. - Operativ enhetschef, Rolf Sandberg.

Chester Barnard styrker denna uppfattning då kommunikation inom organisationer av större skala är ett vanligt förekommande problem och kan vara svårt att hantera (Barnard, 2011). Då Polisen i Värmland är en stor organisation faller problematiken gällande Barnards utsaga om att organisationens storlek kan avgöra graden av kommunikativ problematik (Barnard, 2011). Ur enhetschefen för den operativa ledningens perspektiv anses informationsflödet som en förs alltför tam för att kunna forcera fram negativ information genom organisationens samtliga led till sin slutliga destination. Enligt Rogers och Rogers är det vanligt förekommande att negativ information, i detta fall feedback, har svårigheter att färdas genom organisationen (Rogers & Rogers, 1976). Enligt Anthony Downs är negativt laddad information något som inom organisationer överskuggas av positiv information då det anses vara mer lämpligt att förmedla (Downs, 1967). Då det uppenbarligen verkar vara svårt att förmedla information nedåt på Polisen i Värmland kan det enligt Shannon och Weaver vara ett gott tillvägagångssätt att överblicka sin kommunikationsprocess ur tre perspektiv. Dels kan det brista i kommunikationsprocessen om den inte är kapabel att överföra meddelandets symbolik. Det vill säga, är det som är menat att förmedlas det som kommer att mottagas (Shannon & Weaver, 1964). Enligt Shannon och Weavers syn på informationsflöde kan det även vara gott att se över i vilken utsträckning meddelandet levererar budskapets mening. Ur ett tredje perspektiv är det bra att överblicka hur det mottas av mottagaren (Shannon & Weaver, 1964). Enligt områdeschef Öst börjar det luta åt en gradvis mer negativ inställning då informationsflödet genom Polisen i Värmlands organisatoriska struktur chain of command tenderar att vara förrädiskt då han har upplevt att hans position har hoppats över i hierarkin gällande att delge slutlig information, och som i sin tur gör det problematiskt att utföra arbetet.

Det hade känts bra i min chefsroll att jag fick förmedla det till min personal och att det inte är personalen som delger mig. Eller som det här exemplet att när jag ska berätta för Anders eller Kalle att de inte får tjänsten så säger de att dom vet och att jag har erbjudit den och den. Det känns ju inte bra, för man vill ju gärna ge bra och konstruktiv feedback till dem som inte fick tjänsten. - Enhetschef Öst, Orla Kristoffersson.

Feedback på Polisen i Värmland är ett område som har ett betydligt starkare ramverk. Enligt informationschefen är det viktigt att delaktighet genomsyrar organisationen där alla ska ha en möjlighet att göra sin röst hörd och på så vis skapa dialog. Barnard antyder att organisationer kan

ha goda framtidsutsikter och större överlevnadsmöjligheter genom samverkan och skridande framåt som en enhet mot ett och samma mål, och detta med hjälp av kommunikation (Barnard, 2011). Ur ett ledningsperspektiv anser informationschefen att det är viktigt att vara kommunikativ, lyhörd och öppen för ny kunskap om vad som försiggår runt omkring organisationen. Detta utlägg från informationschefen att ur ett ledningsperspektiv exponera sig själv inom organisationen styrks av Barnard då det kan enligt att honom vara en god inställning som ledare i en organisation för de underordnades skull att enkelt få en bild av de som befinner sig högst upp i organisationens hierarki, det vill säga de som fyller funktionen som kommunikationskanal (Barnard, 2011).

Medarbetaren måste kunna lyfta upp sina frågor. Jag tror att det gäller att vara väldigt pratig och lyhörd om vad som händer utanför organisationen mycket. Ta in kunskap om hur man jobbar med såna här frågor. - Informationschef, Per Ström.

Enligt Schein består en organisation i få fall av en kultur som samtliga medlemmar inom organisationen delar. Det som Schein vill uttrycka genom detta uttalande är att organisationer tenderar att delas upp i flera mindre segment som särskiljer sig från organisationen genom egna kulturella perspektiv (Schein, 2004). De segment som utsöndras från organisationen tenderar enligt Schein att skapa egna rutiner, däribland i syfte att reda ut interna problem inom organisationen (Schein, 2004). Utifrån chefernas utsagor gällande normerna för medarbetare att ta saker i egna händer genom att träda över sin närmaste chef till nästkommande vid ett eventuellt missnöje, antingen av att kan ske av relevans för nästa chef i organisationens led eller vid ett fall då den närmsta chefen ej lyckas förmedla information uppåt i organisationen av olika skäl, är de ense om att det inte är att bryta dessa. Dock ser de konsekvenser då det kan skapa oreda och i värsta fall sätta organisationen i rubbning. Polisen i Värmlands hierarkiska system byggs” chain of command som är av en strikt militärisk karaktär som lägger större tyngd på nedåtgående kommunikation gentemot uppåtgående kommunikation. Ur ett simplificerat synsätt, större tyngd på ordergivning än feedback.

Det kan jag inte säga är tabu. Men det är ju chain of command som vi säger. För att få ordning i en sån här organisation så måste du ha en sån här för annars blir det jätterörigt då skulle folk stå på kö utanför mig. - Länspolismästare, Dan Persson.

Alla vill ju helst prata med chefen. Vi har ju delegerat ett antal frågor om chefer vet om att den här frågan skall handläggas av dem. Men man vill gå till chefen ändå. Då räcker man inte till. - Enhetschef Öst, Orla Kristoffersson.

Det går i trappor. Det är den normala funktionen då det är Chain of Command. Man vill ju gärna gå förbi och då står chefen där utan vetskap om vad man säger, tycker och tänker. Det är där man vill att det ska ramla. Men när det ramlar där hela tiden så är det alltid ganska svårt. - Operativ enhetschef, Rolf Sandberg.

På Polisen i Värmland finns det goda möjligheter att förmedla feedback då det enligt informationschefen rör sig om en allmän vetskap över hur man kontaktar länspolismästaren, samt att masskommunikationskanaler finns till förfogande för de anställda inom organisationen. Utöver dessa tillvägagångssätt hänvisar även informationschefen till Polisen i Värmlands fackliga förbund.

Det finns ju system för feedback. Telefonen finns ju. Alla vet ju vad länspolismästaren har för telefonnummer och mejladress. Det finns i alla system. Masskommunikationskanaler... finns ju också – Informationschef, Per Ström.

Det råder ingen konsensus kring feedback då två av de polisiära cheferna tycks ur egen synvinkel ha en god, dock vag, uppfattning kring feedback såväl uppåt som nedåt inom organisationen.

Ja, ibland tycker jag att jag får en hyfsat bra feedback. - Länspolismästare, Dan Persson.

Vi har faktiskt i varje fall, i den här lilla trojkan, jag och sektionscheferna satt oss ned för att titta på det här om det är effektivt och bra hur vi kommunicerar med medarbetarna, och är det bra för vår del också? Eftersom vi har det som vi har det så känner vi att det känns bra. - Enhetschef Öst, Orla Kristoffersson.

Denna vaga uppfattning utifrån informationschefen, länspolismästaren och områdeschef öst gällande feedback kan kopplas samman till Katz och Kahns utsagor gällande deras generella uppfattning kring detta område. Enligt Katz och Kahn är feedback ett område som är av låg prioritet för många organisationers ledningar (Katz & Kahn, 1978). En anledning till varför just denna prioritering kan hamna i skymundan hos organisationers är enligt Rogers och Rogers att det kan finnas tendenser till att ledningar föredrar att föra sin talan snarare än att vara lyhörda om vad som cirkulerar inom organisationen (Rogers & Rogers, 1976). Då Polisen i Värmlands organisationsstruktur kan liknas vid en militär struktur med en nedåtgående intern kommunikation stärks Rogers och Rogers utlägg om organisationers ledningar att föra talan då Katz och Kahn antyder att organisationer av denna struktur kan lägga stor tyngd på att föra direktiv gällande arbetsuppgifter nedåt i organisationen (Katz & Kahn, 1978). Feedback inom Polisen i Värmlands organisation är tydligen ett område som visar tecken på att det saknas en övertygande uppfattning om det överhuvudtaget förekommer och vilka tillvägagångssätt som finns till förfogande för att förmedla feedback. Enligt Katz och Kahn kan feedback fylla en viktig funktion inom en organisation i flera avseenden. Det kan genom en starkare dialog mellan organisationens samtliga led skapa balans, medvetenhet om vad som händer runt omkring organisationen, och på så vis förbättra den som helhet (Katz & Kahn, 1978). Feedback kan enligt Rogers och Rogers radera eventuell förvirring inom organisationen som exempelvis oreda och icke-struktur i arbetet (Rogers & Rogers, 1976). Då länspolismästaren upplevde svårigheter att förmedla information nedåt inom organisationen kan en förbättrad feedback enligt Rogers och

Rogers eliminera en flaskhals som denna. Öppenhet för information från den omgivande miljön som sedan sprider sig internt underlättar även ordergivning inom den hierarkiska strukturen från toppen till botten (Rogers & Rogers, 1976). Cheferna som intervjuades visade inga tendenser till att rannsaka sin egen position då ledning, områdeschefer, yttre befäl får sina famnar fyllda med ansvar då enhetschefen för den operativa ledningen antyder att det är helt och hållet deras ansvar att upprätthålla internkommunikationen via feedback. Som tidigare nämnt av Barnard kan det vara en god förutsättning för organisationens välmående och överlevnad om samverkan och rörelse som en enhet sätter sin prägel på verksamheten (Barnard, 2011).

Cheferna sen ute i områdena, dom har ju också en nyckelfunktion. Dom träffar sin personal, träffar medarbetarna varje dag, dom jobbar ju dagtid och ska träffa dom med jämna mellanrum, utvecklingssamtal och medarbetarsamtal och allt det där som yttre befälen också har nu. Dom är ju nyckelpersoner för att följa upp och förmedla information. För funkar det inte där med hundra procent, då blir det brister och problem till slut som får rättas till. - Operativ enhetschef, Rolf Sandberg.

Enligt Rogers och Rogers kan detta vara ett steg i fel riktning då en mer hälsosam syn på hur ett organisatoriskt system kan innebära ett ömsesidigt beroende där samtliga tillhörande delar av organisationen kommer till insikt där arbetet som en enhet utgör en större signifikans än samtliga åtskilliga delar (Rogers & Rogers, 1976). Detta kan även enligt Rogers och Rogers bidra med goda utsikter för organisationen då organisationen även rör sig som en enhet åt ett och samma håll (Rogers & Rogers, 1976). Samma chef anser kommunikationsprocessen som aningen förrädisk i och med att hans position vid ett tillfälle passerats upplevs detta påverka dennes möjlighet att ge konstruktiv feedback istället för att låta sig överröstas av, det han själv namnger, djungeltrumman när information sprids genom organisationen. Detta kan enligt samma chef som i sin tur påverka hans pålitlighet hos anställda.

Ja, det kan bli att mina medarbetare undrar varför hade inte du den informationen? Det borde ju du ha haft. Att det kom via den och den personen. Döljer du något för oss? Är det en dold agenda? Varför berättar du inte det här? Finns det någonting ner i den informationen som inte du vill berätta? - Enhetschef Öst, Orla Kristoffersson.

Erikson antyder att en organisation där ryktesspridning cirkulerar inom en organisation är det tecken på att internkommunikation är bristande då information inte sänds ut korrekt och till den totala personalstyrkan (Erikson, 2007). Erikson anser att det kan vara lämpligt att lägga kommunikationsplanen under luppen för en närmare granskning för att uppbringa effektivitet genom att eliminera laborering av information som på så vis kan bidra med misstolkningar (Erikson, 2007).



### 4.1.2 Filtrering och brus

Enligt Shannon och Weaver kan överföringsprocessen av ett meddelande från informationskällan lida av en rad underliggande problemområden som kan påverka budskapets fortskridande och innehåll på vägen från informationskällan till önskad destination (Shannon & Weaver, 1964). På Polisen i Värmland har cheferna kategoriserat dessa typer av brus som brist på tid hos sändaren att utföra arbetet att sända information och brist på bemanning inom verksamheten. Länspolismästaren på Polisen i Värmland hävdar att de ramverk för bearbetning av information som sänds internt är att filtrering inte skall ge uppskov till störningar och brus.

Nej, egentligen inte, men det är ju människor. Med omedvetet så blir så många nivåer, och ibland medvetet. - Länspolismästare, Dan Persson.

Enligt Richmond och McCroskey fyller detta synsätt den informativa funktionen i en organisation då dess innebörd innebär att korrekt information sänds till arbetarna som i sin tur kan utföra sitt arbete oavsett vilket håll information sänds inom organisationen (Richmond & McCroskey, 2001). Enligt informationschefen är information i behov av att bearbetas innan den sänds vidare inom organisationen då det är icke hållbart att all information kommuniceras genom organisationens led då information måste filtreras till hänsyn för de nästkommande nivåerna. Shannon och Weaver påpekar att det kan vara ett omfattande arbete att försöka undvika störningar under kommunikationsprocessen då oavsett tillvägagångssätt som väljs att kommunicera kan drabbas av omkringliggande oljud och brus, vilket kan bidra med oönskade resultat i mottagandet (Shannon & Weaver, 1964). Ett övergripande budskap som inte är tillspetsat för nästkommande mottagare kan tolkas på olika sätt. Därav anser informationschefen att åtgärder av detta slag bör vidtas. Mottagare av information kan enligt Shannon och Weaver visa tendenser till att tolka meddelanden utifrån egna preferenser. De anser även att det kan ge positiva effekter genom att information skapas med ett enhetligt och situationsbaserat motiv för att undvika individuella tolkningar träder i kraft (Shannon & Weaver, 1964).

Du kan inte kommunicera all information. Du får ju som chef viss typ av information som du har fått av kollegor eller uppifrån som ska kommuniceras neråt sen som måste bearbetas. Det kan kallas överföring av budskap. - Informationschef, Per Ström.

De polisiära cheferna på Polisen i Värmland har överlag en negativ inställning gällande filtrering av information och brus som strömmar genom organisationens samtliga led i dagsläget. Efter att ha genomfört intervjuerna har vi fått information att det förekommit missförstånd hos mottagare som inte förstår vad information egentligen har för innebörd som i sin tur resulterat i förvirring och irritation hos mottagare. Enligt Barnard kan det gynna sammanhållningen att informationen kommer fram i sitt ursprungliga utformande och är koncentrerad på ett specifikt område.

Nackdelen enligt Barnard är att om dessa kriterier inte uppnås kan uppbringa konsekvenser i form av konflikter inom organisation (Barnard, 2011). I en organisation förekommer det enligt Katz och Kahn kommunikativa problem mellan de subgrupper som tillsammans bygger upp det stora organisationsklustret som kan bero på att samtliga subgrupper har olika tolkningsrutiner för de inkommande meddelanden som sänds från organisationens olika led (Katz & Kahn, 1978). Länspolismästaren har i detta fall upplevt att ledningsmöten inte har bidragit till klarheter, och där efter resulterat i att mottagare undrat över varför vissa beslut har tagits i kraft. Enligt områdeschef öst har det anlänt icke filtrerad information via mejl till honom som har visat vara allt för svår att greppa på grund av det massiva omfånget av information.

En sak som jag kanske säger på ett ledningsmöte; att det här vill jag ha för att.. Sen går det ner och där är det en helt annan uppfattning. Folk kan undra varför de gjorde så där och blir arga. Sen visar det sig att det inte var så; det var inte ansiktet, det var inte meningen med beslutet. - Länspolismästare, Dan Persson.

Jag tycker illa om de som får mejl från rikspolisstyrelsen där det är mycket information som rör sig om 50 sidor och så bara vidarebefordrar dom det utan att läsa vad innehållet är och gör en bedömning om vilka som ska ha det här. - Enhetschef Öst, Orla Kristoffersson.

Trots dessa riktlinjer har vi genom intervjuerna lyckats se en trend att chefskommunikation på Polisen i Värmland inte uppfyller kravet på relevant filtrering då enligt två av cheferna hävdar att mellancheferna inom organisation är den grupp som får agera syndabockar på grund av deras bristande kompetens att förmedla information resulterar i att bromsklossar och felaktiga tolkningar präglar verksamhetens internkommunikation.

Det är där du har problemen många gånger; Chefer som bromsar, och det gagnar inte verksamheten eller personal. Har du för många filter som tittar i egen sak så blir det problem. - Länspolismästare, Dan Persson.

Mellanchefer kan enligt Erikson fylla en värdefull funktion genom att förkroppsliga den kommunikativa länken inom organisationen som främjar intern dialog (Erikson, 2007). Å andra sidan vill Erikson påpeka att ett eventuellt glapp mellan den högsta ledningen och mellancheferns uppfattning gällande det kommunikativa arbetet kan bidra med att informationen sänds vidare från mellancheferna med en annan innebörd, och på så vis bidra med olika tolkningar hos mottagarna (Erikson, 2007). Ytterligare en god åtgärd kan enligt Erikson (2007) vara att inte enbart se mellanchefer som mindre kugghjul som får den beslutsfattande ledningens information att flöda ner till arbetsnivå utan att lyfta upp dessa till den beslutsfattande nivån och på så vis involvera bidra till en utvecklad verklighetsförankring hos mellancheferna, som i sin tur kan bidra med utökad effektivitet (Erikson, 2007).

## 4.2 Internkommunikation och anställda

Efter att ha frågat deltagarna i fokusgruppen att definiera internkommunikationen på polismyndigheten Värmland med ett ord, så fick vi inte spontant några positiva svar. De svar vi fick var relativt liknande, snål, bristfällig och otillräcklig. Fast enhetsmässigt så var internkommunikationen väldigt bra, då syftar de på just den enheten de arbetar på och inte kommunikationen mellan de och cheferna högre upp. Här kan det påvisas att en av de sex funktionerna som Richmond & McCroskey (2001) tar upp i *Organizational communication for survival; making work, work*, att ledningsfunktionen är bristande. Genom att informationen är snål, bristfällig och otillräcklig som gruppen påpekar, så lider organisationens huvudmål, för att de anställda inte har en god relation med cheferna (Richmond & McCroskey, 2001). Under fokusgruppens gång så förde vi (författarna) en parallell att polisen som ett yrke och organisation är i liknande slag ett konsultföretag, där yttre polis är produkten och att som andra konsultföretag så värnar man om de produkten för det är produkten som utgör arbetet. Vi påvisade att det eventuellt var likadant, men vi fick svaret.

Men om det här skulle vara ett företag så skulle det gå åt helvete. - Deltagare #5

### 4.2.1 Bristande verklighetsförankring

Det finns även ett stort missnöje bland deltagarna om hur pass verklighetsförankrade besluten som ledningen tar är. Den interna kommunikationen som länspolismästaren och operativa enhetschefen har i uppgift att förmedla är i princip okänd för en deltagarna. Den generella åsikten och uppfattningen som gruppen hade är att, desto högre upp i hierarkin man kommer, desto sämre verklighetsförankring har man. Ett problemområde är, där man behandlar organisationen som en maskin och inte ser individerna. Enligt Heide (2005) så kallas detta för, det klassiska perspektivet. Som vi redogjorde i metod kapitlet så innehar polismyndigheten Värmland ett hierarkisk struktur, ett så kallat chain of command som man följer och enligt Heide så medger det till att man ser organisationen som ett instrument för att nå sina mål och uppfylla huvudsakliga syftet (Heide, 2005). Fokusgruppen talar mycket om hur pass verklighetsförankrat besluten och bestämmelserna i polismyndigheten Värmland är och det kan förklaras genom att man endast tar till sig fakta och objektivitet som spelar in i hur organisationen bedrivs. Där av så faller det klassiska perspektivet väldigt tydligt in på polismyndigheten Värmland. Som Heide säger, att i detta perspektiv så förbi ser man de mänskliga faktorerna, som hur de anställdas uppfattningar, sociala beteenden och erfarenheter. Men som Heide nämner att om en organisationen har HR (human resources) som i vårt fall polismyndigheten Värmland har (se

figur 3.0), så tillkommer mänskliga faktorer. Men trots detta så tas beslut utifrån fakta och objektivitet bort från mänskliga faktorer och tycken(Heide, 2005). Fokusgruppen medger att generellt så finns det en "vi och de"-känsla mellan anställda och enhetscheferna och uppåt i organisationen. Scheins (2004) definition av organisationskultur är inte enligt han bunden till någon speciell storlek men när det kommer till större organisationer, så påstår han nästan till fullo att detta är omöjligt att en stor organisation kan endast ha en kultur, där av så kan man diskutera konceptet "vi och de"-känslan och dess uppkomst och existens. Gruppen tar upp exempel som att det finns press på att radiobilarna(polisbilar) ska vara miljövänliga men samtidigt Så får *Rolf Sandberg (operativ enhetschef)* en Audi och utifrån vad gruppen tror så är inte Audi en utav polismyndigheten Värmlands leverantörer. Fokusgruppen menar att dessa händelser förstärker "vi och de"-känslan, utöver det så kan sådana beslut sticka folk i ögonen också.

De har en väldigt märklig syn på personalen i vår organisation och tar oss för givet. Man ställer mycket krav och ger väldigt lite tillbaka. De förväntar sig mycket lojalitet mot arbetsgivaren och det är samtidigt så att det enda vi får tillbaka är självklara rättigheter, som man inte kan förneka oss. - Deltagare #4

Gruppen upplyser vidare att de bestämmelserna man har fört gällande arbetsmiljö, semestertider och övertider, inte alls är verklighetsförankrad. De anställda känner att de inte får sin röst hörd och det beteendemönster som ständigt visar sig från ledningen är att spara pengar. Även en indikation på det klassiska perspektivet, där perspektivet har fått mycket kritik för att den är väldigt linjär och enkelriktad och enligt Heide (2005) så lider feedback möjligheterna av det här (Heide, 2005). När man diskuterar enkelriktad information så talas det om *Transmissionsmodellen*, där både Heide (2005) och Shannon & Weaver (1964) talar en hel del om. De menar att som det klassiska perspektivet så tar inte sändaren av meddelandet hänsyn till mottagarens erfarenheter, värderingar, avsikter och tolkningar (Heide, 2005). Och som deltagarna säger, att man inte får sin röst hörd, så resulterar transmissionsmodellen till att två individer kommunicera där endast en utav de pratar. Den som lyssnar försöker att förstå, men enligt deltagarna i fokusgruppen, så saknas det förståelse, man hittar ingen gemensam mark på en del av bestämmelserna, så som arbetstider, utrustning etc. Enligt Heide (2005) så sker inte en så kallad intersubjektivitet, med det menas att lyssnar förstå och det skapas en gemensam förståelse (Heide, 2005. s33). En i fokusgruppen belyser en god poäng att det är yttrepolis som ska bära utrustningen och då borde vara med att för åsikter och kommentarer i beslutsprocessen, det skulle då leda till en ökad verklighetsförankring. Man får en klar bild att de anställda på polismyndigheten Värmland inte är nöjda med ledningen och dess beslut som faller ner genom en uppsjö av mellanchefer (se figur 3.0). Gruppen diskuterar även om att de inte har något direkt möjlighet att bekräfta informationen och de besluten som ges till de av närmaste chefer, och om det är samma information som cheferna har fått från högre makter. Anställda talar om filtreringen, men det

finns helt enkelt inga möjligheter att bekräfta detta. Detta kan visa sig genom nedgående kommunikation som enligt Katz & Kahn (1978) får de anställda att hamna i ett limbo, då man utför uppgifter eller accepterar beslut som man saknar förståelse för. Anställda fråga sig själva varför uppgiften ska utföras eller anledningen bakom uppgiften eller beslutet (Katz & Kahn, 1978), och tittar vi på polismyndigheten Värmland, så är det sällan man får anledningarna eller tankarna bakom dem. Man får acceptera meddelande på grund av ”chain of command” men om man förbigår sina närmaste chefer, så kan negativa konsekvenser presentera sig, detta redogör vi vidare i 4.2.2.

#### **4.2.2 Uppåtående kommunikationen**

Ett problemområde som samtliga deltagarna och även yttrebefäl uppfattade var att feedback och åsikter som yttrepolis och yttrebefäl uttryckte inte kom till den högre ledningen. Något som belys av Katz & Kahn (1978), där mottagaren(yttrepolis) bekräftar att de har mottagit informationen och att de förstår och accepterar det, men det är här det brister enligt fokusgruppen, det är väldigt dålig uppåtående kommunikation och förutom detta så kan man inte bekräfta den feedback man har givit om man får möjligheten. Katz & Kahn (1978) pratar även om att, genom förståelse för informationen man har blivit tilldelad så har man så medför det att som anställd får en bättre förståelse för organisationens huvudsakliga mål och syfte (Katz & Kahn, 1978), dock något som inte är ett problem inom polismyndigheten Värmland, då de är en vital grundsten i det demokratiska samhället, med ett stort ansvar gentemot medborgarna. De medger att de har ibland fått möjligheter att uttrycka sina missnöje och åsikter, fast det har visat sig att det inte leder någonstans.

Upp till yttrebefäl funkar det bra...men sen är det mycket oklart om det förs vidare ordentligt. - Deltagare #4

Ja alltså man får vara med och säga vad man tycker men när man märker att det inte ger något resultat så känns det ganska ...att det inte ger nått till slut. - Deltagare #5

Deltagarna i fokusgruppen tog polisens knivhandskar som ett exempel. Man hade påpekat att denna utrustning var ett stort behov av och det blev inte ett gehör angående ärendet på ett och ett halvt år. Något som deltagarna ansåg vara helt oacceptabelt, men en beslutsprocess som man helt enkelt fick acceptera i det vardagliga arbetet, som är i relation till den hierarkiska strukturen som polismyndigheten Värmland bedriver, en så kallad nedgående kommunikation. Där man lägger vikt på direktiven kring arbetsuppgifterna (Katz & Kahn, 1978).

Jag kan ju ärligt säga att det händer ingenting om en polisassistent kommer och muntligen säger att det finns inga knivhandskar. - Deltagare #9

Vid förfrågan om hur pass normalt det var att en yttrepolis går förbi sina närmaste chefer till ledningsnivå och presenterar sitt missnöje eller bara fråga om specifika ärenden, så tog en av deltagarna fram ett skräckexempel. Att vi ett tillfälle så hade en person frågat en biträdande operativ chef om arbetstider som det var lite komplikationer med inom organisationen. Individiden fick svaret, Skit i det så lever du längre. - Deltagare #9. Gruppen diskuterade vidare att, när man bemöts på detta vis, så blir man inte uppmuntrad att varken ge feedback eller att försöka presentera missnöje eller funderingar som en anställd kan ha gentemot högre chefer. Samtidigt så påpekar *Länspolismästaren* – Dan Persson att cheferna bör vara observanta på vad de säger och hur de uttrycker sig, då det kanske inte är betydelsefullt för chefen, men kan drastiskt påverka de anställda. Dan Persson påpekar även att polismyndigheten Värmland som en organisation är väldigt lyhörd, de olika leden plocka upp information väldigt snabbt. Då Schein (2004) pratar om att det nästa är omöjligt att en stor organisation som polismyndigheten Värmland är, ha endast en organisationskultur. Med det sagt så finns enligt Schein (2004) olika delar som en organisationskultur är byggd på, och en utav dessa är "Espoused beliefs and values", som står för de mål, strategier, filosofier, regler och normer som den organisationskulturen har (Schein, 2004). Då det finns flera organisationskulturer inom organisationen, så finns det möjligheter enligt Schein att denna block "Espoused beliefs and values", är delad i just hur man uppfattar normer, regler och värderingar (Schein, 2004). Där av så kan man bli bemött på ett negativt sätt som gruppdeltagarna berättar. Gruppen indikerar till att klagomålen är alltid dess lika. Att de anställda "tjatar" om liknande ämnen varje gång när de kommer i kontakt med sina närmste chefer. En av anledningarna enligt fokusgruppen är att de närmaste cheferna tänker lite på sina individuella karriärer och inte vill göra sig obekväma genom att föra samma "tjat" vidare till högre chefer. Som Read (1962) tar upp, är att en anställd generellt undviker att dela vidare information uppåt i ledet, då man har en rädsla för att informationen kan leda till bestraffningar av olika slag (Read, 1962). Men Som deltagarna pratar om, så har de generellt inga större problem med att för en dialog med sina närmaste chefer. Enligt deltagarna så tror de att det är mellancheferna som inte våga föra vidare informationen, då de har en karriär att tänka på, som en utav deltagarna berättar. Samtidigt så stärker Rogers & Rogers (1976) detta argument som Read (1962) för. Roger & Rogers menar att negativ feedback uppåt ofta tendera till att ingenting händer och att just den feedbacken blir obefintlig (Rogers & Rogers, 1976). Deltagarna lägger fram förslag att på "chefstimmen" som det kallas, att man får sitta med närmaste chef och föra en dialog om missnöjes, förslag etc. Att högre cheferna var mer delaktiga i denna form av kommunikation. De påvisar att det har hänt att chefer på högre nivåer inom polismyndigheten Värmland har varit delaktiga fåtal gånger, men de varit där och endast pumpat information och inte intresserade av

att föra en dialog. Tittar vi på yttre befälet vi intervjuade, så har han liknande känslor som de yttre poliser har. Då han har en annan position att diskutera med högre chefer, så presenterar sig inte möjligheterna lika väl som om han hade varit enhetschef. Han påpekar liknande missnöje, det är brist på struktur, det är brist på utrustning och det är en bristande kommunikationsflöde. Men en del, som han nämner som fokusgruppen inte håller med om är just att filtreringen är viktig. Yttre befälet menar att det ska vara filtrering och man bör hållas sig till att fullfölja den processen, på grund av att det är för mycket information som man måste ta till sig.

Det är ju en informationsbombning utan dess like som man gärna ska ha koll på allting egentligen. Vi får ju dagligen massa information på e-mail, uppdateringar på vissa regler, lagar och att något system ska ligga nere och Jag tror att det är för mycket information som trillar ner genom alla kanaler. - Markus Hultvall

Yttre befälet berättar för oss att han ständigt försöker föra vidare feedback från sina anställda till cheferna som sitter högre upp. Men det gäller att välja sina forum och vara något taktiskt. Han förklarar vidare att han planerar in feedback från sina underordnade som han sen försöker förmedla vidare. Efter att ha genomfört kvalitativa samtalsintervjuer med fyra chefer på Polisen i Värmland, därav länspolismästaren, enhetschefen för den operativa ledningen, enhetschefen för område öst och informationschefen har vi lyckats komma fram till deras generella uppfattningen kring Polisen i Värmlands internkommunikation. Vi har genom resultatet lyckats tematisera ett antal områden som frekvent förekom under de kvalitativa samtalsintervjuerna gällande deras internkommunikation. Det som skiljde dessa kvalitativa samtalsintervjuer åt var att informationschefen sällan i liten utsträckning gav sin egen uppfattning om hur internkommunikationen fungerar utan förmedlade egna ramverk och riktlinjer inom de områden som vi har kartlagt i teman, om hur de kan fungera på ett effektivt sätt och vad som är viktigt att ha i åtanke. De övriga cheferna på Polisen i Värmland, vars befattning är polisiär yrkesmässigt, gav en inblick som speglade internkommunikationen inom organisationen ur ett perspektiv som är närmare det huvudsakliga syftet med verksamheten, det vill säga att bedriva en god polisverksamhet. förmedlar vidare. Men situationerna presenterar sig inte alltid menar han.

### **Irrelevant resultat**

Resultat som vi har erhållit genom undersökningens gång har visat områden som inte är relevant för uppsatsens huvudsakliga syfte. Missnöjen och diskussioner kring informations- och kommunikationsteknologi, så som kommunikativa verktyg. Djupare diskussioner gällande utrustning, arbetsmiljö och utifrån beslut från ledningen har deltagarna i fokusgruppen och yttre befäl påvisat praktiska konsekvenser som har försvårat det vardagliga arbetet. En del utav

resultatet har banat väg från huvudsyftet, därav har vi beslutat att exkludera vidare redogörelse av ämnen av samma natur.



## 5. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att ge svar på våra frågeställningar och redogöra problematiken som vår forskning har upptäckt genom uppsatsens resa. Kapitlet är uppdelade i två rubriker, där vi först redogör för chefernas uppfattningar och för sedan redogöra de anställdas.

### **Hur uppfattar cheferna på polismyndigheten Värmland internkommunikationen?**

Efter att ha genomfört samtalsintervjuer med Per Ström, informationschef, Dan Persson, länspolismästare, Rolf Sandberg, operativ ledningschef, och Orla Kristoffersson, enhetschef öst, på polismyndigheten i Värmland har vi ur deras perspektiv lyckats erhålla en god insikt och utvunnit kunskap gällande det interna kommunikativa arbete som bedrivs inom organisationen. Samtalsintervjuerna har lyckats lyfta fram såväl negativa som positiva åsikter. Utifrån informationschef Per Ströms utsagor har polismyndigheten i Värmland målats upp som en arbetsplats utan erfarenhet av konflikter där internkommunikationen har genomgått en positiv utveckling jämfört med femton till tjugo år sedan. I nuläget finns det klara riktlinjer om hur god internkommunikation skall utföras nedåt inom organisationen från ledningen till de yttre poliserna, där de sistnämnda ska ha möjlighet att föra sina åsikter uppåt genom organisationen och erhålla konstruktiv återkoppling från ledningen. Enligt Greenberg och Baron väger återkoppling sin vikt i guld då det kan klargöra missförstånd hos mottagare och även ligga till grund för organisationens förbättring (Greenberg & Baron, 2008). De övriga tre cheferna med polisiär befattning har gett oss en bild av polismyndigheten i Värmland som en organisation som jobbar utifrån ett omfattande arbetsområde med ett stort antal enheter specialiserade på olika områden, vilket kan enligt cheferna vara en orsak till att internkommunikationen är svår att genomföra. Det upplevs svårt att förmedla information nedåt inom organisationen då det endera förekommer missförstånd hos mottagarna av budskapets innehåll eller bekräftelse om det har kommit fram. Cheferna på polismyndigheten förespråkar att information är i behov av att skraddarsys för nästkommande mottagare innan den sänds ut inom organisationen men ser den som en komponent som gör att internkommunikationen fallerar då organisationens mellanchefer anses inte uppfylla dessa krav utan tittar på information i egen sak. Då polismyndigheten inte har ett instrument att följa upp chefers kommunikativa arbete anser Erikson att mellanchefer fyller en god funktion för organisationen att föra intern dialog och bör bistås med ramverk från ledningen gällande hur kommunikation ska utföras samt involveras i beslutsprocessen för att snedvriden information ska undvikas (Erikson, 2007). Informationschef Per Ströms utsaga om en organisation öppen för dialog mellan ledning och medarbetare slogs snabbt i spillror av både han själv och sina kollegor då det råder en vag uppfattning gällande återkoppling till såväl sig själva

och ut till medarbetare samt vilka tillvägagångssätt det finns till förfogande. Enligt Katz och Kahn är återkoppling inom organisationer ett lågprioriterat område (Katz & Kahn, 1978). Rogers och Rogers påpekar att ledning lägger mer tyngd på att föra direktiv och talan jämfört med att inta information från medarbetare (Rogers & Rogers, 1976). Polismyndighetens kulturella sida anses enligt cheferna inte utgöra några hinder för medarbetare att röra sig fritt inom organisationen på ett kommunikativt plan då överskridande av gränser i form av att träda över sin närmaste chef till nästa i den polismyndighetens hierarki med synpunkter och åsikter av kritisk karaktär inte är tabubelagt.

### **Hur uppfattar de anställda på polismyndigheten Värmland internkommunikationen?**

Efter att ha fört samtalsintervjuer med yttrebefäl (Markus Hultvall) och genomgått en fokusgrupp med nio stycken yttrepolis, så har vi, författarna, sannerligen fått en djup inblick till hur de anställda på polismyndigheten Värmland uppfattar den interna kommunikationen. Ett samspel mellan positiva – och negativa intryck. De anställda anser att kommunikationen mellan de och den högre ledningen, alltså högre upp i ledet efter deras närmaste chefer, yttrebefäl och biträdande enhetschef, var mer eller mindre icke befintlig. Konsensusen bland deltagarna i fokusgruppen är att man som yttrepolis inte får sin röst hörd, då informationsflödet känns väldigt linjärt, som transmissionsmodellen hänvisar (Shannon & Weaver, 1964). Men de anställda påminner oss att det är och måste vara ett hierarkiskt system för arbetsprocessen ska vara kontinuerlig och icke bromsade. Ens missnöje tas inte på allvar och det är ständigt en debatt än en dialog. De anställda påpekar att de aldrig får kvittens på om *feedback* har blivit hörd eller att högre ledningen har överhuvudtaget diskuterat anställdas åsikter och funderingar. De anställda definierar internkommunikationen som snål, bristfällig och otillräcklig - fokusgrupp. Som yttrepolis så får de endera för mycket information som inte är relevant för de eller att de får bristande information som är vital för deras vardagliga arbete. På grund av den bristande internkommunikationen så skapas det frustrationer hos de anställda, som i sin tur resulterar till det blir en stark "vi och de"- känsla. På grund av att det är en dålig informationsflöde, orättvisor, skev verklighetsuppfattning och bristande respekt för yttrepolis från cheferna, så uppstår två organisationer inom en och samma organisation. Två organisationskulturer (Schein, 2004) i en organisation som på utsida ser stabil och väl fungerande ut. En av deltagarna tar upp ett bemötande från en chef, där en yttrepolis ställde frågor om arbetstider och responsen var; Skit i det så lever du längre. - Deltagare #9. Ett bemötande som ytterligare hämmar motivationen för de anställda att uttrycka sig inom organisationen. Om möjligheten presentera sig att uttrycka missnöje eller funderingar, så tillhör det till vardagen att det tar väldigt lång tid innan något sker.

Yttre befälet Markus Hultvall skrev en rapport med känslig material, som i sin tur blev offentlig handling, och endast då fick de anställda uppmärksamheten från cheferna. De anställda menar att det är fel att man ska behöva ta till sådana drastiska metoder för att få någon slags feedback.

### **Hur skiljer sig chefernas och de anställdas uppfattning kring internkommunikationen på polismyndigheten Värmland?**

Efter att ha genomfört samtalsintervjuer med chefer och en fokusgrupp med deltagande yttre poliser på Polismyndigheten Värmland har vi upptäckt att det råder en rad skilda uppfattningar kring hur internkommunikationen. Efter den första intervjun med informationschef Per Ström sattes ett teoretiskt ramverk upp över hur hans arbete fungerar i vardagen, vilka uppgifter som skall utföras och vilka möjligheter som de anställda och chefer har för att kommunicera såväl uppåt som nedåt inom hierarkin. Det nuvarande tillståndet inom organisationen förklarades som guld och gröna ängar, närmare bestämt en arbetsplats där kommunikation mellan chefer och anställda är god och frispråkighet är en av grundpelarna för att personalen ska kunna yttra sina åsikter och synpunkter av både kritisk och positiv laddning. Denna bild bibehölls gradvis i fallande skala av chefer som befinner sig på en högre position, i detta fall länspolismästaren, operativa enhetschefen, enhetschef öst då samtliga var eniga om att organisationen har en del punkter att arbeta vidare på. Brytpunkten för denna uppmålade bild av en organisation med en förhållandevis god internkommunikation skedde när yttre befäl Markus Hultvall intervjuades. Hultvall ansåg att internkommunikationen var bristfällig gällande den teknologiska utrustningen, uppföljning av internkommunikation uppåt inom hierarkin, strategisk planering för att bedriva polisverksamhet, men den har dock genomgått en förbättring på senare år. Informationschef Per Ström och de övriga chefernas uppfattning raserades som ett korthus när de yttre poliserna i fokusgruppen fick föra sin talan då deras dagliga arbete omges av orättvisor, snål och bristfällig internkommunikation och förvirring när arbetsuppgifterna ska utföras på grund av strategisk planering från ledningen. De yttre poliserna ansåg att den kommunikation som fungerar väl är den som förs med de yttre befälen. Skillnaden mellan chefernas och de anställdas uppfattning är omfattande och blev gradvis sämre desto längre ner i den hierarkiska strukturen vi klättrade.

## 6. Framtida forskning och diskussion

I detta kapitel kommer vi att diskutera förbättringsförslag för polismyndigheten Värmland. Kommunikationsmodeller som kan implementeras för öka medvetenhet för organisationens miljö, dialog mellan anställda och ledning och möjlighet för förbättring genom att rannsaka sina handlingar och processer. Utöver det, så har vi tagit till oss, två stycken problemområden som vi har stött på under den empiriska undersökningen. Detta då ur ett MKV – perspektiv.

### 6.1 Förbättringsförslag

#### Implementering av ”open system theory”

Polismyndigheten i Värmland har visat sig efter genomförda samtalsintervjuer vara en organisation där internkommunikation bedrivs på ett linjärt sätt. Det råder en envägskommunikation mellan chefer och anställda trots utsagor från ledning om möjligheter för anställda att lyfta sina synpunkter, åsikter och missnöje då de yttre poliserna visade en annan bild som präglades av orättvis behandling, en närmast obefintlig möjlighet att göra sina röster hörda och brist på vetskap vem som ansvar inom organisationens olika led. Problematiken gällande internkommunikation visade sig enligt cheferna befinna sig hos mellanchefernas förmåga att filtrera information i egen sak utan att skapa missförstånd hos mottagare. Dock förespråkar cheferna att filtrering bör tas i kraft, men på ett sätt som gagnar personal och verksamhet. Vi har insett att polismyndigheten i Värmland skulle kunna förbättra sin internkommunikation genom en implementering av open system theory. Systemet bestyrker att en organisation fungerar optimalt som en enhet gentemot ett kluster bestående av en rad åtskilliga delar som i sin tur knyter ihop säcken. Detta innebär även att organisationens medlemmar arbetar utifrån ett ömsesidigt beroende av varandra (Rogers & Rogers, 1976). Då cheferna på polismyndigheten lade ett uppenbart ansvar hos mellancheferna som inte tycks fullfölja sitt arbete kan det vara lämpligt att nyttja detta system då det förespråkar samverkan framför att vissa delar av en organisation ska bära arbetet på sina axlar (Rogers & Rogers, 1976). Detta organisatoriska system grundar sig även i att som organisation skapa och upprätthålla en interaktion med den omgivande miljön som i sin tur bidrar med feedback på det som organisationens system sänder ut. Organisationen inleder i sin tur en inhämtning av denna återkoppling och rannsakar sina handlingar i syfte att eventuellt förbättra sitt arbete (Katz & Kahn, 1978). Vi har efter samtalsintervjuerna på Polismyndigheten i Värmland lyckats identifiera två kulturer som skiljer ledningen och de yttre poliserna åt där ledningen intar positionen som den huvudsakliga organisationen medan de yttre poliserna förkroppsligar den omgivande miljön och tar emot organisationens utsändning i form av

ordergivning och information. Ett organisationssystem av detta slag livnär sig på den feedback som omhändertas. Den är nödvändig för organisationens överlevnad då den ligger till grund för rannsaking gällande handlingar som i sin tur kan förbättra organisationens verksamhet (Katz & Kahn, 1978). Nackdelen med att vara icke mottaglig för inkommande information av feedback gör att organisationen riskerar att drabbas av entropi, ett begrepp som definierar ett kritiskt tillstånd inom en organisation där oordning, icke-struktur och eventuellt upphörande av existens (Katz & Kahn, 1978). Då polisen i Värmlands internkommunikation uppenbarligen är bristfällig i detta sammanhang är det nödvändigt för organisationens välmående att informationsportarna öppnas ytterligare för interaktion mellan olika nivåer för att de yttre poliserna ska kunna framföra sina synpunkter, åsikter och sitt missnöje. Vidtas denna åtgärd löper Polisen i Värmland mindre risk att utsättas för ovannämnda konsekvenser, och på så vis skapar negativ entropi (Katz & Kahn, 1978). Dock innebär inte möjligheten att vara mottaglig för information och feedback inom ett system av detta slag att all information accepteras. Polisen i Värmland kan dra nytta av att utveckla ett kodningsschema för information som anländer från den omgivande miljön i mån av relevans för organisationen (Katz & Kahn, 1978). Utifrån de yttre polisernas utlägg om hur organisationen och internkommunikationen sköts råder det problemområden som är av hög relevans för polismyndigheten. Kontentan är att Polismyndigheten i Värmland skulle genomgå en förbättring gällande sin internkommunikation av att implementera egenskaper från open system theory för att i sin tur skapa en balans inom organisationen som bygger på en medvetenhet vad som cirkulerar innanför verksamhetens väggar och en förståelse för vad som försiggår på gatunivå hos de yttre poliserna genom att vara mottaglig för information som är på väg uppåt i organisationens led.

### **Ökad kompetens**

Efter en tid av ständig kontakt med polismyndigheten Värmland och dess organisation, så har vi noterat positiva så väl som negativa aspekter. Chefer och anställda som arbetar hårt, som är passionerade för sitt arbete och tar det onda med det goda. Men med dagens organisationsstrukturer, som är mer öppnare, där vi har upplevt att nya generationer har vuxit fram och funnit nya infallsvinklar på organisationsstruktur och internkommunikation, så har vi som utomstående märkt en viss bristande kompetens när det kommer till hur den interna kommunikationen och organisationskommunikationsstrukturer bedrivs. Det vi har märkt är att det förs många lovord om hur det ska vara och även i vissa fall, hur det är. Men verkligheten ur de perspektiven vi har forskat i säger något annat. En diskussion om hur pass kompetenta cheferna på polismyndigheten Värmland är inom organisationskommunikation är något som bör

tas upp. Sen är det en tolkningsfråga vad kompetens är, men enligt vår forskning så kan vi yttra oss att det behövs mer lyhörddhet, bättre uppföljning, öppenhet för nya metoder och att man som chef går ner på de anställdas nivå och visar ödmjukhet och empati. Polis myndigheten Värmland bör vara mer flexibla inom sin egna organisation. Gränserna mellan de olika enheterna, samt gränserna mellan chefer och anställda bör vara mer transparent. Vi har förståelse för att det måste finnas ett hierarkisk struktur i det polisiära arbetet, men det finns limitationer också. Man kan föra argumentet att på grund av ”chain of command” som man följer slaviskt inom polismyndigheten Värmland, så påvisas att en chef är en chef allt för ofta. Detta kan vara hämmande för att man ska utveckla organisationskommunikationen. Det kan även diskuteras om det eventuellt behövs ett generationsbyte eller bara anställning av yngre individer inom polisen informationsavdelning. Man bör arbeta hårt med att utveckla kommunikationsarbete, skapa ett större intresse och poängtera att det är ett viktigt element för polismyndigheten som helhet. Man bör föra en dialog istället för en ständig debatt.

## 6.2. Andra problemområden

### **Chefskommunikation**

I denna uppsats så har vi redogjort hur chefer uppfattar internkommunikation, hur de ser på organisationens internkommunikation och hur de tror att de anställda uppfattar den. Men vi har inte lagt extra vikt på hur makt aspekterna i polismyndigheten Värmland spelas ut riktigt och vilka konsekvenser det har för både intern – och externkommunikation. Även hur en bristande ledarroll påverkar de anställda. Ur ett MKV – perspektiv s kan det vara intressant att forska just kring maktaspekterna och hur det förhåller sig till organisationen och hur det påverkar kommunikationen.

### **Kommunikationskanaler**

Utöver den undersökning vi har utfört om Polismyndigheten i Värmlands internkommunikation, hur cheferna och de anställda uppfattar den, har vi skrapat på ytan gällande deras användning av kommunikationskanaler. Den insikt vi har erhållit, ur de få utsagor som cheferna har yttrat, är att det finns masskommunikationskanaler tillgängliga för organisationens anställda att använda sig av vid framförande av synpunkter, åsikter och missnöje men inte i hur stor skala de används för att understödja internkommunikation och lösa interna problem. Polismyndigheten i Värmland har relativt nyligen börjat använda sig av sociala medier som ett verktyg för att stärka sin externa kommunikation. Ur ett MKV - perspektiv kan det vara intressant att undersöka i hur stor utsträckning organisationer använder sig av kommunikationskanaler, exempelvis intranät och sociala medier, för att främja sin internkommunikation respektive externkommunikation.

## Referenser

### Tryckta källor

- Barnard, I. Chester. (2009) *The functions of the executive*. Liber, Malmö.
- Deetz, S.A. & Kersten, A. (1983). *Critical models of interpretive research*. I L.
- Deetz, S., Tracy, S., and Simpson, J. (2000). *Leading organizations through transition. Communication and cultural change*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Downs, A (1967) *Inside Bureaucracy*, Little, Brown & CO., Boston.
- Erikson, P (2007) *Planerad Kommunikation - Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation* Liber AB.
- Fisher, B.A., Hawes, L (1971) *An interact system model: generating a grounded theory of small groups*, Quarterly Journal of Speech.
- Goldhaber, M. Gerald. (1993) *Organizational communication, 6ed.* The University of New York at Buffalo. C. Brown communications, inc.
- Greenberg J, Baron R (2008) *Behavior in Organizations* Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Heide, M, Johansson, C, Simonsson, C (2005) *Kommunikation och organisation*, Malmö: Liber.
- Isaacs, W. (2000) *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*, Bookhouse Publishing AB: Falun.
- Katz, Daniel & Kahn, L. Robert. (1978) *The social psychology of organizations 2ed.* John Wiley & sons
- Kvale, S. 2009 *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur Lund
- Larsson, L. *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur, 2001
- Parsons, T (1960) *Structure and process in modern societies*, Free Press., New York.
- Putnam .L & Pacanowsky M. E. (red.), *Communication and organization: An interpretive approach*. Beverly Hills, CA.: Sage.
- Read, H William (1962) *Upward Communication in Industrial Hierarchies*, Human Relations.
- Richmond, P. V & McCroskey, C. J, 2001; *Organizational communication for survival; making work, work*
- Rogers, E & Rogers, R (1976) *Communication in Organizations*, The Free Press: Macmillan Publishing Inc.
- Shannon & Weaver (1964) *The Mathematical Theory of Communication*, The University Of Illinois Press: United States of America
- Schein, H. Edgar. (2004) *Organizational culture and leadership 3ed.* Jossey-Bass; a Wiley imprint, San Francisco CA.
- Tompkins, P.K. (1984). *The functions of human communication in organization*. IC. C. Arnold & J.W. Bowers (red.), *Handbook of rhetorical and communication theory*. Boston, MA.: Allyn and Bacon.
- Trost, J. *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur, 2007
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Östbye, H., Knapkog, K., Helland, K., Larsen, L.O. *Metodbok för medievetenskap*, Malmö: Liber, 2004

### Elektroniska källor

- Polismyndigheten Värmland. (2012).”*Verksamhetsplan*”.  
[http://www.polisen.se/PageFiles/2736/Verksamhetsplan%20\\_2012.pdf](http://www.polisen.se/PageFiles/2736/Verksamhetsplan%20_2012.pdf)

## Bilaga 1: Samtalsintervju manual

### Intervjumanual för samtalsintervju: C-uppsats – Polismyndigheten Värmlands internkommunikation.

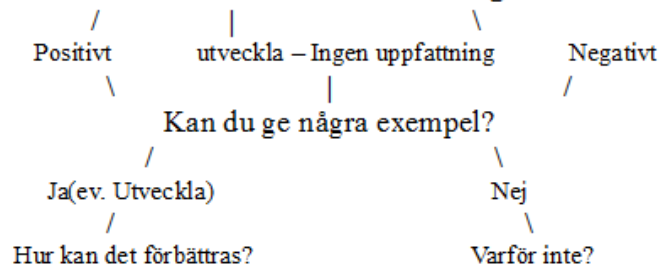
**1. Kan du kort presentera dig själv och vilken roll du har på polismyndigheten Värmland?**  
(Ev. Arbetsuppgifter?)

**2. Hur är Er organisation uppbyggd?**  
(vertikal – horisontell – diagonalt?)

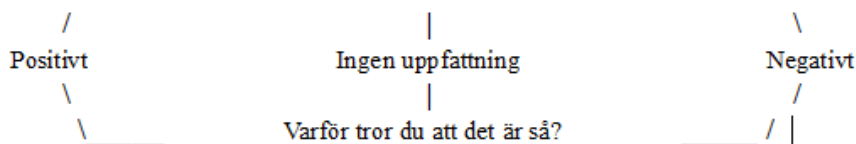
**2.1. Hur är Er internkommunikation uppbyggd utifrån bestämda ramar?**

**3. Hur skulle du beskriva Er internkommunikation?**

**3.1. Hur anser du att den fungerar?**



**4. Hur tror du att dina underordnade uppfattar dig som chef och det kommunikativa arbetet du bedriver?**





## Bilaga2: Fokusgrupp manual

### Intervjumanual för fokusgrupp: C-uppsats

- ✓ Presentation av oss (Shahab Ataei & Patrik Svensson). Syftet med uppsatsen och syftet med fokusgruppen.
  - ✓ Förklara att deltagarna i fokusgruppen är anonyma för biträdande operativ cheferna och uppåt.
  - ✓ Förklara hur fokusgruppen kommer att gå till och tidsaspekten. Även att deltagarna får diskutera med andra deltagare.
1. Om ni var tvungna att definiera kommunikationen mellan cheferna och Er (yttre polis) med ett ord, vad skulle det vara?
    - ✓ Be deltagarna att utveckla eventuella svar.
    - ✓ Fråga andra deltagares uppfattning om just någon specifik deltagares svar, skapa diskussion.
  2. Hur är Er uppfattning gällande internkommunikationen i verkligheten, kontra hur det är tänkt?
    - ✓ Be deltagarna att utveckla eventuella svar.
    - ✓ Fråga andra deltagares uppfattning om just någon specifik deltagares svar, skapa diskussion.
  3. I hur stor utsträckning har ni möjligheten att kontakta de operativa cheferna och uppåt i ledet och finns det någon slags tabustämpel på detta?
    - ✓ Be deltagarna att utveckla eventuella svar.
    - ✓ Fråga andra deltagares uppfattning om just någon specifik deltagares svar, skapa diskussion.
  4. Tycker ni att de direktiv ni får från operativa cheferna och uppåt överensstämmer med direktiven ni får från närmaste chef och har ni möjligheten att ta reda på detta?
    - ✓ Be deltagarna att utveckla eventuella svar.
    - ✓ Fråga andra deltagares uppfattning om just någon specifik deltagares svar, skapa diskussion.
  5. Om ni fick bestämma, hur skulle ni vilja ändra på den interna kommunikationen?
    - ✓ Be deltagarna att utveckla eventuella svar.