

Har ni uppfattat?

En kvalitativ undersökning om hur ledningens formella kommunikation uppfattas av personalen vid Ålands polismyndighet

John Clemes

10/2017

Författare	Examen	
John Clemes	Polis (YH)	
Publikationens namn	Offentlighetsgrad	
Har ni uppfattat? En kvalitativ undersökning om hur ledningens formella kommunikation uppfattas av personalen vid Ålands polismyndighet	Offentlig	
Handledare	Lärdomsprovets form	
Johan Pawli	Undersökande lärdomsprov	
<p>Genom fungerande kommunikation kan organisationen kommunicera med externa aktörer men även internt för att styra verksamheten i önskad riktning. Med hjälp av dagens tekniska lösningar för den interna kommunikationen kan personalen på ett effektivt sätt informeras genom att använda organisationens intranät och e-post. Kommunikationsprocessen i organisationen kan verka enkel och tydlig, men i verkligheten är organisationer komplexa där varje individ gör sin egen subjektiva tolkning av informationens betydelse.</p> <p>Syftet med undersökningen är att granska hur den interna nedåtriktade kommunikationen från organisationens ledning uppfattas av personalen vid Ålands polismyndighet. Undersökningen försöker få svar på ifall personalen är nöjd med den interna kommunikationen och de kommunikationskanaler som ledningen använder.</p> <p>Undersökningen är genomförd med hjälp av kvalitativa intervjuer med fem anställda personer vid Ålands polismyndighet. Undersökningen har kompletterats med observationer vid en av myndighetens fem enheter. Undersökningens empiriska material har analyserats i ljuset av de teoretiska begrepp vilka presenteras i arbetet.</p> <p>Resultatet från undersökningen tyder på att personalen upplever ledningens kommunikation fungera förhållandevis bra och att de kommunikationskanaler som ledningen använder fyller sitt syfte. Gruppcheferna har en viktig roll som informationsförmedlare och för att viktig information når personalen på ett tydligt sätt. Av myndighetens fem enheter uppfattas alarmcentralen ha brister i hur den interna kommunikationen fungerar, vilket detta arbete på ett sakligt sätt försöker lyfta fram.</p>		
Sidantal	Månad och år då granskningen skett	Lärdomsprovets kod (OPS)
42 + 3 sidor bilagor	Oktober 2017	eHYH2017/LDP
Nyckelord		
organisation, kommunikation, kommunikationskanaler, intern kommunikation, nedåtriktad kommunikation, Ålands polismyndighet		

Tekijä		Tutkinto
John Clemes		Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi		Julkisuusaste
Har ni uppfattat? En kvalitativ undersökning om hur ledningens formella kommunikation uppfattas av personalen vid Ålands polismyndighet		Julkinen
Ohjaaja		Opinnäytetyön muoto
Johan Pawli		Tutkimuksellinen opinnäytetyö
<p>Tehokkaalla viestinnällä organisaatio pystyy kommunikoimaan ulkoisten toimijoiden kanssa, mutta myös hallita sisäisesti toimintaa haluttuun suuntaan. Käyttämällä tämän päivän teknisiä ratkaisuja sisäiseen viestintään henkilöstöä voidaan tehokkaasti tiedottaa sähköisten viestintäkanavien avulla. Viestintäprosessi saattaa näyttää yksinkertaiselta ja selkeältä, mutta organisaatiot ovat monimutkaisia ja jokainen yksilö tekee niissä omat tulkintansa saamansa tiedon sisällöstä.</p> <p>Työn tarkoituksena on selvittää miten Ahvenanmaan poliisiviranomaisen (Ålands polismyndighet) henkilökunta ymmärtää johdon sisäistä viestintää. Lisäksi on myös tarkoitus selvittää onko henkilökunta tyytyväinen organisaation tiedottamiseen ja viestintäkanaviin, joita poliisilaitoksen johto tähän tarkoitukseen käyttää.</p> <p>Tutkimuksessa on haastateltu organisaation viittä työntekijää kvalitatiivisia menetelmiä hyväksi käyttäen. Tutkimuksessa on myös käytetty havainnointimenetelmää yhdessä organisaation viidestä yksiköstä. Tutkimuksen empiirinen aineisto on analysoitu työssä esitettyjen teoreettisten käsitteiden valossa.</p> <p>Tutkimuksen tulos osoittaa, että henkilökunta kokee johdon viestinnän olevan suhteellisen hyvä. Myös johdon käyttämiä viestintäkanavia on pidetty toimivina. Ryhmäjohtajilla on tärkeä rooli tiedonvälittäjinä, jotta vaikeammin ymmärrettävä tieto varmemmin saavuttaa vastaanottajansa. Tutkimuksen tuloksen perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation viidestä yksiköstä hälytyskeskuksella on tiettyjä ongelmia sisäisessä viestinnässä.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
42 + 3 liitesivua	Lokakuu 2017	eHYH2017/ONT
Avainsanat		
organisaatio, viestintä, viestintäkanavat, sisäinen viestintä, alas suuntautuva viestintä, Ahvenanmaan poliisiviranomainen		

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Syftet och avgränsningar	2
1.2 Tidigare forskning	2
2 Ålands polismyndighet	3
2.1 Ledningsgruppen	4
2.2 Befälsmötet	5
2.3 Staben	5
2.4 Myndighetens intranät	5
3 Teoretisk bakgrund	6
3.1 Organisationer	6
3.2 Ledning	8
3.3 Ledning och kommunikation	9
3.4 Kommunikation - att göra gemensamt	11
3.4.1 Informationsteoretisk modell	11
3.5 Intern kommunikation	13
3.5.1 Nedåtriktad kommunikation	15
3.5.2 Uppåtriktad kommunikation	15
3.5.3 Lateral kommunikation	15
3.6 Kommunikationsmönster	16
3.7 Kommunikationskanaler	17
4 Metod	19
4.1 Kvalitativ metod	19
4.1.1 Kvalitativ intervju	19
4.1.2 Observationer	20
4.2 Styrkor och svagheter med valda metoder	21
4.3 Etik	22
4.4 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet	22
4.5 Urval	23
4.6 Planering av intervjuer	24
4.7 Teoretiska och metodologiska utgångspunkter	24
4.8 Genomförande av den empiriska studien	25
4.8.1 Intervjuer	25
4.8.2 Observationer	26

4.9 Bearbetning och analys av det empiriska materialet	27
5 Resultat.....	27
5.1 Bakgrund.....	27
5.2 Ledning	28
5.3 Kommunikationskanaler.....	30
5.4 Informationskvalitet.....	33
5.5 Informationsmängd.....	35
5.6 Informell kommunikation	37
6 Sammanfattning och avslutande diskussion	38
Referenser	41
BILAGOR	

1 Inledning

Kommunikation är centralt och viktigt för människor i det vardagliga livet. Människan sänder och mottar information dagligen genom diskussioner med andra personer och via sociala medier på internet. På arbetsplatsen fås information via möten, e-post och vid konversationer med kollegor. Den officiella informationen som mötesprotokoll och beslut återfinns inte mera på arbetsplatsens anslagstavla. Den har ersatts av elektroniska kommunikationsformer som organisationens intranät, där en uppsjö av information finns tillgänglig.

Kommunikation är en förutsättning för att organisationen fungerar. Det kan till och med anses att det är kommunikationen som skapar organisationen (Strid, 1999, s. 13). Med hjälp av kommunikation kan ledningen styra organisationen i rätt riktning genom att internt delge information och beslut till de anställda. Samtidigt kan organisationens medlemmar ge återkoppling och därmed lyfta fram eventuella problem så att dessa kan åtgärdas på ett effektivt sätt utan att verksamhetens produktion eller andra för verksamheten viktiga aspekter blir lidande. Denna form av intern kommunikation har också ett syfte att skapa mening och motivation för organisationens medlemmar. Organisationen behöver även kommunisera utåt. Samarbetspartners, kunder och i den offentliga sektorn allmänheten, förväntar sig information och råd i olika frågor. Trots att möjligheten för snabb och effektiv kommunikation existerar med hjälp av dagens tekniska lösningar, kan missnöjda röster höras likväl innanför som utanför organisationen angående dålig kommunikation och bristfällig information. Å ena sidan är tillgängligheten på information större än någonsin, å andra sidan finns det risk för att förbise viktig information på grund av den stora mängden.

Jag har arbetat sedan slutet av 1990-talet vid Ålands polismyndighet och upplevt digitaliseringens framfart gällande organisationens interna samt externa kommunikation. Trots tekniska förbättringar är det inte ovanligt att kritiska röster hörs angående ledningen och för att man anser att informationen är bristfällig eller dålig, vilket skapar negativa ringeffekter i form av missnöje samt ryktesspridning på arbetsplatsen. Min uppfattning är att i och med digitala och elektroniska kommunikationskanaler i kombination med muntligt överförd information vid till exempel möten, rimligtvis borde ha skapat en bättre och effektivare plattform för kommunikationen. Informationen från ledningen borde med dagens metoder nå och förstås allt bättre av personalen.

1.1 Syftet och avgränsningar

Syftet med undersökningen är att granska hur den interna nedåtriktade kommunikationen från organisationens ledning uppfattas av personalen vid Ålands polismyndighet. Resultatet av min undersökning kan gynna organisationen i form av upptäckter av eventuella problem i kommunikationsformerna mellan ledningen och personalen. Undersökningen kan även ge en bild av hur kommunikationen uppfattas ur ett psykologiskt perspektiv på individnivå. Centrala begrepp i undersökningen är *ledning av organisationen, nedåtriktad kommunikation, kommunikationskanaler samt tillgänglighet och förståelse av information*.

Med denna undersökning önskar jag att få svar på följande frågeställningar:

1. Hur uppfattar personalen den interna kommunikationen från ledningen?
2. Vilka kommunikationskanaler används av personalen för att få tillgång till information från ledningen?
3. Hur uppfattas de kommunikationskanaler som används för ändamålet fungera?

Undersökningen avgränsas till att undersöka hur personal vid Ålands polismyndighet uppfattar den interna informationen som kommuniceras av ledningen i form av *nedåtriktad kommunikation*. Övrig intern eller extern kommunikation kommer inte att undersökas i detta arbete på grund av att en sådan undersökning uppskattas bli för omfattande.

1.2 Tidigare forskning

Det finns rikligt av tidigare forskning och material gällande kommunikation i organisationer. Tidigare forskning om den interna kommunikationen vid Ålands polismyndighet har jag inte funnit. Jag har sökt efter forskning som avser organisationer, ledning och kommunikation med tyngdpunkt på kommunikationen mellan ledningen och personalen.

Erik Hallgren och Christian Åhman (2017) har gjort ett examensarbete i form av en kvalitativ fallstudie *Hur engageras medarbetare i ledningens vision?* (Hallgren & Åhman, 2017). Arbetet är en studie inom intern kommunikation som fokuserar på den nedåtriktade internkommunikationen från ledningen till personalen. Hallgren och Åhman (2017) uppger att studiens syfte är att öka förståelsen för hur en ledning, via sin interna kommunikation, kan öka medarbetarnas engagemang. Studien har genomförts i en av Sveriges största organisationer inom ekonomi och finans. Undersökningen är riktad till tre enheter inom

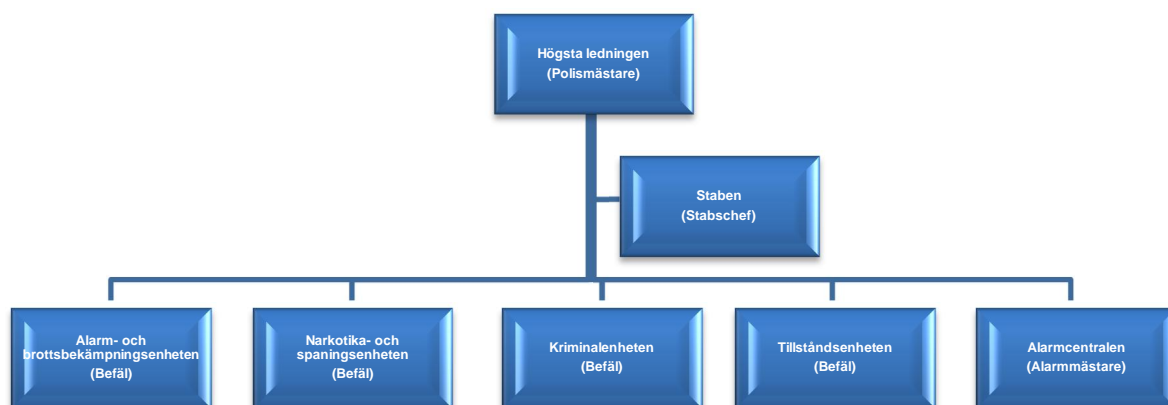
denna organisation för att kunna jämföra och upptäcka skillnader. I studien har data insamlats med hjälp av intervjuer med enhetschefer, gruppchefer och medarbetare från valda enheter. Hallgren och Åhman (2017) har vid undersökningen kommit fram till att det på grund av diverse orsaker förekommer stora skillnader i hur en vision uppfattas av mottagaren. De har noterat att budskapet når medarbetarna i varierande utsträckning beroende på hur och genom vilka medier budskapet transporterats. En annan intressant upptäckt som Hallgren och Åhman (2017) nämner i sin undersökning är att mellanchefer som har förmågan att motta och sända budskapet vidare på ett tydligt sätt hjälper till att skapa en inspirerande målbild och förståelse bland medarbetarna. Det här gör att ledningen lyckas nå och skapa en känsla av tillhörighet genom att medarbetarna identifierar sig med ledningens vision, vilket i sin tur också ökar medarbetarnas engagemang samt motivation. (Hallgren & Åhman, 2017.)

2 Ålands polismyndighet

Ålands polismyndighet är verksam inom landskapet Åland och underställd Ålands landskapsregering. Polismyndigheten sköter den del av polisens verksamhet som i riket¹ ankommer på lokalpolisen. Det totala invånarantalet på Åland är cirka 29 000 personer och polismyndigheten består av 81 anställda fördelat på 64 poliser och 17 civilanställda. (Ålands polismyndighet, 2016.) Sedan 2011 finns även Landskapets alarmcentral inkluderad i samma organisation. *Polismyndighetens ledning* består av polismästare, överkommissarie, kommissarierna och alarmmästaren. Ålands polismyndighet finansieras av en på årsbasis fastställd budget. Polismästaren, befälet och alarmmästaren beslutar om verksamhetens målsättningar, vilket är de riktlinjer som fastställs av styrelsen för polismyndigheten och landskapsregeringen. Verksamheten är indelad i ansvarsområden enligt: alarm- och brottsbekämpningsenhet-, narkotika- och spaningsenhet, kriminalenhet, tillståndsenhet och alarmcentralen. (Ålands polismyndighet, 2015.)

Polismyndigheten är strukturerad enligt en så kallad *linje-stabsorganisation*, vilket innebär att ledningen är överst, vid sidan av ledningen finns en stab och under ledningen finns underavdelningarna. Organisationsformen kännetecknas av en strikt fördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter (Lima, 2007, s. 74; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 79).

¹ Ordet "riket" används som officiell benämning för fasta Finland.



Figur 1. Ålands polismyndighet, organisationschema 2017.

Enheterna har olika ansvarsområden angående arbetsuppgifter. Varje enhet har en chef i form av ett befäl förutom alarmcentralen som har en ansvarig i form av en alarmmästare.

Ålands polismyndighet har ingen egen anvisning angående myndighetens kommunikation men enligt tidigare beslut följer myndigheten policyn gällande polisens *externa kommunikation* (Weman, 2017). Trots att inget beslut finns angående den interna kommunikationen lyfter jag fram i denna undersökning anvisningen för den interna och externa kommunikationen som utgivits av Polisstyrelsen (Polisstyrelsen, 2017). Anvisningen beskriver den praxis som tillämpas både för extern och intern kommunikation vid polisenheterna inom landet och kan även till tillämpliga delar anses vara riktgivande för hur den interna kommunikationen kan fungera vid Ålands polismyndighet.

2.1 Ledningsgruppen

I polismyndigheten finns en *ledningsgrupp* bestående av polismästaren, överkommisarien, kommissarierna², alarmmästaren, stabschefen samt personalrepresentanter. Ledningsgruppens uppgift är att behandla sådana ärenden som är betydande för myndigheten och bistå polismästarens beslutsfattande. Som sekreterare fungerar stabens resurs- och utvecklingsadministratör. Ledningsgruppens ordförande är polismästaren och gruppen sammanträder till möte en gång per månad samt årligen på ledningens planeringsdagar med uppdrag att behandla ämnen som berör verksamheten, ekonomin och betydande personalärenden. Övriga ärenden som ledningsgruppens medlemmar eller personalen framfört tas också vid behov upp till behandling. (Ålands polismyndighet, 2012.) Operativa ärenden behandlas inte i regel i ledningsgruppen utan sådana ärenden tas upp på befälsmötet som sker en gång per vecka. (Weman, 2017).

² För överkommisarie och kommissarie används även benämningen "befäl".

Både förhands-, och arbetsmaterialet från ledningsgruppen samt ledningsgruppens mötesprotokoll publiceras på *Sharepoint-arbetsmiljön*³ som är Ålands polismyndighets intranät-webbsidor. Publiceringen sköts av ledningsgruppens sekreterare och protokoll kan ses av samtlig personal via arbetsdator. Viktig information från ledningsgruppen framförs även vidare vid andra möten, till exempel gruppchefsmötet. Gruppcheferna ska därefter vidareförmedla uppgifterna och informationen till sina gruppmedlemmar, det vill säga personalen. (Weman, 2017.)

2.2 Befälsmötet

Befälsmötet består i huvudsak av samma element som ledningsgruppen. Även här fungerar stabens resurs- och utvecklingsadministratör som sekreterare. Förhandsmaterial samt mötesprotokoll publiceras på samma sätt som ledningsgruppens material via myndighetens *Sharepoint-arbetsmiljö*. Befälsmötet samlas till möte oftare än ledningsgruppen och möten ordnas i regel en gång per vecka. Befälsmötet beslutar och behandlar om sådana strategiska och operativa ärenden som inte kräver ledningsgruppens ställningstagande. (Ålands polismyndighet, 2015.)

2.3 Staben

Staben vid Ålands polismyndighet har i uppgift att sköta myndighetens personal, ekonomi och allmän förvaltning (Ålands polismyndighet, 2015). Staben har även ansvar för funktioner som posthantering och lokalvård. En person vid staben ansvarar för resurs- och utvecklingsfunktionen vilket i princip innebär bland annat upprätthållande av lägesbilden för personal och nyrekrytering samt medverkar i utvecklingen av olika interna digitala funktioner och processer för administrativa ändamål. Det är även denna person som fungerar som sekreterare vid både ledningsgruppens- och befälsmötet samt sköter om publiceringen av materialet. (Weman, 2017.) På myndighetens intranät kan både personer i befälsställning och andra anställda publicera information, vilket gör att en ansenlig mängd olika inlägg publiceras regelbundet.

2.4 Myndighetens intranät

I Polisstyrelsens anvisning (2017) används benämningen *elektroniska distributionskanaler* för att beskriva bland annat polisens intranät (Polisstyrelsen, 2017). Ålands polismyndighets intranät består i huvudsak av tre delar. Den första delen är en mera allmän sida och är delvis möjlig att beskådas av andra polismyndigheter inom landet. På

³ Sharepoint är Microsofts samarbetsplattform. Organisationer använder Sharepoint för att skapa webbplatser.

denna sida publiceras information både av nationell som lokal karaktär. Det är även i denna del av intranätet som ledningen och staben publicerar sin formella information som till exempel mötesprotokoll och beslut. Den andra delen av intranätet består av sidor riktade endast till den egna personalen, var bland annat arbetstidsplanering och mötesprotokoll från det så kallade gruppchefsmötet publiceras. Den tredje delen består av sidor riktade till den operativa polisverksamheten och är endast synligt för polispersonalen. Den huvudsakliga formella informationen som berör samtlig personal inom myndigheten publiceras alltså på de två första delarna av intranätet och kräver tillgång till en arbetsdator för att kunna ses. I den här undersökningen används benämningarna "Sinetti" och "Keto" som syftar till myndighetens intranätsidor.

3 Teoretisk bakgrund

I detta kapitel presenterar jag vad en organisation är för att därefter beskriva begreppen *kommunikation* och *ledning* samt vilken roll kommunikationen har i sammanhanget. Jag lyfter även fram den *informationsteoretiska modellen* för att närmare försöka belysa kommunikationsprocessen ur ett psykologiskt perspektiv.

3.1 Organisationer

Organisationen består av en strukturerad grupp individer vars uppgift är att samverka med syfte att lösa vissa bestämda uppgifter och målsättningar (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 13; Heide et al. 2012, s. 38; Strid, 1999, s. 12). Organisationen består av människor som bildar ett socialt system för att samarbeta och för att organisationen ska fungera behövs procedurer eller riktlinjer som samordnar individerna så att de gemensamma målen uppnås. Organisationen sätter upp sina mål för att utvecklas och struktureras på ett sådant sätt som anses vara det mest effektiva för att lösa uppgiften. Formella målsättningar och strategier publiceras i skrift och uppgifterna samt ansvaret fördelas för att skapa definition över vem som ska utföra vad och hur olika uppgifter ska lösas. (Jacobsen & Thorsvik, s. 12–14.)

Alla organisationer kämpar med en dualitet mellan de formella och informella element som finns. De formella elementen består av organisationens målsättningar och strategi samt den formella organisationsstrukturen. Mål och strategi visar anställda riktningen för arbetet och hur mål ska uppnås. Den formella organisationsstrukturen innefattar arbetsfördelning, specialisering, styrning och samordning av arbetet. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 17.) Heide et al. (2012, s. 39) definierar organisationsstruktur som en inramning vilket ger organisationen form som varar över en längre tid. De informella elementen består av organisationskultur och maktförhållanden. Organisationskultur betyder värderingar, social

sammanhållning och gruppptryck. Maktförhållanden innebär grupper och individers egna intressen vilket inte nödvändigtvis alltid korrelerar med organisationens. Dessa element anses viktiga att beakta för att kunna förstå olika händelser och fenomen som sker inom organisationen. Organisationskultur kan enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) definieras som "explicit fokus på upplevelser, tankar och åsikter som är gemensamma för flera personer i ett visst socialt sammanhang". (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 18, 116.) Det var i samband med *Hawtornestudien*⁴ som notis för organisationens kultur uppmärksammades genom att studera organisationens informella del och vilken inverkan den har på verksamheten samt dess medlemmar (Eriksson-Zetterqvist et al, 2015, s. 238; Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 333). Kulturperspektivet ger förklaring till varför organisationer kan vara svåra att styra och människorna i organisationen inte gör på det sättet som instruktioner och regler gör gällande (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007, s. 170). Olika subkulturer inom organisationen kan uppstå på grund av ett antal faktorer som exempelvis förorsakas av organisationens formella struktur genom att personer arbetar och samverkar med specifika arbetsuppgifter inom samma enhet eller grupp, varvid en bild av att de uppgifter som de själva arbetar med ses som viktigare än andra uppgifter inom organisationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 132; 142–145.) Genom kulturperspektivet kan förståelse fås för varför grupper inom organisationen utvecklar egna målsättningar och ett eget synsätt på hur uppgifterna ska skötas. Det här tangerar även orsaken till varför personer inom organisationen agerar på ett visst sätt och vad som motiverar dem att arbeta. (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007, s. 70.)

Jacobsen och Thorsvik (2014) nämner att empiriska studier visar att det finns skillnader mellan organisationer inom den privata respektive den offentliga sektorn. Organisationer inom den offentliga sektorn tenderar att vara mera byråkratiska, att de har mer komplexa mål och att organisationens kultur är mindre riskpräglad. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 25) I en linjeorganisation finns principen om att varje person bara har en chef oberoende av vilken hierarkisk nivå personen befinner sig på. I detta upplägg kan eventuella problem i samordningen med andra enheter inom organisationen lyftas uppåt till den första gemensamma chef som därefter kan ta ett beslut och meddela detta nedåt till de underlydande enheterna. (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007, s. 104.)

⁴ Genom den omtalade "Hawtornestudien" som inleddes vid företaget Western Electric Company i Chicago år 1924 genom experiment vid företaget, kom forskarna fram till att produktionen ökade på grund av de psykologiska förhållandena med anknytning till de sociala relationer och inte enbart ekonomiska incitament, genom att ledningen visade intresse samt uppskattning för de anställda. (Eriksson-Zetterqvist et al, 2015, s. 85–88, 90–98; Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 22–23).

Staben är nödvändigt att ha som en stödfunktion intill ledningen för att strukturera riktlinjer och ramar för organisationen. Staben kan även ha som uppgift att stöda operativa delar i organisationen genom att ansvara för personal och utbildningsfunktioner. Stabens inflytande är dock indirekt och den har inte befogenhet att besluta utan endast ge råd samt rekommendationer. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 79.)

3.2 Ledning

För att koordinera uppgifterna inom organisationen behövs ledning. Ledarskapet kan utövas av en eller flera personer som har en formell befattning till det (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 388). Syftet med ledarskap är att påverka andra individer att utföra vissa uppgifter, att skapa mening och förståelse så att organisationens medlemmar förstår målsättningen samt är dedikerade till arbetet (Yukl, 2005, s. 3; Alvesson, 2014, s. 62). Ledarskap är ett omfattande område där mängder av forskning och olika teorier avlöser varandra (Lima, 2007, s. 117). Ofta framställs formella ledare som starka, styrande och med en förmåga att driva, skapa trivsel samt sammanhållning. Bilden av att organisationens framgångar står och faller med ledaren ger ett intill heroiskt sken av ledarskapet. (Alvesson, 2014, s. 61; Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.161). Samtidigt kan kritik riktas till detta synsätt där en chefs eller ledares egenskaper har stor fokus. Kritiken grundar sig i en överbetoning av chefer och ledare som subjekt när personalens roll samtidigt avgränsas endast till objekt för påverkan. Denna syn på chefens egenskaper och stil har överskuggat en viktig aspekt som gäller relationen samt kommunikationen mellan chef och personal. (Heide et al, 2012, s. 121–122.)

Ledarskap kan indelas i begrepp som direkt- och indirekt ledarskap. Vid direkt ledarskap påverkas individer personligen vid möten, diskussioner eller via e-post med målsättning att påverka individernas inställning och beteende. Indirekt ledarskap innebär påverkan på annat sätt än direkt. Det här kan ske via formella direktiv och strategiska målsättningar eller genom att påverka eller ändra kulturella aspekter genom att ledaren som förebild visar vad som anses lämpligt eller icke lämpligt beteende, även ur ett etiskt perspektiv. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 388–389; Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 345, 419–421.)

En person kan formellt utses till ledare genom att definiera uppgifter, ansvar och befogenheter för tjänsten. Det här betyder dock inte att personen uppfattas som ledare av medarbetarna. Att uppfattas som ledare är inte självklart utan detta uppnås endast genom att utföra ledaruppgiften så att den grupp som personen är ledare i når sina mål på ett sätt som tillfredsställer gruppens medlemmar samt verksamheten som helhet. (Kaufmann &

Kaufmann, 2005, s. 385–386.) Alvesson (2014) menar att skillnaden på ledarskap och chef är att en chef har formell makt att bestämma över hur en uppgift eller en ändring inom organisationen ska göras utan att personalen behöver förhålla sig entusiastiskt till det. Ledarskap betyder att få personalen frivilligt att utföra arbetsuppgifter eller ändringar genom att övertyga och motivera. (Alvesson, 2014, s. 62–63.)

För att styra organisationen är det viktigt för ledningen att förstå att både organisationens struktur som kultur befinner sig nära varandra och att organisationskulturen kan ha effekt på organisationens funktion. Ledningen bör även vara medveten om vilka faktorer som påverkar organisationskulturens utveckling. Personal inom organisationen har olika arbetsuppgifter, ansvar och tillhör därmed olika grupper samt subkulturer. Detta genererar alltid i en kamp inom organisationen mellan olika grupper där kampen handlar om fördelar och uppmärksamhet. (Jacobsen & Thorsvik, s. 146, 178.)

På vilken nivå i organisationen finns befogenhet att fatta beslut beskriver i vilken omfattning makten är centraliserad eller decentraliserad. Beslutsmakten kan anses vara mera centraliserad ifall beslut i regel görs högre upp i organisationen. Organisationer inom offentliga sektorn har ett yttre tryck som styrs av krav på rättssäkerhet, lika behandling, och förutsägbarhet vilket leder till en mera centraliserad styrning för att säkerställer uppgifternas likvärdiga hantering. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 78.) I en traditionellt hierarkisk organisation som till exempel linjeorganisationen, kan så kallat styrglapp förekomma vilket beror på avståndet mellan toppen och gräsrotsnivån. Kontroll av organisationen sker inte i realtid utan retroaktivt i efterhand genom att ledningen följer upp och utvärderar vilken effekt styrningen har samt vid behov ändra styrningen ifall önskat resultat inte uppnåtts. (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007, s. 132–134.)

3.3 Ledning och kommunikation

Kommunikationen är viktig för att generera effektiv ledning. Organisationens medlemmar behöver veta vad målsättningen är. Heide et al. (2012, s. 15) menar att kommunikation är elementärt och grundläggande för att en organisation ska kunna skapas, existera och utvecklas vilket även Strid (1999, s. 13) anser. För att ledningen ska förmå att påverka personalen förutsätts att kommunikationen har önskad effekt. Strid (1999, s. 37–40) beskriver kommunikationens effekter som förändringar hos mottagarens kunskap eller känslor. Förväntningen är att den information som ledningen förmedlar inte endast förklarar vad som ska göras utan även vad orsaken och målsättningen är (Strid, 1999, s. 21; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 390). Heide et al (2012) beskriver studier inom

organisationer där det framkommit att visioner och mål som sänds ut från ledningen till personalen i regel är enkelriktad och där återkopplingen i huvudsak sker genom ledningsstyrda utvärderingar i form av enkätundersökningar eller opinionsmätningar. Ledningens kommunikation angående visioner och mål upplevs abstrakt av personalen, men ledningen som utvecklat dessa har ofta en mera utvecklad föreställning av både innehållet samt hur de uppfattas. (Heide et al, 2012, s. 154–157.)

Utvecklingen av moderna elektroniska kommunikationstekniker har förbättrat möjligheten för snabb och effektiv kommunikation. Det här har skapat ledningen större möjligheter att kommunicera, påverka och delta i olika nätverk både internt samt externt. Användningen av de moderna elektroniska kommunikationsmedlen anses ändå inte ha förändrat de grundläggande faktorerna i ledarskapets arbete, utan detta har bara möjliggjort ett snabbare tempo och möjligheten att hantera allt större mängder information. Trots de moderna teknikernas framfart förespråkar ledare muntlig kommunikation framom elektroniska kommunikationstekniker och den muntliga kommunikationen uppfattas vara den mest effektiva, vilket även styrks av forskning inom området. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 397; Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 355–356.) Heide et al. (2012, s. 127) menar att chefens uppgift som distributör för information blivit mindre viktig i och med den moderna kommunikationstekniken. I stället består tyngdpunkten av chefens uppgifter i dagens läge av att sälla, förklara, skapa dialog samt förädla information.

Enligt Polisstyrelsens anvisning (2017) har ledningen och förmännen en central roll för att den interna kommunikationen fungerar samt att informationen sprids i alla riktningar inom organisationen. En del av ledningsuppgiften är att säkerställa informationsflödet. Varje tjänsteman har också ansvar för att känna till kommunikationsprocesserna och att ta reda på information som är viktig via befintliga kommunikationskanaler. Kommunikationen bör vara interaktiv och personalen ska beredas möjlighet att regelbundet diskutera samt vid behov ställa frågor till förmännen. Det här främjar utvecklingen av arbetet och personalens välmående på jobbet. (Polisstyrelsen, 2017.)

Jacobsen och Thorsvik (2014) lyfter fram ledarens informationsroll i organisationen genom att räkna upp några centrala uppgifter. Ledaren följer med och får information om händelser inom samt utanför organisationen, vilket är viktigt för att identifiera eventuella problem eller möjligheter som kan uppkomma. Ledaren kan spela en viktigt och central roll som förmedlare av både extern samt intern information. Dessutom behöver ledaren fungera som organisationens talesman genom att informera viktiga och uppdaterade

uppgifter om organisationen externt för att främja organisationens intressen samt förtroende i omvärlden. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 393–394.)

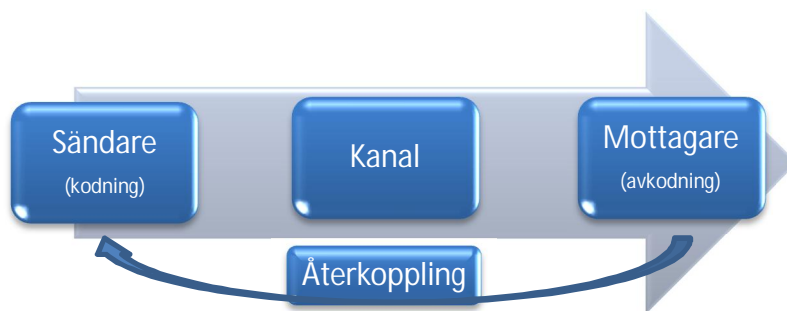
3.4 Kommunikation - att göra gemensamt

Med *kommunikation* menar jag flödet av information och med information menar jag själva budskapet. Ordet kommunikation kan härledas till det latinska ordet "communicare" som på svenska kan översättas till "att göra gemensamt". Kommunikation mellan individer kan ske på många olika sätt. Det kan vara frågan om verbal eller icke verbal kommunikation genom att prata, skriva eller använda det så kallade "kroppsspråket". Den tidigare forskningen inom kommunikation ansåg ännu på 1940-talet att sändaren skickar ett budskap till mottagaren och får därigenom mottagaren att agera på det begärda sättet. Det var först i samband med *humans-relations*⁵ skolans upptäckter om de sociala relationernas betydelse inom organisationer, där hänsyn till mottagarens förutsättningar att ta emot information började beaktas. Den tidigare enkelriktade synen på individen som en passiv ordermottagare ändrades till en aktiv informationssökare. Senare har forskningen tagit fram ytterligare aspekter att beakta gällande kommunikationsmodellerna där både människan och organisationen placeras i ett sammanhang var även omgivningens betydelse beaktas. (Strid, 1999, s. 9–11.) Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 258) menar att kommunikationen är en dynamisk process mellan sändaren och mottagaren av information. Sändaren behöver kunna förstå mottagaren och beakta dennes förutsättningar samt anpassa budskapet därefter.

3.4.1 Informationsteoretisk modell

Kommunikationsprocessen bygger på en *informationsteoretisk modell*: kodning hos sändaren, val av kanal, avkodning hos mottagaren och återkoppling. Det är i denna process som risken föreligger för att informationen modifieras eller förvrängs och det kan uppstå störning. Trots att kommunikationsprocessen verkar enkel är realiteten den att avbrott och brister i kommunikationen sker regelbundet. Störningen kan bero på tekniska orsaker men den viktigaste orsaken anses ändå vara de psykologiska mekanismer vilka oftast är svåra att upptäcka. (Kaufmann & Kaufmann, s. 352, 371.)

⁵ Ledningsinriktning som lägger vikt vid de sociala relationerna på arbetsplatsen och betonar vikten av att kunna tillfredsställa psykologiska behov (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 491; Lindmark & Önnevik, 2011, s. 21–22).



Figur 2. En förenklad modell av social kommunikation (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 352).

Genom att formulera och uttrycka det budskap som sändaren önskar att förmedla sker en kodning vilket betyder val av symboler, verbala eller icke verbala, för att därefter välja kanal för överföringen. Hurudan kanal ska väljas till sändningen beror i huvudsak på om det är frågan om formellt eller informellt budskap. I regel finns det formella procedurer för hur skriftlig formell information publiceras inom organisationen och målsättningen är att sända det kodade budskapet så exakt som möjligt. Efter detta måste mottagaren avkoda budskapet vilket innebär en tolkning för att bilda sig en uppfattning och förståelse för innehållet. Därefter finns möjlighet för återkoppling och processen sker på samma sätt genom att mottagaren nu är sändaren. I en dylik tvåvägskommunikation kan mottagaren komplettera informationen och därigenom kan en gemensam förståelse uppnås. (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 259–260.) Kaufmann och Kaufmann (2005) konstaterar att kommunikationsprocessen är komplicerad när utgångspunkten ur ett psykologiskt perspektiv grundar sig på samspelet mellan människors tolkningar i ljuset av sociala sammanhang. Problematiken ligger i att informationen medvetet eller omedvetet kan förvrängas. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 352–362.) Kommunikationsproblemet kan bero på att sändaren inte lyckas utforma budskapet tillräckligt tydligt eller att mottagarens avkodning av budskapet påverkas av faktorer som kan härröras till vilken bild eller erfarenhet mottagaren har av sändaren. Är det någon med formell status, någon som anses trovärdig eller är sändaren pålitlig, är faktorer som kan ha betydelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 261–262.)

Kaufmann och Kaufmann (2005) lyfter fram vad kodningsproblem kan bero på genom att belysa systemfel och förvrängningar som potentiellt uppstår på individnivå i samband med så kallade kognitiva processer. Kognitiva processer betyder inom psykologin processer där personen tar emot informationen från omgivningen med hjälp av sina sinnen och informationen organiseras därefter genom tankeprocesser. Efter att informationen har tolkats uppstår ny kunskap som lagras i minnet. Personen har därefter nytta av den nya

kunskapen vid problemlösning och beslutsfattande i framtiden. Med perception menas den kognitiva processen för att uppfatta objekt och händelser i omgivningen vilket sker i ljuset av personens sinnesintryck och där centrala tankeprocesser dominerar från fysisk objekt-till social personperception. Perception är alltså en process där personen tolkar och organiserar information från omvärlden vilket påverkar personens sinnen här och nu. I samband med kodningen av information kan så kallad *perceptuell förvrängning* uppstå genom att viktig information inte registreras, fel information prioriteras eller informationen ändras. Problem med kommunikationsprocessen mellan människor anses i huvudsak bero på brister i den kognitiva informationshanteringen både hos sändaren och hos mottagaren. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 151–154, 353–354, 372.)

Heide et al. (2012) delar upp kommunikationen i två synsätt: kommunikation som överföring och som delning. Att se på kommunikationen som överföring, där begreppet transmissionssynen också används, kan kritiseras då den anses förenkla bilden av kommunikationsprocessen genom att lägga fokus på överföringen medan mottagaren antas enkelt tolka och förstå informationen. Vid transmissionssynsättet menas att budskapet återspeglar verkligheten och mottagarens tolkning anses inte utgöra något problem. Heide et al (2012, s. 91) nämner att de moderna tekniska kommunikationsteknikerna i kombination med klassiska transmissionssynen har gett en viss övertro på teknikens förmåga att lösa många av de problem som finns gällande kommunikation. I dagens läge har synsättet delvis förändrats från att se på kommunikation endast som informationsspridning genom överföring till delning, det vill säga till ett medel för att skapa vår socialt konstruerade verklighet. I samband med att personer kommunicerar bildar de en social verklighet som delvis är individuell, delvis gemensam. De förkunskaper, erfarenheter och värderingar som personen har påverkar tolkningen av kommunikationens innehåll. Vid processen påverkas personens kunskaper, känslor och handlingsberedskap. Heide et al. (2012) menar vidare att synsättet med kommunikation som överföring respektive som delning existerar parallellt i verkligheten, det vill säga det ena utesluter inte det andra. Problemet är att synen på kommunikation som överföring har en dominerande position såväl inom organisationer som hela samhället. (Heide et al, 2012, s. 29–34.)

3.5 Intern kommunikation

Strid (1999, s. 14) sammanfattar den interna kommunikationen som "budskapsöverföring mellan människor vars relationer är varaktigt strukturerade för att uppnå något bestämt mål". Kommunikationen som sker inom organisationen definieras som *intern kommunikation*. Den kan vara formell eller informell beroende på omständigheterna. Den

formella kommunikationen betyder officiell information eller direktiv som korrelerar med den formella myndighetsstrukturen. Den formella kommunikationen är i regel envägskommunikation i form av beslut, mötesprotokoll och annan officiell information som publiceras via de formella kanalerna. Samtidigt finns den informella kommunikationen som sker via de inofficiella och informella nätverken. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 364–365.) Det är via de informella nätverken som rykten och skvaller kan spridas vilket inte alltid gynnar verksamheten. Den informella kommunikationen anses ändå ha en viktig uppgift. Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 279) lyfter fram den informella kommunikationens roll som ett komplement till den formella genom att till exempel kompensera bristfällig eller oklar information. Även Kaufmann och Kaufmann (2005) anser att de informella kommunikationsvägarna har en positiv inverkan genom möjlighet för att komplettera den formella informationen och genom att medarbetarna i sin tur kan ge uttryck för sina åsikter utan risk för påföljder. Samtidigt är den negativa effekten att informationen lätt kan förvrängas. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 365-366.)

Kaufmann och Kaufmann (2005, s. 360–361) räknar upp fyra centrala funktioner som den interna kommunikationen inom organisationen har:

1. Kontroll genom påverkan
Genom de formella organisationskanalerna kan ledningen kontrollera och koordinera personalens arbetsuppgifter i önskad riktning.
2. Motivation
Fungerande kommunikation kan klargöra hur arbetsuppgifter ska utföras och genom utvecklingssamtal och liknande forum kan ledningen föra dialog med personalen vilket kan höja motivationen.
3. Samspel
Att koordinera olika enheters och grupperns arbete, samt kommunikationen mellan ledningen och personalen är en av de viktigaste faktorerna beträffande kommunikationsprocessens funktion.
4. Återkoppling
Återkoppling reglerar beteendet inom organisationer och är också viktig för att personalen får respons på sin arbetsinsats. Det här skapar möjlighet till förbättringar och tillfredsställer naturligt kontaktbehov.

Organisationens interna kommunikation sker både vertikalt och horisontalt. Den vertikala kommunikationen inom organisationen sker mellan ledningen och personalen på olika hierarkiska nivåer. Den horisontella kommunikationen sker mellan kollegor eller enheter på samma nivå. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 268.) Kaufmann och Kaufmann (2005, s.

362–364) delar upp kommunikationen i nedåtriktad, uppåtriktad och lateral kommunikation.

3.5.1 Nedåtriktad kommunikation

När ledningen kommunicerar med personalen definieras det som nedåtriktad kommunikation. Den nedåtriktade kommunikationen avser att vägleda och styra arbetet genom instruktioner och målinriktning. I studier av kommunikation i organisationer har upptäckter gjorts angående kommunikationsproblem där informationen kan bli förvrängd genom att chefer på mellannivå tar emot information från sina överordnanden och gör därefter en tolkning på basen av sin egen situationsuppfattning samt värderingar, vilket kan förorsaka att informationen ändras eller modifieras före den skickas vidare till underordnade. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 268.) Det här kan ske, som tidigare konstaterats, medvetet eller omedvetet. Kaufmann och Kaufmann (2005, s. 362) bekräftar fenomenet genom att beskriva hur informationen kan ändra sin innebörd när den färdas genom olika led nedåt i organisationens hierarki, där det framkommit vid undersökningar att personalens bild av informationen är en annan än den ledningen ursprungligen menat.

3.5.2 Uppåtriktad kommunikation

Uppåtriktad kommunikation sker genom att informationsflödet färdas nerifrån uppåt, till exempel från personalen till ledningen. Den här kommunikationen ses primärt som en kanal för återkoppling för att påtala brister och ge idéer till ledningen. Det Kaufmann och Kaufmann (2005) lyfter fram är att uppåtriktad kommunikation i organisationen inte kan jämföras med den nedåtriktade. Statuskillnader och psykologiska faktorer inverkar på att uppåtriktad kommunikation är mindre vanlig. (Kaufmann & Kaufmann, 2005 s. 363.) I regel befinner det sig ett mindre antal personer högre upp i organisationens hierarki vilket direkt påverkar kapaciteten att hantera och använda informationen. Samtidigt är det av vikt att informationen som förmedlas till ledningen är relevant så att ledare på högre nivåer ges förutsättningar att fokusera på viktiga beslut. Dessutom har det i forskning inom området framkommit att personer kan medvetet undanhålla information som signalerar problem i hur de hanterar sina uppgifter. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 269.)

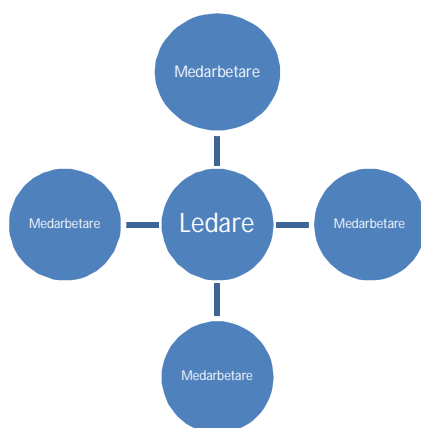
3.5.3 Lateral kommunikation

Lateral eller horisontell kommunikation inom organisationen sker mellan olika avdelningar, enheter eller grupper som hierarkiskt befinner sig på motsvarande nivå. Det har framkommit att personal i regel föredrar kommunikation med andra kollegor som har liknande uppgifter eller befinner sig på samma hierarkiska nivå. Dessutom kommunicerar

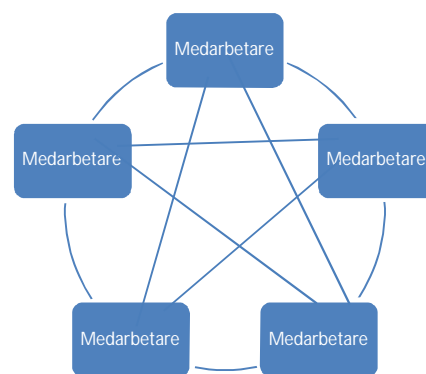
personer inom samma enhet betydligt oftare med varandra än med personer i andra enheter. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 269.) Forskningen har därutöver påvisat att i den laterala kommunikationen förekommer mindre förvrängning av informationen i jämförelse med uppåtriktad respektive nedåtriktad kommunikation (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 364).

3.6 Kommunikationsmönster

Kaufmann och Kaufmann (2005) menar att organisationens formella struktur påverkar hur ofta och hur mycket medarbetarna samverkar samt hur kommunikationsmönstren ser ut. Forskningen inom området visar att starkt centraliserade organisationer har mera vertikal kommunikation i jämförelse med decentraliserade organisationer vilka visat sig ha mera inslag av lateral kommunikation. Typen av uppgifter och gruppens sammanhållning har stor del i hur mycket kommunikation som sker mellan medarbetarna. Vilken status en gruppmedlem har inverkar genom att personer med högre status både ger ut och mottar mera information än personer med lägre status i gruppen. Inom forskningen har det också kunnat påvisas att personer inom organisationer önskar möjlighet att delta i beslutsfattandet vilket sker lättare i decentraliserade nätverk, vilka är av mindre hierarkisk struktur. Samtidigt är det inte alltid fördelaktigt att i alla lägen basera kommunikationen på en decentraliserad form då en centraliserad där ledaren har bättre kontroll på kommunikationen, uppenbart fungerar bättre. De formella nätverken inom organisationer är inriktade på förmedling av information enligt gällande autoritetslinjer som till exempel från en chef till underordnad. Den informella kommunikationen färdas mera spontant mellan medarbetarna och kan även användas för information som har en negativ innebörd som till exempel rykten. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 364–369.)



Figur 3. Centraliserat nätverk.



Figur 4. Decentraliserat nätverk.

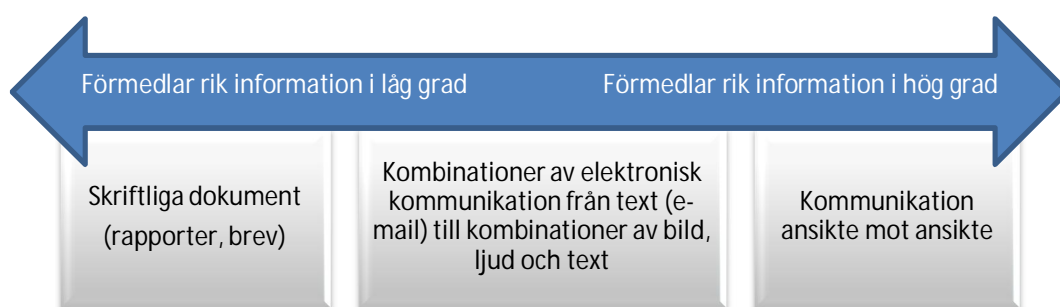
I ett centraliserat nätverk, vilket figur 3 är ett exempel på, kontrollerar ledaren i mitten all kommunikation. Exemplet på ett decentraliserat nätverk där ingen kontrollerar kommunikationen illustreras i figur 4. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 369.)

Strid (1999, s. 59) använder begreppet "druvklase" för att förbilda alla de riktningar som kommunikationen kan färdas när rykten sprids via de informella nätverken. Organisationer är tillhåll för konflikter och motsättningar som skapas av att vissa personer har tillgång till information medan andra saknar den och ett missnöje kan uppstå. (Strid, 1999, s. 60.)

3.7 Kommunikationskanaler

Kommunikationen inom organisationen kan i regel ske muntligen, skriftligen, via e-post eller genom publicering på intranät. Jag jämför i min undersökning skriftlig information med information som publiceras på organisationens intranät i form av formella dokument, till exempel mötesprotokoll och beslut.

Val av kommunikationskanal är viktigt för att informationen som sänds når mottagaren på ett effektivt sätt. Det är även viktigt att den kommunikationskanal som väljs lämpar sig för den information som ska förmedlas. Direkt kommunikation, ansikte mot ansikte, anses vara en bra överföringsmetod framförallt om informationen eller budskapet lätt kan misstolkas. Muntlig kommunikation ger möjlighet att förmedla mycket information, få snabb återkoppling på budskapet och att budskapet kan anpassas mellan parterna. Kommunikationskanalens förmåga att förmedla mycket information kan även definieras som att kanalen har förmåga att förmedla *rik information*. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 262–263; Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 355.)



Figur 5. Olika kommunikationskanalers förmåga att förmedla information (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 264).

Som framgår av figur 5 har skriftlig information begränsat utrymme för hur mycket information som kan förmedlas. Personlig kommunikation, ansikte mot ansikte, har en god förmåga att förmedla så kallad rik information.

Med hjälp av moderna kommunikationskanaler kan mötesprotokoll och annan viktig information publiceras via interna webbsidor (intranät). Informationen kan vid behov kompletteras via muntliga kanaler. Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 262–263) understryker att i forskning om kommunikationskanaler anses kanalens förmåga att förmedla rik information som mycket viktig och central. I dagens organisationer har mycket av informationen som tidigare fanns i pappersform ersatts av elektroniska kommunikationsformer som intranät och e-post. Beslut och mötesprotokoll publiceras på elektroniska anslagstavlor på intranätet eller skickas till de anställda per e-post, vilket möjliggör en snabb och effektiv spridning av informationen till alla som behöver ta del av den. Kaufmann och Kaufmann (2005, s. 356) anser också att all kommunikation inom organisationen inte kan vara så kallad tvåvägskommunikation, utan skriftlig envägskommunikation lämpar sig väl för viktig information av rutinmässig karaktär. Möjlighet att medverka vid möten via videolänk är allt mer vanligt. Det är tekniskt möjligt att till och med ordna helt virtuella möten där deltagarna sitter på sina arbetsrum och möts sittande framför en dataskärm (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 358). Jacobsen och Thorsvik (2014, s. 262) nämner att en central faktor i kommunikationsprocessen har kommunikationskanalen och på vilket sätt valet av kanal kan påverka sändarens utformning och mottagares tolkning av budskapet.

Den huvudsakliga interna kommunikationskanalen för polisen är ett gemensamt intranät. Till viktig information bör flera kanaler användas parallellt för att säkerställa att informationen når fram. Förmännen ansvarar för att distributionen är tillräcklig och muntliga som skriftliga kanaler kan vid behov användas för att komplettera varandra. Möten och personalträffar är viktiga när det gäller möjligheten till interaktion och återkoppling. (Polisstyrelsen, 2017.)

I och med den elektroniska kommunikationens stora potential för att snabbt förmedla stora mängder information har nya problem uppstått. Heide et al. (2012, s. 24–25) nämner *informationsöverflödet* som har ökat i och med användningen av moderna informations- och kommunikationstekniker, som e-post, webbplatser och bloggar. Det här tar Heide (2002, s. 79) även upp i sin avhandling och beskriver informationsöverflödet som en situation där en person mottar mera information än vad denne kan behandla.

4 Metod

I detta kapitel presenterar jag de metoder som används i denna undersökning och diskutera valet av dem. Därefter presenterar jag de etiska aspekterna, hur urvalet av informanter har gjorts och arbetets reliabilitet, validitet samt generaliserbarhet. Till sist presenterar jag hur undersökningen är genomförd och på vilket sätt det insamlade materialet har bearbetats samt analyserats.

4.1 Kvalitativ metod

Redan i ett tidigt skede kom jag fram till att kvalitativa metoder skulle fungera bra med beaktande av undersökningens syfte och frågeställningar. Kvalitativa metoder kommer till sin rätta när syftet är att komma åt sammanhang som kräver förståelse och som inte direkt uppenbarar sig utan snarare tydliggörs vid mera djupgående granskning (Eliasson, 2010, s. 27). Strid (1999, s. 102–108) som är kommunikationsforskare rekommenderar observationer, enkäter eller intervjuer samt innehållsanalys som lämpliga tekniker för att kunna få uppgifter om hur människor fungerar i organisationer sedd ur ett kommunikationsperspektiv. Jag har som syfte att undersöka hur personalen upplever den formella kommunikationen från ledningen inom Ålands polismyndighet. Med beaktande av syftet och forskningsfrågorna utgår jag från kvalitativa intervjuer och observationer. Med dessa metoder har jag bättre möjlighet att komma nära de personer och händelser som kan ge information om det jag i min undersökning försöker få svar på. Ahrne och Svensson (2015, s. 15) anser att när kvalitativa metoder som till exempel intervjuer eller observationer används, befinner man sig i närheten av de miljöer och personer som undersökningen handlar om och forskaren får en mera direkt inblick i det som undersöks. Som förarbete till undersökningen har jag deltagit i de möten där formell information skapas och vidareförmedlas från ledningen till personalen. Förutom detta har jag tagit del av ledningens formella information på myndighetens intranät för att få en uppfattning om hur informationen är skriven och publicerad. Det här ger mig den förkunskap som jag behöver inför mina intervjuer.

4.1.1 Kvalitativ intervju

Intervjuer är den vanligaste metoden inom kvalitativ forskning och anses vara ett bra sätt att samla in kunskaper i en social miljö från människor samt deras upplevelser. Genom den kvalitativa intervjun försöker man få förståelse från undersökningspersonens synvinkel, få fram mening ur deras erfarenheter och inblick i deras levda värld (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 17).

Jag använder mig av datorstödda intervjuer där intervjuaren skriver frågor via e-post och därefter inväntar svar från den intervjuade. En fördel är att svaret redan är skrivet och klart för analys, vilket underlättar arbetet. Nackdelen med intervjuer per e-post är avsaknaden av personlig kontakt och det kan vara svårt att få fram detaljerade beskrivningar. Datorstödda intervjuer kräver också att både intervjuaren och den intervjuade innehar goda färdigheter i att uttrycka sig i skrift. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 165.) Jag har valt att utgå från datorstödda intervjuer via e-post på grund av problematiken med att genomföra personliga intervjuer vid myndigheten vid tidpunkten för undersökningens genomförande.

4.1.2 Observationer

Observationer är lämpliga när syftet är att samla in information angående beteenden och händelser i en autentisk omgivning. För att kunna påstå att en observation uppfyller de krav som finns för en vetenskaplig teknik måste den vara planerad och informationen ska registreras systematiskt. (Patel & Davidson, 2011, s. 91.)

En elementär aspekt som gör skillnad på olika typer av observationer är om forskaren deltar i det sammanhang som studeras eller inte. Ett vanligt sätt att arbeta i *fältarbete* är att själv delta i det sociala samspelet som äger rum och därigenom medverka på ett naturligt sätt genom att till exempel diskutera och följa med i den observerade gruppen. (Fange, 2005, s. 141.) Genom *deltagande observation* kan jag aktivt medverka i den miljö som studeras, med målsättning att få information till mina frågeställningar. Ifall medverkande personer är medvetna om observationen definieras detta som *öppen observation*. I undersökningen använder jag *öppna deltagande observationer* på grund av etiska aspekter. Enligt de forskningsetiska reglerna bör medverkande både informeras och tillfrågas om samtycke till undersökningen. En nackdel med öppen observation anses vara något som brukar kallas "forskareffekten" vilket betyder att människor påverkas av vetskapen av en forskares närvaro vilket kan inverka på hur de förhåller sig till situationen. Ahrne och Svensson (2015) menar ändå att ifall forskaren lyckas få tillstånd ett lyckat samspel mellan aktörerna vid situationen kan "forskareffekten" minimeras när öppna observationer används. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 98–100.)

I anslutning till observationer antecknar jag sådana uppgifter som är relevanta och viktiga för undersökningen. Jag renskriver och utvecklar mina anteckningar vid ett lämpligt tillfälle i nära anslutning till observationerna. Observationerna utförs i utforskande syfte och är ostrukturerade, vilket betyder att inget planerat observationsschema finns på förhand (Patel & Davidson, 2011, s. 97–98).

4.2 Styrkor och svagheter med valda metoder

För att uppnå en mättnad, det vill säga ett tillräckligt antal med intervjuer för att kunna påstå att det insamlade materialet är relativt oberoende av enskilda personers personliga uppfattningar, anser Ahrne och Svensson (2015, s. 42) att minst sex intervjuer bör utföras. Jag strävar efter att kunna intervjua minst sex utvalda personer i denna undersökning. Intervju per e-post kan anses vara ett begränsat sätt att få in data. Jag anser ändå att intervjuerna i detta fall kommer att ge tillräckligt med underlag för denna undersökning. Före intervjuerna påbörjas, diskuterar jag i mån av möjlighet med de intervjuade för att belysa undersökningens syfte. Därefter skickar jag information samt frågor till den intervjuade via e-post. Vid behov kommer jag att på nytt ta kontakt med den intervjuade ifall något blir oklart efter att svar erhållits. På det sättet har jag möjlighet att fylla intervjun med behövliga uppgifter för att undvika oklarheter eller brister. Ahrne och Svensson (2015, s. 39) beskriver att i dagens läge kan intervjuer utföras per e-post genom att skicka frågor till en grupp personer som sedan får svara på det i mån av tid och intresse. Intervjuer anses vara ett lämpligt sätt att få in flera personers uppfattningar kring ett fenomen ur deras perspektiv. En intervju anses ändå ha svagheter då den ger en begränsad bild av ett fenomen och bör kompletteras med andra metoder som till exempel observationer. Genom att jag använder både intervjuer och observationer kan olika partier i materialet jämföras angående samma tema vilket även Ahrne och Svensson (2015) anser vara fördelaktigt. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 49–54.)

Bryman (2011, s. 379) menar att en av de viktigaste men även den svåraste delen vid observationer är att få tillträde till fältet. Observationer i den här undersökningen utförs i samband med att jag själv befinner mig på arbetet vid alarm- och brottsbekämpningsenheten och på ett naturligt sätt deltar i arbetsgemenskapen. Vid behov försöker jag väcka diskussion bland deltagarna gällande de områden som min undersökning har som syfte att få svar på. Faktorer som kan inverka på personers beteenden eller åsikter är förutom den "forskareffekt" som tidigare nämnts även min egen roll på arbetsplatsen. Vid genomförande av denna undersökning arbetar jag samtidigt med vissa förmansuppgifter och den utbildning som jag just nu går är inriktad på kompetens för högre ledarskapsuppgifter inom organisationen. Patel och Davidson (2011, s. 99) menar att ifall observatören är känd får denne inte uppfattas som en person som representerar ledningen utan bör förhålla sig utåt sett opartisk. I och med att jag undersöker personalens uppfattningar av ledningens kommunikation anser jag det relevant att lyfta fram samt begrunda denna fråga.

4.3 Etik

Patel och Davidson (2011) beskriver att vid planeringen av en undersökning behöver hänsyn tas till de forskningsetiska aspekterna. Forskningens syfte är att få fram kunskap som är trovärdig och viktig både för individer samt samhället. Det finns intresse för att forskningen inriktas till väsentliga frågor, att den håller god kvalitet samtidigt som undersökningsåtgärder inte får ske genom att äventyra etiskt viktiga områden. Varje åtgärd i undersökningen behöver vägas mot den nytta som kan fås. Använda åtgärder bör stå i proportion till det eftersträvade ändamålet i ljuset av de etiska aspekterna. (Patel & Davidson, 2011, s. 62.) Vid humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning finns fyra centrala punkter uppräknade beträffande de etiska reglerna. *Informationskravet* innebär att personer som medverkar i undersökningen informeras om syftet och hur undersökningen kommer att utföras. *Samtyckeskravet* innebär att deltagande personer gör det av egen fri vilja. *Konfidentialitetskravet* innebär att namn och uppgifter om medverkande personer hanteras med stor konfidentialitet och att sådana uppgifter förvaras oåtkomliga för obehöriga. Medverkande personer bör framställas i undersökningen så att dessa inte kan igenkännas. *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som samlats in från medverkande personer får endast användas för den undersökningen som de medverkat i. (Patel & Davidson, 2011, s. 63; Vetenskapsrådet, 2002, s. 7–14.)

I den här undersökningen informeras medverkande personer i förväg angående de åtgärder som utförs. Gällande intervjuer sker informationen på förhand via e-post och i samband med observationer meddelas om undersökningsåtgärden verbalt före eventuella observationer påbörjas. Efter att undersökningen är klar kommer allt material som insamlats att destrueras. Medverkande personer benämns som *informanter*. Informanterna anonymiseras i tillräcklig utsträckning så att dessa inte kan kännas igen genom att i stället för namn använda siffror (informant 1, informant 2, etcetera).

4.4 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Även om begreppen reliabilitet och validitet används vid kvalitativa undersökningar har dessa inte samma innebörd som vid kvantitativa undersökningar. Reliabiliteten visar graden av överensstämmelse mellan olika mätningar när samma mätinstrument används, vilket betyder ifall samma resultat kan återskapas. Validiteten innebär mätinstrumentets förmåga att mäta rätt sak, det vill säga det som undersöks. (Olsson & Sörensen, 2001, s. 73–74.) När det är frågan om kvalitativt inriktad forskning kan reliabilitet och validitet uppdelas i följande fyra begrepp: Extern och intern reliabilitet samt extern och intern validitet. Extern reliabilitet betyder att undersökningen går att upprepa ifall den utförs igen,

vilket i praktiken är svårt i och med att en social miljö eller händelse nödvändigtvis inte uppenbarar sig exakt så som vid det första tillfället. Intern reliabilitet betyder att flera forskare i samma undersökning gemensamt kommer överens om hur saker och ting som uppkommer ska tolkas och förstås. Intern validitet, vilket även kan definieras som trovärdighet, betyder att det finns en harmoni mellan forskarens iakttagelser och de teoretiska idéerna, det vill säga en överensstämmelse mellan begrepp och gjorda observationer. Extern validitet betyder omfattningen av hur väl undersökningens resultat kan generaliseras till andra sociala situationer, vilket anses vara problematisk vid kvalitativa undersökningar på grund av använda undersökningsmetoder och urvalet. (Bryman, 2011, s. 352.) Inom kvalitativa metoder finns inte förutbestämda tekniker för hur generalisera från enskilda undersökningen till populationen för att därmed kunna bedöma sannolikheten för hur väl undersökningen kan generaliseras. För att ha möjlighet att göra eventuella generaliseringsbedömningar behöver en mera återhållsam bedömning göras av resultatets överförbarhet till andra miljöer. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 24–29.)

Jag kombinerar intervjuer och observationer i undersökningen. Användandet av flera datainsamlingsmetoder anses ge trovärdighet för undersökningen (Patel & Davidson, 2011, s. 107). Begreppet *triangulering* brukar användas när flera metoder kombineras och målsättningen är att komma fram till samma eller liknande resultat genom de olika metoderna. Vid triangulering kan uppgifter från till exempel observationer jämföras med intervjuer, för att säkerställa att jag uppfattat insamlade uppgifterna rätt. (Bryman, 2011, s. 354.) Ahrne och Svensson (2015) uppmanar dock till försiktighet då triangulering förknippas med tanken om att det endast finns en sanning som kan fångas in. Inom kvalitativa undersökningar är fördelen att den tillåter flera än en beskrivning av samma fenomen. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 26.) Det är även viktigt att ha en transparent redovisning vid kvalitativ forskning, vilket ger en möjlighet för läsaren att bli medveten om hur undersökningen är utförd och vilka metoder som använts (Bryman, 2011, s. 370).

4.5 Urval

Undersökningens forskningsfrågor är avgörande för vilken grupp eller grupper av människor som väljs ut för intervjuer och observationer. Jag har valt att utgå från *målinriktat urval* vilket enligt Bryman (2011) är ett icke-sannolikhetsurval, där syftet inte är att välja deltagare slumpmässigt, utan urvalet sker på ett strategiskt sätt genom att välja personer som är relevanta med beaktande av undersökningens frågor. Personer, platser och organisationer väljs för att de är av vikt för att förstå av en social företeelse. (Bryman, 2011, s. 392.) Jag har utgått från att välja sådana personer till informanter vilka inte arbetar

i ledarskapspositioner. Syftet är att försöka få fram personalens uppfattningar. Jag har även strävat efter att välja informanter från flera enheter inom organisationen och både bland polis-, civilpersonal som kvinnliga samt manliga informanter. Vid valet har jag utgått från att välja sådana personer som enligt min uppfattning ger en så generell bild av situationen som möjligt.

4.6 Planering av intervjuer

Jag har utgått från semistrukturerade intervjuer vid utformningen av min intervjuguide. Detta för att lyfta fram specifika och till undersökningen anknutna frågor samtidigt som jag önskar att behålla en flexibilitet för att den intervjuade ska kunna svara på ett så fritt sätt som möjligt. Det här innebär att jag gjort upp en lista över specifika teman som intervjun ska handla om samtidigt som den intervjuade har frihet att utforma sina svar (Patel & Davidson, 2011, s. 82; Bryman, 2011, s. 415). För att väcka intresse hos den intervjuade har jag på förhand diskuterat frågeställningar som jag försöker få svar på genom min undersökning och därmed strävat till att skapa intresse samt motivation för att delta. Patel och Davidson (2011) beskriver att förutsättningen för en lyckad intervju underlättas av att intervjuaren kan bygga upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang om det fenomen som undersökningen handlar om (Patel & Davidson, 2011, s. 82).

4.7 Teoretiska och metodologiska utgångspunkter

För att försöka tolka och förstå text samt människors handlingar kan ett vetenskapligt förhållningssätt, *hermeneutik*, användas. Hermeneutik tillämpas genom att först betrakta undersökningsobjektet i ljuset av forskarens egen *förförståelse* av saken. Med hjälp av objektets perspektiv och kunskap som därmed uppstår skapas ny förförståelse som sedan finns tillgänglig vid kommande tolkningar. Här används även begreppet *förståelsehorisont* som förbildligar den gräns som definierar vad som omfattas av förståelse och vad som inte gör det. Under tolkningsprocessen flyttas gränsen när gemensam förståelse uppnås. (Patel & Davidson, 2011, s. 29–30; Olsson & Sörensen, 2001, s. 100–101.) Under processen växlar forskaren mellan delar och helhet genom att först läsa igenom helheten, sedan gå vidare för att söka efter specifika uttryck som uppfattas relevanta och därmed utveckla deras mening. Efter detta begrundar forskaren delarna för att få en uppfattning över hur dessa passar in med helheten. På det här sättet uppstår en fördjupad förståelse och processen brukar även kallas för *den hermeneutiska spiralen*. I hermeneutiken strävas efter att skapa förståelse av mening som uppkommer i mänskliga gärningar som tal, texter och handlingar. När ett rimligt mönster uppstår avslutas tolkningen. Inom den hermeneutiska forskningen anses forskarens subjektiva uppfattning som viktigt genom den tolkning som

sker i ljuset av forskarens egna värderingar och den förståelse samt kunskap som uppstår under processens gång. (Olsson & Sörensen, 2001, s. 102–103.)

Inom *fenomenografin* intresserar man sig för människors uppfattningar och förståelse av fenomen som sker i omvärlden (Patel & Davidson, 2011, s. 32). Fenomenografin strävar till att undersöka skillnaden mellan vad någonting är och hur det uppfattas vara. Inom fenomenografi sker detta genom att jämföra olika människors uppfattning av samma aspekt utav den yttre verkligheten. När människors uppfattningar granskas kan detta göras genom att använda ett första och ett andra perspektiv. Första perspektivet innebär att forskaren själv kan beskriva intressanta aspekter från verkligheten. I andra perspektivet fokuseras på hur andra människor uppfattar olika aspekter av verkligheten och det är detta perspektiv som fenomenografin fokuserar på. Enligt fenomenografin existerar en verklighet utanför människan men att dess betydelse eller mening konstrueras av hur människan upplever verkligheten. Vid kvalitativ analys av det empiriska materialet kan inte en strikt på förhand utvald metodik förespråkas då analysen i första hand är relaterad till innehållet. Eftersom analysen är knuten till materialets innehåll är analysens syfte en tolkning av innehållets betydelse. Vid analysen av intervjuer innebär detta för mig följande tre steg: ett sökande efter relevanta uttalanden med beaktande av forskningsfrågorna, en analys av de utvalda uttalanden i förhållande till det sammanhang som dessa förekommit i och en jämförelse av meningsinnehållet i dessa kontextuella citat. (Olsson & Sörensen, 2001, s. 106–109.)

4.8 Genomförande av den empiriska studien

Jag kommer härfter att redogöra för hur intervjuerna och observationerna i denna undersökning har genomförts för att läsaren ska få en uppfattning över detta. Intervjuer och observationer genomfördes under tidsperioden 26 juni till 15 juli 2017.

4.8.1 Intervjuer

Inledningsvis kunde jag konstatera att tidpunkten för genomförandet av min undersökning skulle ske under sommaren samtidigt som personalens semesterperiod var pågående. Det här försvårade förutsättningarna för undersökningen. På grund av detta beslöt jag mig för att utföra samtliga intervjuer med hjälp av dator via e-post. Först kontaktade jag personligen alla utvalda informanter för att fråga om de ville medverka och berätta vad undersökningen handlar om. Därefter skickade jag information och frågor per e-post. Genom att personligen kontakta och informera om undersökningens syfte kunde jag bättre

belysa vad den handlar om. Samtidigt fick informanterna möjlighet att reflektera över ämnet för att bättre kunna förbereda sig för intervjufrågorna. För att hålla tidsplanen meddelade jag om en sista inlämningsdag för intervju svaren. Jag fick in fyra intervju svar inom begärd tid. För de två som inte ännu svarat skickade jag en vänlig påminnelse per e-post. Det visade sig att den ena av dessa personer hade gått på semester och var inte anträffbar under den tiden som jag hade på mig för att genomföra intervjuerna. Den andra personen svarade strax efter det att jag skickat en påminnelse och därmed lyckades jag utföra intervjuer med totalt fem personer som jobbar inom myndigheten. Intervjuerna utfördes *asynkront* vilket enligt Bryman (2011, s. 598) innebär att informanterna svarade i efterhand till skillnad från *synkront* där informanterna svarar i realtid. Intervjuerna utfördes med totalt fem informanter varav tre jobbar vid polisinrättningen och två vid alarmcentralen. Informanterna består både av polispersonal och civilanställda indelat i tre manliga samt två kvinnliga representanter. Informanternas tjänstgöringstid varierar från tre år till cirka 40 år enligt angivna uppgifter. På grund av anonymiseringen har jag valt att inte presentera informanterna mera individuellt på grund av att dessa kan lättare igenkännas ifall mera detaljerade uppgifter om dem framkommer i undersökningen, vilket skulle vara i strid med de etiska kraven. Informanterna har anonymiserats och benämns som informant 1-5 i denna undersökning. Informanterna 1-3 arbetar vid polisinrättningen och informanterna 4 och 5 vid alarmcentralen.

4.8.2 Observationer

Jag att utgått från så kallad *mikro-etnografi* (Bryman, 2011, s. 379) som utförs under en avgränsad tid, i denna undersökning under en två veckors period. Då det inte finns möjlighet att genomföra observationer under en längre tid, till exempel på grund av att tidtabellen är ansträngd, kan kortare fältarbeten vara aktuella att använda. Det går att få in kvalitativ data som i flera fall är tillräcklig även under kortare observationsstudier. (Fange, 2005, s. 116.)

Observationerna genomfördes vid myndigheten i samband med att jag personligen befann mig på arbetet vid alarm- och brottsbekämpningsenheten. Denna enhet är myndighetens största sedd till antalet personal på arbetslistan och till vissa delar bemannad dygnet runt. Före varje observationstillfälle informerade jag muntligen personer som var närvarande om åtgärderna och att det var frivilligt att medverka. Observationerna utfördes under den angivna tidsperioden genom att observera hur information från ledningen presenterades vid olika möten och genomgångar som skedde under arbetsskiftena. Vid dessa tillfällen diskuterade personalen frågor som berörde den interna kommunikationen. Vid behov

stälde jag närmare frågor om saker som har med ledningens kommunikation att göra. Så fort som jag hade möjlighet antecknades iakttagelser och kommentarer från personalen ner med hjälp av dator. Genom att dokumentera uppgifter i nära anslutning till observationerna kunde adekvata uppgifter infångas.

4.9 Bearbetning och analys av det empiriska materialet

Bearbetningen av intervjuerna förenklades genom att dessa utfördes per e-post och informanternas svar var färdigt skrivna när jag återfick dem. När data analyseras vid en kvalitativ undersökning finns det inte i regel färdiga analysmodeller till förfogande utan det finns behov att utveckla egna analysverktyg (Ahrne & Svensson, 2015, s. 15; Bryman, 2011, s. 510.) Analysen av intervjuernas innehåll påbörjades omedelbart när jag fick tillbaka ett svar i den ordningen som svaren inlämnades. Först läste jag igenom innehållet för att därefter göra jämförelser med de uppgifter som jag hade antecknat från observationerna. Observationer och intervjuer genomfördes under samma tidsperiod vilket gjorde att jag hade möjlighet att reflektera över intervjuvaren i samband med observationerna. Olika uttalanden och beteenden som noterades vid observationerna kunde jämföras i ljuset av intervjuvar angående samma teman och den i förväg inlästa teorin från litteratur. Att jämföra material från intervjuerna med observationsuppgifter gav ett bra underlag för analysen av materialet. Vid analysen utformades följande teman som baseras på vad som framkommer i det empiriska materialet. Dessa teman benämns som: *bakgrund, ledning, kommunikationskanaler, informationskvalitet, informationsmängd och informell kommunikation.*

5 Resultat

I detta kapitel redogör jag för de svar som inlämnats av informanterna i samband med intervjuer och de iakttagelser som jag gjort vid observationer. Jag försöker sammanbinda resultatet i kapitlet med den i undersökningen tidigare presenterade bakgrunden och teorin.

5.1 Bakgrund

Myndigheten har inte all sin verksamhet placerad på samma plats. Alarmcentralen som sammanfördes med Ålands polismyndighet 2011, är fysiskt placerad på en annan plats än polisinsättningen. Alarmcentralens personal arbetar i samma byggnad som Mariehamns räddningsverk, vilket är en separat organisation. Personalen vid alarmcentralen har inte tillgång till samma intranät som polisen använder där bland annat ledningen publicerar mötesprotokoll, beslut och annan för verksamheten viktig information. Som informant 4 redogör för i exempel 1 kan problemet också bero på att personalen vid alarmcentralen

oftast arbetar ensamma och att de inte träffar myndighetens övriga personal vilka är placerade vid polisnärheten.

Exempel 1:

Vi verkar i lokaler som är geografiskt åtskilda från polisens. Av helt förståeliga skäl med begränsade resurser har polisen "inte tid" för alarmcentralen. (Informant 4, 2017)

Det är angeläget att använda fungerande kommunikationskanaler för att säkra informationsflödet i alla delar av myndigheten. Den interna kommunikationen har en central roll i organisationen vilket presenteras närmare i kapitel 3.3 och 3.5. En faktor som inte framkommer vid intervjuerna är att polisnärheten och dess verksamhet också är uppdelad i två skilda byggnader. Dessa byggnader befinner sig dock nära varandra, så att säga på gångavstånd och avståndet har troligen inte lika stor påverkan ur ett kommunikationsperspektiv. Det här framkom inte heller som ett problem vid intervjuer med de informanter som arbetar vid polisnärheten.

5.2 Ledning

Undersökningens syfte är att infånga personalens uppfattning gällande ledningens kommunikation och därmed är det relevant att få en bild över hur personalen definierar ledningen samt vad den uppfattas innebära. Begreppet *ledning* uppfattas och beskrivs på lite olika sätt av informanterna. En uppfattning är att ledning innebär samma sak som staben. En annan av informanterna kunde inte definiera ledningens sammansättning överhuvudtaget. Informant 4 beskriver sin uppfattning i exempel 2.

Exempel 2:

Ledningen är nog för mig polismästaren som är ytterst ansvarig för alarmcentralen. Polismästaren utgör även den mest synliga delen av ledningen eftersom hon brukar delta i alarmcentralens personalmöten. (Informant 4, 2017)

Möjligen upplever informant 4 att polismästaren, genom att personligen delta i alarmcentralens personalmöten, förbildligar myndighetens ledning. Informant 2 beskriver sin uppfattning i exempel 3.

Exempel 3:

För mig tänker jag på polismästaren samt våra befäl/befälsgruppen då jag får ordet ledningen att definiera. (Informant 2, 2017)

Informant 2 som jobbar vid polisinrättningen definierar ledningen i exempel 3 på ett sätt som i stort korrelerar med den officiella definitionen som presenteras i kapitel 2.

Det visade sig också att begreppen "ledningsgrupp" och "befälsgrupp" (vilket syftar på befälsmötet) uppfattades på olika sätt. I ett fall kunde ingen förklaring uppges angående detta. Det anses inte heller alltid vara relevant att känna till detaljerna och man nöjer sig med att ha en helhetsbild av saken utan att ha vetskap om funktionernas exakta uppgifter. Informant 2 som arbetar vid polisinrättningen förklarar sin syn i exempel 4.

Exempel 4:

I befälsgruppen är i huvudsak befäl och i ledningsgruppen kan det ingå flera som har någon typ av ledande ställning inom polismyndighetens enheter. Det har inte alltid varit solklart för mig skillnaden på dessa grupper. (Informant 2, 2017)

Myndighetens styrdokument där information angående ledningen finns publicerad finns i den delen av intranätet som all personal har tillträde till, förutsatt att man har tillgång till en arbetsdator som anslutits till myndighetens nätverk. Om detta framgår närmare i kapitel 2.4. Vid observationer kunde jag notera åsikter angående om vad ledningen är samt vilka personer den uppfattas bestå av vilket i huvudsak sammanstämmer med det som framkommer i exempel 4. En del av personalen verkar också ha en klar åsikt om att de har sina uppgifter att sköta och ledningen behöver bara med tydlighet styra verksamheten i rätt riktning. Jag uppfattade dessa åsikter som positivt inställda till myndighetens hierarkiska struktur vilket presenteras i kapitel 2. Personalen efterfrågar tydliga direktiv och order uppifrån samtidigt som man önskar att ledningen också beaktar rättviseaspekten, det vill säga "lika för alla". Det finns för- och nackdelar med mera centraliserad beslutsmakt vilket lyfts fram i kapitel 3.2. I en organisation som polismyndigheten kan det anses viktigt att kommunikationen är mera centraliserade för att säkerställa att viktig information och order verkligen går fram, vilket framkommer närmare i kapitel 3.1 och 3.6.

En annan uppfattning är att det inte anses viktigt med kunskapen om vad myndighetens ledningsorgan exakt består av, vilket informant 1 i exempel 5 beskriver.

Exempel 5:

Nej, jag vet inte skillnaden på dessa gruppers uppgifter. Eller helt korrekt sagt så är att jag vet befälsgruppens uppgifter och vad de gör men jag vet inte vad ledningsgruppen har för uppgifter. Men jag har aldrig upplevt att jag behöver veta vad ledningsgruppen gör så det är mitt eget fel att jag inte vet vad de pysslar med då jag inte tagit reda på eller frågat någon om vad ledningsgruppen har för uppgifter. (Informant 1, 2017)

Som informant 1 beskriver i exempel 5 upplevs det inte viktigt att känna till ledningsgruppens uppgift. Det kan också vara lätt att blanda ihop ledningsgruppen och befälsmötet i och med att funktionerna består i princip av samma tjänstemän. Skillnaderna framkommer närmare i kapitel 2.1 och 2.2.

Vid observationer kunde jag notera att personalen efterfrågade mer återkoppling från ledningen. Att de i ledningsposition kunde ge beröm när man själv kände att en arbetsuppgift utförts bra skulle ge bekräftelse för insatsen. I regel upplevs att ledningen säger till om något anses vara fel. Som informant 1 beskriver i exempel 6 uppfattas det vara positivt ifall återkoppling angående lyckat resultat kan meddelas för att få bekräftelse på arbetsinsatsen.

Exempel 6:

Ibland kanske man skulle önska att det kom någon form av sammanställning och feedback på arbetet som gjorts om det tex. har varit en period med speciellt tema. Så att man vet om målen uppfyllts och vad som kunde göras annorlunda. (Informant 1, 2017)

Utvecklingen av hur arbetsuppgifterna ska lösas på bästa möjliga sätt är viktigt. Som det framkommer i kapitel 3.5 är kommunikationen central för att skapa dialog och för att personalen får återkoppling på sin insats. Därigenom kan förbättringar göras vilket gynnar både utvecklingen av mera effektiva metoder för att utföra arbetet och öka personalens motivation till sin uppgift. I kapitel 3.4.1 lyfter Heide et al. (2012) upp vikten av att inte se på den interna kommunikationen endast som transmission av ett budskap. Det är viktigt att skapa dialog mellan ledningen och personalen för att därigenom ge möjlighet till ett mera konstruktivt kommunikationsflöde. Effekten av det är att personalen känner sig delaktiga och ledningens budskap är mera tydlig, vilket även lyfts fram i Polisstyrelsens anvisning (2017) och framkommer närmare i kapitel 3.3.

5.3 Kommunikationskanaler

Som tidigare nämnts har personalen vid alarmcentralen inte tillgång till myndighetens intranät. Förutom intranätet är övriga formella kanaler i huvudsak gruppchefsmötet, gruppernas egna arbetsplatsmöten och den så kallade morgonpalavern som sker varje vardag vid polisinrättningen. Flödet av information via mötena fungerar i princip så att någon representant från befälet deltar i gruppchefsmötet och informerar angående viktiga ärenden från ledningen. Ärenden som behandlats på ledningsgrupps- och befälsmötet har i regel redan publicerats på myndighetens intranät. Därefter är det meningen att

gruppcheferna eller deras representanter vid gruppchefsmötet, vidareförmedlar viktig information till sina gruppmedlemmar. På det här sättet har personalen tillgång till två kanaler där motsvarande information finns tillgänglig, dels skriftligt via intranätet, dels muntligt. I Polisstyrelsens anvisning (2017) understryks förmännens ansvar för kommunikationen och vikten av att vid behov använda flera kommunikationskanaler parallellt för att säkerställa informationsflödet vilket framkommer närmare i kapitel 3.7. Ingen representant finns dock med på gruppchefsmötet eller morgonpalavern från alarmcentralen utan informationen till deras personal kommer i huvudsak via alarmmästaren eller någon annan representant som varit närvarande vid ledningsgruppens eller befälsmötet. Jag kommer först att presentera hur personal som arbetar vid polisinrättningen upplever kommunikationskanalerna som används för den formella kommunikationen för att därefter lyfta fram uppfattningar från alarmcentralen.

I de observationer vid polisinrättningen som jag tog del av kunde gemensamma nämnare noteras gällande hur personalen i de olika grupperna delgavs information på daglig basis. Vid de situationer som jag observerade uppvisade gruppchefen eller den som skötte uppgiften information från myndighetens intranät via en stor skärm eller projektor till de andra. Mötesprotokoll och annan viktig information uppvisades och ibland diskuterade man frågor som uppkom. Som informant 1 beskriver det i exempel 7 kompletteras informationen som finns på myndighetens intranät ibland även muntligen vilket upplevs vara positivt.

Exempel 7:

Jag läser ju så klart också de mötesprotokoll som läggs upp från befälsmöten och gruppchefsmöten. Sen får jag bra information från min gruppchef, så det som rör mig och mitt arbete känner jag att min gruppchef förmedlar vidare så att jag själv inte behöver ta reda på. (Informant 1, 2017)

I en jämförelse med observationsuppgifter och det som informant 1 beskriver i exempel 7 tyder på att en del personal förlitar sig på att få viktig information direkt från sin närmaste förman, som till exempel gruppchefen. Att komplettera skriftlig information som jag menar i detta fall i huvudsak vara information som publiceras på myndighetens intranät med muntlig, är ett bra sätt för att kunna leverera en tydlig bild av informationen till personalen framförallt om den lätt kan misstolkas. I kapitel 3.7 beskriver Jacobsen och Thorsvik (2014) skillnaderna mellan olika kommunikationskanaler. Skriftlig kommunikation har sämre förmåga att förmedla detaljerad information i jämförelse med

personlig kommunikation, ansikte mot ansikte. Informant 2 beskriver i exempel 8 angående hur detta upplevs fungera.

Exempel 8:

Ja om det är info som behöver nå mig, så brukar gruppchefen ganska omgående berätta det för mig. (Informant 2, 2017)

Trots dagens möjligheter att använda elektroniska kommunikationskanaler föredrar ledare kommunikation "ansikte mot ansikte", vilket informant 2 i exempel 8 också beskriver. Om detta framkommer närmare i kapitel 3.3.

Vid observationer kunde jag notera åsikter om att ha en mera unison linje gällande kommunikationen från gruppchefen till gruppmedlemmar. Informant 3 uppger i exempel 9 sitt önskemål angående en mera enhetlig linje för informationsflödet.

Exempel 9:

Att önska ännu är en enhetlig linje med informationsflöde muntligen från gruppchefer. Variationen på gruppchefer upplever jag vara stor gällande tillvägagångssätt vid informering till underordnade. (Informant 3, 2017)

Information som färdas nedåt via olika hierarkiska nivåer kan bli ändrad av olika orsaker, vilket sker medvetet eller omedvetet. Personer med högre status i en grupp mottar och sänder i regel mera information och har därmed bättre kunskap om information. Det här framkommer närmare i kapitel 3.5 och 3.6.

Att inte förlita sig på endast en kommunikationskanal konstaterar Jacobsen och Thorsvik (2014) vara viktigt att understryka. Ifall informationen är svårtydd bör den kompletteras med hjälp av andra kanaler, vilket framkommer i kapitel 3.7. Som informant 1 beskriver saken i exempel 10 upplevs e-post vara ett bra sätt att säkerställa informationsgången för att undvika missförstånd och som komplement till andra kanaler.

Exempel 10:

Sen uppskattar jag att det kommer mail till alla som berörs när det gäller specialgrejer, lokala anvisningar. För det upplever jag att det har börjat göras på senare tid, när det gäller vissa grejer. Då får alla inblandade samma information och ingen kan missa det till skillnad om det läggs upp någonstans och personer själv måste leta efter det. Så det (info via mail) skulle kanske kunna användas i ännu större utsträckning. Eller läggas dubbelt, både via mail och på KETO. (Informant 1, 2017)

Personalen vid alarmcentralen har inte möjlighet att söka efter information på myndighetens intranätsidor. Informant 5 uppger i exempel 11 att information från ledningen kunde i stället skickas per e-post i och med att man saknar tillgång till myndighetens intranät.

Exempel 11:

All info som gäller AC skulle behöva ske skriftligt tex genom e-post. Samma gäller med ärenden som kommer att tas upp och beslutas om. Som det är nu så har vi ingen möjlighet att påverka. (Informant 5, 2017)

Personliga besök upplevs också vara en bra metod gällande alarmcentralen. Vid personliga besök finns även möjlighet till muntlig kommunikation, vilket informant 4 beskriver i exempel 12.

Exempel 12:

Den personliga kontakten till ledande personer i polishuset sker endast sporadiskt, men den fungerar vid behov och kontakt via e-post är en möjlighet. (Informant 4, 2017)

Informant 4 i exempel 12 anser också att e-post är ett bra alternativ för informationsförmedling. Om detta framkommer närmare i kapitel 3.5 och 3.7.

5.4 Informationskvalitet

Med dagens tekniska möjligheter för kommunikation har tillgången till information blivit större och mera lättillgänglig. Det är viktigt att budskapet formuleras på ett tydligt sätt för att säkerställa mottagarens möjlighet att tyda budskapets innehåll. Viktig information behöver lyftas fram på ett tydligt sätt och rätt kanal väljas för ändamålet. Om det här framgår närmare i kapitel 3.4 och 3.5. Informant 1 i exempel 13 upplever att innehållet i mötesprotokoll som publiceras är tydliga.

Exempel 13:

Jag tycker mötesprotokollen är väldigt klara. Korta och konsista. Inga större frågetecken på vad som behandlats och vilka beslut som tagits. (Informant 1, 2017)

Informant 1 i exempel 13 upplever att mötesprotokollen är kortfattade men tydliga och inga större oklarheter finns. Skillnader kan ändå uppfattas i hur man anser mötesprotokollen vara. En del upplever informationen bra och man läser mötesprotokoll och annan information från ledningen samt olika möten via intranätet. En del upplever brister i informationen genom att det inte framgår tydligt vad resultatet eller beslutet blir

ifall ett ärende bordläggs för senare behandling. Både i samband med intervjuer som observationer kunde det noteras att personalen ibland vid oklara fall själv tar initiativ för att få reda på mera. Det här nämner Strid (1999) i kapitel 3.4, där den föråldrade synen på att se mottagaren som en passiv individ ändrats till aktiv informationsökare inom organisationer. Att vid oklara fall ta reda på själv är en beskrivning som informant 2 uppger i exempel 14.

Exempel 14:

Alla har möjlighet att läsa protokollen från dessa möten. Där vet man i huvudsak vad som är på gång, men protokollen är sådana att man ser inte nyanserna av diskussionerna eller vem som haft avvikande åsikter och synpunkter som lyfts. Har man funderingar så har var och en ändå möjlighet att fråga om man mera ingående vill veta om något och frågorna brukar få svar om det sådant som inte är mera sekretessbelagt. (Informant 2, 2017)

Enligt vad informant 2 berättar i exempel 14 kan man vid behov fråga vilket upplevs fungera bra. I Polisstyrelsens anvisning nämns att varje tjänsteman har eget ansvar för att känna till kommunikationsprocessen och på eget initiativ ta reda på viktig information vilket framgår närmare i kapitel 3.3. Det är en bra sak ifall formell kommunikation kan kompletteras på andra sätt för att ge möjlighet att fråga och diskutera ifall något är oklart samt därmed fylla informationen, vilket även Kaufmann och Kaufmann (2005) beskriver närmare i kapitel 3.5. Det här redogör informant 2 vidare i exempel 15 genom att uppge hur denne upplever saken i sin egen enhet.

Exempel 15:

... så uppfattar jag protokollen som ganska magra på nyanser, men jag upplever det inte som ett problem eftersom jag själv har förmåga och intresse av att fråga upp saker istället för att grunna för mig själv. Det som berör enbart enheten där jag arbetar så når mig bra eftersom vi arbetar nära varandra, arbetar samma arbetstider och har en öppen och kommunikation. (Informant 2, 2017)

Informant 2 uppger i exempel 15 att man har en öppen kommunikation inom sin enhet vilket upplevs fungera bra. Samtidigt uppger informant 2 vikten av att vid behov själv ta initiativ för att få reda på mera ifall oklarheter framkommer.

Informant 5 från alarmcentralen beskriver i exempel 16 sin upplevelse av mängden information från ledningen.

Exempel 16:

Uppfattar inte att det kommer just nån info från ledningen som skulle rikta sig till mig. Vissa vet en del medan andra inte vet nånting. (Informant 5, 2017)

Informant 5 som jobbar vid alarmcentralen uppger i exempel 16 att det inte kommer någon information från ledningen som är direkt riktad. Störning vid kommunikationsprocessen kan enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) i kapitel 3.4.1 bero på psykologiska orsaker men orsaken kan även vara tekniska brister. I dagens läge torde det ändå finnas goda möjligheter att med hjälp av olika tekniska metoder säkerställa den interna kommunikationen och att ledningen även följer upp att informationen verkligen når personalen inom hela myndigheten, om vilket det framkommer närmare i kapitel 3.5. I Polisstyrelsens anvisning (2017) beskrivs vikten av att beakta hur den interna kommunikationen ska fungera ifall polisenheternas verksamhetsställen finns på flera orter, vilket möjligen delvis kan jämföras med situationen för alarmcentralen och dess placering i förhållande till polisinrättningen.

5.5 Informationsmängd

Med tillgången till den stora mängden information finns en överhängande risk att förbise sådan information som är mera viktig vilket Heide et al. (2012) beskriver i kapitel 3.7. Med beaktande av myndighetens intranät och den mängd information som finns där är upplevelsen att det kan bli för mycket att hålla reda på. Ledningens information uppfattas ändå vara lätt att finna vilket informant 3 beskriver i exempel 17.

Exempel 17:

Vad som jag anser vara bra är att ledningen har ett forum, intranätet, var de publicerar dessa protokoll. I de andra arbetsgrupperna inom polismyndigheten finns det för många ställen, som kan vara krångliga att hitta till, vilket medför en viss fördröjning på informationsflödet, då man som mottagare måste söka efter informationen. (Informant 3, 2017)

Informant 3 beskriver i exempel 17 att det är bra att ledningens information publiceras på ett tydligt sätt. Övrig information är mera svår att hitta. Det här framkom även i samband med observationer och man upplever att informationen finns utspridd på för många platser, vilket även informant 1 i exempel 18 beskriver.

Exempel 18:

Sen kan jag tycka att det finns lite väl många olika ställen där information kan läggas, det finns många kanaler/flikar/sidor/mappar på KETO och övriga ställen där det kan läggas information om det är något utöver

mötesprotokoll. Det kan vara lite svårt att hålla reda på alla ställen.
(Informant 1, 2017)

Som det framkommer i exempel 17 och 18 upplever man att det finns för mycket platser där informationen finns tillgänglig och den kan vara svår att hitta. I kapitel 3.7 beskriver Heide (2002) att *informationsöverflödet* kan uppstå när för mycket information finns tillgänglig och mottagaren inte mera kan behandla allting. I och med mycket tillgänglig information inom myndigheten, uppfattas rollen för ledare på mellannivå, i princip gruppcheferna, ha en viktig funktion genom att säkerställa att viktig information når och uppfattas korrekt av mottagaren, det vill säga personalen. Om detta framgår närmare i kapitel 3.3. Informant 2 i exempel 19 framlägger sin syn av hur förmännen upplevs sköta kommunikationen.

Exempel 19:

Att alla också i mellanledningen tar sitt ansvar och för infon vidare som de har fått från den högsta ledningen. Att man förstår sitt ansvar som förman. Ska arbetet fungera så måste de på verkstadsgolvet ha fått informationen om vad som gäller. Man kanske tänker ibland att var och en får läsa i protokoll vad som händer, istället för att ta sig tid att berätta åt sin personal. Det är nog viktigt att fortsättningsvis kommunicera muntligt. Avståndet till ledningen blir inte lika stort. (Informant 2, 2017)

Det som informant 2 beskriver i exempel 19 är att förmännen bör tillgodose att informationen når ända fram till personalen och inte förlitar sig på att det är tillräckligt bara informationen finns till exempel på intranätet. Informant 2 anser det också vara viktigt att använda muntliga kanaler som komplement. När det är frågan om viktig eller svårtolkad information rekommenderar Kaufmann och Kaufmann (2005), vilket framkommer i kapitel 3.7, att använda muntliga kanaler där växelverkan mellan parterna kan ske. Detta skapar bättre förutsättningar för att uppnå förståelse av budskapets betydelse. De här definierar Heide et al. (2012) som en kombination av kommunikation som överföring och som delning, det vill säga att man inte förlitar sig endast på att ge ut informationen utan kan vid behov föra dialog mellan parterna för att få en bättre förståelse av informationens betydelse. Om detta framkommer närmare i kapitel 3.4.1.

För mycket information kan vara dåligt men situationen kan också upplevas vara en annan vilket informant 5 vid alarmcentralen beskriver i exempel 20.

Exempel 20:

Ledningen borde intressera sig mer hur det fungerar på vår arbetsplats och säkerställa att alla får information, även den vardagliga informationen som mer eller mindre uteblivit. Ledningen borde även säkerställa att information som används i det dagliga arbetet är uppdaterat och i skick. (Informant 5, 2017)

Informant 5 beskriver sin uppfattning i exempel 20 genom att framlägga ett önskemål om fungerande kommunikation även vid alarmcentralen och att ledningen ser till att informationen inte är föråldrad.

5.6 Informell kommunikation

Vid observationer kunde jag notera att information från ledningen också diskuterades på ett mera informellt sätt i grupperna och bland personalen. Man kunde ibland prata i en mera kritisk ton angående en del saker som ledningen publicerat eller informerat om. Organisationens kultur och de olika subkulturerna kan ha en roll i hur saker och ting tolkas eller diskuteras bland personalen samt inom de olika grupperna. Om detta framkommer närmare i kapitel 3.1.2. I en hierarkisk organisation med förhållandevis centraliserad beslutsmyndighet är, riktas kritik uppåt mot ledningen som man förväntar sig kunna lösa problemen, vilket framgår närmare i kapitel 3.2.

Informant 2 beskriver i exempel 21 upplevelsen mellan formell information och det som sker muntligen via mera informella kanaler.

Exempel 21:

Visst är det mera nyanser i det man hör. I protokollen är det enbart ett beslut eller till kännedom. Sedan finns det alltid emellanåt rykten som inte alltid är det samma som hela sanningen. (Informant 2, 2017)

Informant 2 beskriver i exempel 21 att rykten kan i bland höras och att dessa inte nödvändigtvis överensstämmer med fakta. Ifall informationen förmedlas på ett effektivt sätt är känslan att mindre rykten florerar på arbetsplatsen vilket informant 3 beskriver i exempel 22.

Exempel 22:

Desto sämre information från gruppchef, eller förman, desto mer kaffebordsdiskussioner leder det till. I nuläget upplever jag informationsflödet tillräckligt för att spekulationer runt kaffebordet inte förekommer i någon större utsträckning. (Informant 3, 2017)

I kapitel 3.5 och 3.6 nämner Kaufmann och Kaufmann (2005) att förutom den formella interkommunikationen, som oftast är envägskommunikation, finns även den informella kommunikationen som kan ske mera sporadisk via så kallade informella nätverk inom organisationen. Den informella kommunikationen behöver inte nödvändigtvis vara ett dåligt alternativ, vilket Jacobsen och Thorsvik (2014) lyfter fram i kapitel 3.5. Informella kanaler uppfattas av informant 5 i exempel 23 uppfylla ett bra syfte gällande alarmcentralen, genom att man ibland får viktig information den informella vägen.

Exempel 23:

Kan nån gång få reda på nånting ryktesvägen från nån kollega eller annan polis eller räddningspersonal. Det är vanligt att annan personal på polisen, räddningsverket, akuten, sjöräddningen och dom frivilliga brandkårerna har information om oss eller information som vi borde haft men som vi är utan. (Informant 5, 2017)

6 Sammanfattning och avslutande diskussion

Syftet med den här undersökningen är att granska hur den interna nedåtriktade kommunikationen från organisationens ledning uppfattas av personalen vid Ålands polismyndighet. Jag försöker vidare få svar på vilka kommunikationskanaler som personalen använder och hur de befintliga kanalerna uppfattas fungera.

Vid undersökningen intervjuades fem utvalda personer som tjänstgör vid Ålands polismyndighet. Jag utförde även observationer vid en av myndighetens enheter och kunde därmed jämföra observationsuppgifterna med intervjusvaren. Undersökningen har en *kvalitativ fenomenografisk inriktning* där syftet är att få reda på människors uppfattning av ett fenomen.

Utifrån det som framkommer i undersökningen, vilket presenteras i kapitel 5, tyder resultatet på att personalen uppfattar ledningens interna kommunikation vara förhållandevis bra. De mötesprotokoll och beslut som myndighetens ledningsorgan publicerar uppfattas vara bra och tydliga. Trots att intranätet innehåller mycket information upplevs ledningens publikationer vara lätta att hitta. Som komplement för intranätet används muntliga kanaler och vid behov även e-post. Resultatet tyder vidare på att ifall någonting är oklart tar personalen på eget initiativ reda på mera. Personalen efterfrågar även om återkoppling från ledningen för att få bekräftelse på sin arbetsinsats. Gruppcheferna har en central roll gällande den interna kommunikationen och gruppcheferna förväntas framföra viktig information till sina gruppmedlemmar. Här finner jag paralleller med bland annat det som Hallgren och Åhman (2017) noterat i sin

undersökning, där mellancheferers förmåga att motta och förmedla information anses viktig för att personalen tydligt kan få förståelse för budskap och visioner från ledningen. Alarmcentralen har inte tillgång till myndighetens intranät och detta upplevs förorsaka brister i kommunikationen mellan alarmcentralens personal och övriga myndigheten.

Vid undersökningens genomförande var en utmaning att hålla fokus på den *nedåtriktade kommunikationen* då kommunikationen inom organisationen i praktiken sker mera dynamiskt genom interaktion och diskussion mellan olika personer i olika riktningar. När är kommunikationen formell eller när är den informell, är inte alltid helt klart att tyda i arbetssammanhang.

Gällande undersökningens reliabilitet och validitet har jag försökt att tydligt redovisa för vilka metoder som använts och hur undersökningen har genomförts. Beträffande reliabiliteten är det möjligt att en likadan undersökning kan utföras igen och att liknande resultat kan erhållas. Dock är det möjligt att förhållandena och deltagande personers åsikter av det undersökta fenomenet kan ändras med tiden, vilket gör att resultatet inte nödvändigtvis blir exakt samma. Validiteten i en kvalitativ undersökning kan också definieras som trovärdighet. Trovärdighet kan anses finnas ifall det som framkommit i undersökningen sammanstämmer med de teoretiska begreppen. Det tyder på att gemensamma nämnare finns gällande det som framkommer i utredningens empiriska material och de teoretiska begrepp som presenteras. Genom att kombinera intervjuer och observationer som datainsamlingsmetoder har jag försökt att höja undersökningens trovärdighet. Jag förhåller mig återhållsam till undersökningens generaliserbarhet då jag är medveten om att denna undersökning har utförts vid en specifik instans och med ett begränsat antal deltagande personer.

I och med att jag själv arbetar och har arbetat under flera år vid myndigheten finns en relativt bred förförståelse över hur organisationen samt kommunikationen inom den fungerar. Det här leder till ett annat perspektiv som jag personligen reflekterat över under undersökningens genomförande angående vad mina egna förutfattade förväntningar och åsikter av det undersökta ämnet har för hur undersökningens resultat tolkats samt framställts. Jag har haft detta i åtanke under undersökningens gång. Jag har försökt att ha en kritisk syn till mina egna iakttagelser och hur jag tolkat dem i sammanhanget. Detta för att förhålla mig objektiv och därmed undvika så kallad *konfirmeringsbias*, det vill säga att jag skulle ha strävat efter ett på förhand utvalt resultat.

Uppfattningen är att min personliga utveckling angående det undersökta ämnet har gynnats av detta arbete. Det jag har lärt mig är att en bra och effektiv ledning behöver ha en god förståelse av kommunikationens betydelse i sammanhanget. Ledningen behöver ha en djupare syn på kommunikationen än den traditionella synen där personalens roll anses i huvudsak vara mottagare av order och direktiv. Även i en hierarkisk organisation förväntar sig personalen i dagens läge att bli informerade och vara delaktiga i utvecklingen av verksamheten, vilket jag upplever att undersökningens resultat också tyder på.

Som förslag på fortsatta studier kunde en undersökning göras om hur ledningen uppfattar sin kommunikation vara i relation till hur den uppfattas av personalen. Är mottagarens uppfattning av budskapet samma som sändaren ämnat kommunicera är av intresse. Vidare kunde undersökning göras om vilken inverka organisationens struktur, kultur och de informella elementen har för hur kommunikationen fungerar, för att få en mera heltäckande bild över den interna kommunikationens effekter på organisationens verksamhet.

Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber Ab.
- Alvesson, M. (2014). *Kommunikation, makt och organisation*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber Ab.
- Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur Ab, Lund.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber Ab.
- Fange, K. (2005). *Deltagande observationer*. Liber Ab.
- Forsell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*. Malmö: Liber Ab.
- Hallgren, E., & Åhman, C. (januari 2017). *Hur engageras medarbetare i ledningens vision?* Hämtat från <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1073877/FULLTEXT01.pdf> den 18 maj 2017
- Heide, M. (den 1 januari 2002). *Intranät-en ny arena för kommunikation och lärande*. Hämtat från <http://portal.research.lu.se/ws/files/4872164/4436101.pdf> den 4 april 2017
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber Ab.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur Ab, Lund.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur 2005.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Lima, C. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber Ab.
- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human Resource Management - Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2001). *Forskningsprocessen, kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber Ab.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder* (4 uppl.). Linköping: Studentlitteratur AB Lund.

- Polisstyrelsen. (2017). *Anvisning för polisens interna och externa kommunikation*. Helsingfors: Polisstyrelsen.
- Strid, J. (1999). *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2016). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Weman, C. (muntlig källa 23 mars 2017). Resurs- och uvecklingsadministratör. Mariehamn, Åland, Finland.
- Vetenskapsrådet. (2002). *www.gu.se*. Hämtat från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf den 24 3 2017
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ålands polismyndighet. (den 2 februari 2012). Ledningsgruppens arbetsordning. Mariehamn, Åland: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (den 30 12 2015). Reglemente för Ålands polismyndighet. Mariehamn, Åland: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (2016). Presentation av Ålands polismyndighet. Ålands polismyndighet.

BILAGOR

Information till informanter

Hej! Jag håller på med kompletteringsstudier vid Polisyrkeshögskolan i Tammerfors och arbetar just nu med mitt lärdomsprov. Jag undersöker hur den interna kommunikationen vid Ålands polismyndighet, från ledningen till personalen uppfattas av de anställda. Jag har fått forskningslov från polismästaren för att genomföra undersökningen och den kan vara viktig för att fånga personalens uppfattningar av kommunikationens kvalitet och ifall det finns behov för eventuella förbättringar.

Vid undersökningen genomför jag *kvalitativa intervjuer* och *observationer* med valda personer inom organisationen. Samtliga medverkande informanter meddelas på förhand om följande:

- Medverkan sker med eget samtycke och ifall du under undersökningens gång ångrar dig har du rätt att avsluta din medverkan.
- Intervjuer kommer att bandas in och transkriberas.
- Allt material kommer att hanteras konfidentiellt och medverkande personers namn och andra igenkänningsuppgifter kommer att anonymiseras i undersökningen. Allt upptaget material kommer att förvaras inlåst och endast jag kommer att ha tillgång till det.
- Bandade intervjuer och anteckningar där namn eller liknande uppgifter kan framgå destrueras efter att undersökningen är klar.
- Om medverkande informanter begär om det kommer jag att informera om när och var lärdomsprovet finns för granskning efter att undersökningen är klar.
- I undersökningen upptaget material (genom observationer och intervjuer) kommer att användas endast i forskningssyfte.

Om du har ytterligare frågor så ta gärna kontakt med mig direkt eller via e-mail.

Tack för din hjälp och medverkan!

John Clemes, eHYH2017

(john.clemes@edu.polamk.fi)

Intervjuguide

1. Hur länge har du jobbat vid Ålands polismyndighet?
2. Vilken enhet jobbar du vid just nu?
3. Vad har du för arbetsuppgifter för tillfället?
4. Vad innebär "ledningen" vid Ålands polismyndighet för dig?
5. Vet du vilken skillnad det är på "ledningsgruppen och "befälsmötet" inom organisationen?
6. Hur upplever du att informationsflödet från ledningen når personalen?
7. Hurudana kommunikationskanaler använder eller föredrar du för att få information från ledningen?
8. Hur skulle du bedöma begripligheten gällande ledningens information?
9. Brukar du få information från din gruppchef angående sådan information som kommer från ledningen?
10. Får du information angående ledningens information direkt från andra kollegor i samband med t.ex. "kaffebordsdiskussioner"?
11. Har du uppfattat vid något tillfälle att information från ledningen som publicerats i skriftlig form (intranätet) haft annan innebörd än den du fått muntligen av andra kollegor, din förman eller gruppchefen?
12. Tycker du att det finns möjlighet på ett enkelt sätt att ge återkoppling till ledningen ifall du så önskar?
13. Tycker du att det finns förbättringsbehov till hur och på vilket sätt ledningen kommunicerar med personalen?
14. Finns det något annat som du tycker eller känner att är viktigt gällande den interna kommunikationen från ledningen till de anställda?

Förslag på åtgärder vid Ålands polismyndighet

Uppfattning av ledningens kommunikation: *Personalen uppfattar ledningens formella kommunikation vara förhållandevis bra. Personalen efterfrågar dock om mera återkoppling även när inget är fel (positiv feedback). Personalen vid alarmcentralen har svårigheter med att ta del av ledningens kommunikation.*

Förslag: Ledningen och förmännen strävar efter en aktiv roll gällande informationsförmedlingen till sina underordnade samt skapar förutsättningar för dialog. Detta innefattar även återkoppling till personalen gällande uppgifter som genomförts på ett bra sätt. Det här kan göras direkt från närmaste förman till underordnad, eller i samband med möten (gruppmöten, personalmöten och gruppchefsmöten).

Använda kommunikationskanaler: *Personalen använder intranätet (Sinetti och Keto) men även muntliga kanaler för att få reda på information. Personalen efterfrågar användandet av flera kanaler ifall informationen är mera viktig eller svår att förstå. Alarmcentralen har inte tillgång till intranätet.*

Förslag: De uppgifter som ledningsgruppen och befälsmötet publicerar i form av förhandsuppgifter, mötesprotokoll och beslut uppfattas fungera bra men viktig eller mera svårtydd information bör kommuniceras med hjälp av flera kanaler för att säkerställa informationsflödet. Ledningen behöver säkerställa att kommunikationen fungerar även vid alarmcentralen som bör få ett fungerande alternativ till intranätet.

Hur upplevs kanalerna fungera: *De kommunikationskanaler som används internt av ledningen upplevs fungera bra. Dock är den övriga informationen som finns på intranätet (Keto) svårare att hitta. Gruppchefernas aktivitetsnivå gällande informationsförmedling upplevs ibland variera. Alarmcentralen har inte tillgång till myndighetens intranät men får en del information muntligen och per e-post.*

Förslag: Den information som finns internt på Keto behöver ses över och föråldrat material bör bytas ut mot mera aktuell. Enhets och gruppchefer bör sträva efter en enhetlig linje angående kommunikationen. Föreslår att till alarmcentralens personal kunde ett sammandrag gällande den viktigaste informationen från ledningen skickas regelbundet, till exempel per e-post, och viktig information även förmedlas muntligen vid enhetens interna möten.

Föreslår till sist en arbetsgrupp som utvecklar kommunikationen inom myndigheten. Gruppen bör sammanträda regelbundet och beakta den aktuella situationsbilden som finns för hur kommunikationen fungerar. Gruppen bör vid behov lyfta fram problem till ledningen och utveckla förslag på förbättringar. Gruppens ansvarsområde kan gälla både intern och extern kommunikation.