

Kurskod: SKOK01  
Termin: Vårterminen 2014  
Handledare: Marja Åkerström  
Examinator: Asta Cepaite

## **Med(arbetar) perspektiv på förändring**

En kvalitativ fallstudie om medarbetares upplevelser under en  
förändringsprocess vid Polismyndigheten Kronoberg

**JOHANNA NEERGAARD & EMILIA PERSSON**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

**Title:** An employee perspective on change – A qualitative case study on the employee's experience during a change process at the police authority Kronoberg.

**Keywords:** Change, change communication, organizational communication, internal communication, employee perspective, and the police.

**Problem:** Organizational changes are growing increasingly common in today's society and it is considered important for organizations' continued development. Previous research shows too little understanding for employees' part in organizations.

**Purpose:** We have analyzed how the employees at the police authority perceive the internal communication around the change in order to see how that perception affects their view of the actual change.

**Methodology:** We have conducted eleven qualitative interviews, and analyzed the results from an internet survey and other documents from the police.

**Conclusion:** Our results show that employees' experiences and attitudes have a major impact on how they perceive a change. Our study has shown that employees did not feel that they were important and therefore did not perceive the change as meaningful, which led to a lack of interest. We believe that this was a result of the police authority using mostly linear communication methods, which did not offer employees a chance to be involved in the change process. Another reason for the lack of employee participation was the absence of specific and detailed information. Finally, we think that the police should show greater respect for the employees' and their skills. We believe that in order to succeed with an organizational change, those who are affected by the change should be made part of the change process as early as possible.

# Sammanfattning

**Titel:** Med(arbetar) perspektiv på förändring – En kvalitativ fallstudie om medarbetares upplevelser under en förändringsprocess vid Polismyndigheten Kronoberg.

**Nyckelord:** Förändring, förändringskommunikation, organisationskommunikation, medarbetarperspektiv och Polisen.

**Problem:** I dagens samhälle har organisationsförändringar blivit allt vanligare och de anses vara allt viktigare för organisationers fortsatta utveckling. Inom den tidigare forskningen tas det enligt vår åsikt för lite hänsyn till medarbetare i relation till deras funktion inom organisationer.

**Syfte:** Vi vill visa hur medarbetarna inom polismyndigheten upplever den interna kommunikationen kring förändringen och hur denna upplevelse i sin tur påverkar deras upplevelse av själva förändringen.

**Metod:** Vi har utfört elva kvalitativa intervjuer samt analyserat resultat från en enkätundersökning och dokument utfärdade av Polisen.

**Slutsats:** Våra resultat visar att medarbetares upplevelser och attityder har stor inverkan på hur de upplever en förändringsprocess. I vår studie upplevde inte medarbetare att de var betydelsefulla och de ansåg därför inte att förändringen kändes meningsfull, vilket ledde till ett bristande intresse. Vi anser att detta var ett resultat av polismyndighetens användande av linjära kommunikationskanaler som inte erbjöd medarbetarna en möjlighet till att vara delaktiga i förändringsprocessen. En annan faktor som påverkade bristen av medarbetarnas delaktighet var avsaknaden av konkret information om förändringen. Bristen på konkret information och delaktighet anser vi skapade oro bland medarbetare, något som kan påverka förändringsarbetets framgång. Vi anser slutligen att myndigheten bör ta större hänsyn till medarbetarens kompetens och kunskaper. För att lyckas med en förändringsprocess behöver de som drabbas av förändringen vara väl informerade och göras delaktiga i förändringsarbetet så tidigt som möjligt.

*Antal tecken inkl. blanksteg: 116296*

# Tack!

Vi vill inleda detta examensarbete med att rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss under arbetets gång. Framförallt vill vi tacka vår handledare Marja Åkerström som varit positiv och uppmuntrade och bidragit med många värdefulla idéer. Vi vill även rikta ett tack till vår examinator Asta Cepaite, för den konstruktiva kritiken som verkligen lyfte vårt examensarbete till en högre nivå.

Sist men inte minst vill vi tacka medarbetarna vid Polismyndigheten i Kronoberg som ställde upp på våra intervjuer. Ett särskilt stort tack till vår kontaktperson som var en enorm hjälp och ordnade så att vi kunde komma och besöka myndigheten.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	2
1.1 Inledning och problembeskrivning .....	2
1.2 Fallorganisation: Polismyndigheten Kronoberg.....	4
1.3 Syfte.....	6
1.3.1 Frågeställning och forskningsfrågor.....	6
1.4 Avgränsning.....	6
<b>2. Tidigare forskning &amp; teoretisk referensram</b> .....	7
2.1 Forskningsöversikt.....	7
2.1.1 Tre synsätt på förändringskommunikation.....	7
2.1.2 Medarbetarperspektiv och efterföljarskap.....	8
2.1.3 Tidigare forskning om Polisen .....	8
2.2 Kommunikation.....	9
2.2.1 Envägskommunikation .....	9
2.2.2 Meningsskapande vid förändring.....	10
2.2.3 Kommunikation- och förändringsstrategier.....	11
2.3 Organisationsförändring .....	12
2.3.1 Planerad förändring.....	12
2.3.2 Lewins tre steg.....	13
2.4 Medarbetare och förändring.....	15
2.4.1 Attityd till förändring.....	16
2.4.2 Motstånd vid förändring.....	17
<b>3. Metod</b> .....	19
3.1 Vetenskapsteoretisk ansats.....	19
3.2 Fallstudie som metod.....	19
3.2.1 Empiriskt material.....	20
3.3 Snöbollsurval.....	21
3.4 Semistrukturerade intervjuer.....	21
3.5 Graderad anonymitet.....	22
3.7 Metodkritik.....	23
<b>4. Analys</b> .....	24
4.1 Kommunikation och organisationsförändring .....	24
4.1.1 Envägskommunikation.....	24
4.1.2 Informationsöverflöd.....	25
4.1.3 Kommunikationsansvar.....	26
4.1.4 Vikten av muntlig kommunikation.....	28
4.1.5 Förståelse och tvivel kring syftet.....	29
4.1.6 Motivation och meningsskapande.....	31
4.1.7 Delaktighet.....	32
4.1.8 Cheferna som kommunikationskanaler .....	34
4.2 Medarbetarnas upplevelser vid förändringen .....	35
4.2.1 Attityder vid förändring.....	35
4.2.2 Gruppens betydelse.....	36
4.2.3 Viljan att vara positiv.....	38
4.2.4 Motstånd vid förändringar.....	40
4.2.5 Olika former av motstånd och försvar.....	42
4.2.6 Chefernas upplevelse av förändringen .....	43
<b>5. Diskussion &amp; slutsats</b> .....	45
5.1 Polismyndigheten och förändringskommunikationen.....	45
5.2 Attityd och delaktighet.....	46
5.3 Chefernas problematiska kommunikationsansvar .....	47
5.4 Avslutning.....	47
<b>6. Referensförteckning</b> .....	49

# 1. Introduktion

*Denna studie inom strategisk kommunikation handlar om Polisens förändringsarbete och studien kommer att beröra ämnesområdena organisationskommunikation och förändringskommunikation. I denna del beskriver vi problematiken som finns kring organisationsförändringar och medarbetare. Vi presenterar även studiens fallorganisation samt syfte och frågeställningar.*

## 1.1 Inledning och problembeskrivning

Det är idag svårt för organisationer att undvika förändringar, då vi lever i ett samhälle som ständigt förnyas och förändras (Johansson, 2011). Kraven på att förändras har ökat bland de offentliga organisationerna för att de ska följa med i omvärldsutvecklingen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006). Kommunikation har visat sig vara en av de primära mekanismerna vid en organisationsförändring och har en väsentlig roll när det kommer till huruvida en förändring blir framgångsrik eller ej (Lewis, 2000; Johansson, 2011). Kommunikation och organisationsförändringar är alltså två sammankopplade processer. Att förstå hur en förändringsprocess går till och hur kommunikationen påverkar processen har blivit alltmer central för att kunna förutspå utfallet vid en planerad förändring.

Planerade förändringar är ofta förknippade med misslyckande och ouppnådda mål. Förändringsprocessen går sällan till som den har planerats och enligt tidigare forskning är organisatoriska och mänskliga faktorer dem främsta orsakerna bakom en misslyckad förändringsprocess (Lewis, 2000). Det är vanligt att forskning inom området organisationsförändring tar upp problem som uppstår vid implementeringen av en planerad förändring. Problem kan synas i form av attityder hos berörda medarbetare eller uppstå som en konsekvens av andra omständigheter inom organisationen (Lewis, 2000). Angelöw (2010) menar att människors reaktioner på förändringar kan se olika ut, en del ser förändringar som spännande utmaningar att ta sig an, andra ser förändringar som skrämmande. För att förhindra att medarbetare ser på förändringar som något negativt anser vi att organisationer behöver få tillgång till mer kunskap om medarbetarnas upplevelser. Kunskaper som kan ge organisationerna de rätta verktygen för att hantera och förebygga oroligheter vid organisationsförändringar. Vi menar därför att det är viktigt att ytterligare forskning utförs inom förändrings-kommunikation med fokus på ett medarbetarperspektiv, för att skapa en större förståelse för hur medarbetarna faktiskt upplever ett förändringsarbete. Vi anser att det är problematiskt att medarbetare sällan sätts i fokus, utan att det är cheferna som är mer förekommande inom forskningen. Medarbetare har tillsammans med chefer en viktig funktion för att en organisationsförändring ska nå framgång och vi tycker därför det är

viktigt att lyfta fram båda sidor. I majoriteten av den litteratur som vi har stött på under vår litteratursökning till denna studie har vi uppmärksammat att flera forskare inte förmedlar vad vi anser vara en rättvis bild av medarbetare. Forskning med ledningsperspektiv betonar ofta att medarbetaren är en av de främsta anledningarna till att organisationer misslyckas med att implementera förändringar (Kotter & Cohen, 2002). Stort fokus ligger även kring hur chefer ska få sina medarbetare att förstå förändringsprocesser. Vi anser att detta är en orättvis bild av medarbetare och tror inte att det är så enkelt att eventuella problem ligger i att de inte förstår, utan snarare i mer komplexa problem som vi vill fördjupa oss i. Angelöw (1991) som utgår från ett humanistiskt perspektiv där han ser till individen inom organisationen. Han betonar att medarbetarens roll inom en organisation har blivit alltmer uppmärksammat som en betydelsefull tillgång, som kan bidra med kunskap och värdefulla insikter. Det är enligt vår åsikt problematisk när organisationer främst ser till chefer och ledning som de ansvariga för hanteringen av förändringen när även medarbetarna påverkas av den. Angelöw (1991) menar vidare att flexibilitet, motivation och engagemang är faktorer som måste uppmuntras inom en organisation för att den ska kunna utvecklas i takt med de krav som samhället ställer. Hur man skapar engagemang, motivation och delaktighet bland medarbetare vid en organisationsförändring med hjälp av kommunikation är något som vi finner viktigt och det krävs för att en förändring ska bli framgångsrik.

En organisation som lever upp till kraven om att utvecklas och förändras är den svenska Polisen. De genomför idag den största omorganisering och förändring sedan 1960-talet (Polisen 1, 2013). Polisen har ett stort samhällsansvar, det är deras uppgift att bekämpa brott och skapa ett tryggare samhälle och det är därför viktigt enligt vår åsikt att medarbetare inom Polisen uppmuntras och får möjligheterna till att utföra sina arbetsuppgifter väl. Vi anser på grund av ovanstående orsaker att det är av stor vikt att mer forskning utförs kring medarbetares upplevelser vid förändringar samt visar hur medarbetare kan bidra till ett framgångsrikt förändringsarbete. I den forskning som vi har tagit del av upplever vi att det finns ett kunskapsgap som berör medarbetares upplevelser av kommunikationen mitt under ett förändringsarbete. Vi har därför valt att anta ett medarbetarperspektiv och undersöka hur medarbetare upplever den interna kommunikationen kring en förändringsprocess och förändringen i stort. För att göra detta har vi studerat den organisationsförändring som genomförs inom Polisen och dess myndigheter. Detta hoppas vi ska resultera i både nya och fördjupade kunskaper samt tolkningar kring medarbetarens upplevelser kring kommunikationen vid en organisationsförändring och förändringen i stort.

## 1.2 Fallorganisation: Polismyndigheten Kronoberg

Den 1 januari 2015 kommer Sveriges 21 polismyndigheter att sammanslutas med Rikspolisstyrelsen. De ska tillsammans bilda en ny polismyndighet som i sin tur delas in efter sju olika regioner (Polissamordningen, 2014). Regionerna är Syd, Väst, Öst, Stockholm, Bergslagen, Mitt och Nord. Kalmar/Kronoberg, Blekinge och Skåne bildar Polisregion Syd med Malmö som huvudort (Paulsen, 2013, 25 juni). Det är denna region som vi har fördjupat oss inom med fokus på den nuvarande myndigheten i Kronoberg. Polismyndigheten Kronoberg har sitt huvudkontor i Växjö med 410 anställda varav 360 av dessa arbetar inom den operativa avdelningen. Myndigheten har en strategisk ledning som verkar som stöd för myndighetens verksamhet inom områden som HR, kommunikation samt ekonomi och den är gemensam för både Kalmar och Kronoberg (Norrby Wallin, 2014). Ombildningen av myndigheterna godkändes av både regeringen och riksdagen under år 2012 och arbetet för att åstadkomma denna förändring kallas för Polissamordningen. Polisorganisationskommittén motiverade sammanslagningen av myndigheterna på följande sätt: "En sammanhållen myndighet ger bättre förutsättningar för högre kvalitet, effektivitet och flexibilitet." (SOU, 2012:129). Thomas Rolén, president för Kammarrätten i Stockholm, har fått ansvaret av regeringen att leda Polissamordningen och beskriver förändringen som "både en decentraliserings reform och en förändring som kommer öka flexibiliteten och enhetligheten inom Polisen" (Paulsen, 2013, 20 mars).

Utöver de sju polisregionerna så kommer den nya Polismyndigheten bestå av 35 polisområden, 99 lokalpolisområden samt sju nationella avdelningar. Polisregion Syd kommer att delas in i åtta polisområden. Polisregionerna kommer att stå för det övergripande ansvaret för verksamheten inom sitt geografiska område. Idag styrs varje polismyndighet av en polisstyrelse, därför kan arbetsmetoderna inom de olika myndigheterna skilja sig åt (Polisen 2, 2013). Arbetssätten i de nuvarande myndigheterna kommer efter förändringen att ske på ett enhetligt vis genom hela landet (Polissamordningen 1, 2013). Inom de blivande polisregionerna kommer flera chefspositioner att tas bort för att minska beslutsvägar och istället bidra till en effektivare organisation (Polissamordningen 2, 2013). I den nya organisationsstrukturen kommer beslutsbefogenheter placeras på lägsta praktiska nivå och det kommer inte att vara mer än sex stycken beslutsnivåer (Polissamordningen 1, 2013).





*Figur 1.2.1: Huvudprocessens sju faser under 2013–2015 (Polissamordningen 3, 2013)*

Förändringens arbetsprocess har delats in i sju faser, fördelade mellan åtta kvartal under år 2013 och 2014 (se figur 1.2.1). Figuren ovan visar att Polisen, under det andra kvartalet av 2014, befinner sig i fas sex och sju. I slutet av år 2014 kommer detaljplanerna att tas i bruk och verksamhetsövergången kommer att ske. Detta innebär att medarbetare kommer att gå till nya arbetsgivare och få möjligheten till att godkänna eller neka detta nya anställningserbjudande (Polissamordningen 1, 2013). Vi har studerat polissamordningens hemsida främst under mars och april 2014 och vid denna tidsperiod var det väldigt lite som var klarlagt angående vad verksamhetsövergången och den nya detaljorganisationen skulle komma att innebära.

## 1.3 Syfte

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv studera och analysera hur medarbetare inom Polismyndigheten Kronoberg upplever den interna kommunikationen kring förändringen och hur denna upplevelse i sin tur påverkar medarbetarnas upplevelse av förändringen.

### 1.3.1 Frågeställning och forskningsfrågor

I vår övergripande frågeställning ska vi besvara följande; hur kan kommunikationen påverka medarbetarens upplevelse av en organisationsförändring?

För att kunna besvara frågeställningen har vi utformat följande forskningsfrågor:

- *Hur upplevs den interna kommunikationen och organisationsförändringen av medarbetare inom polismyndigheten Kronoberg?*
- *Hur kan den interna kommunikationen kring förändringen förbättras?*

## 1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till polismyndigheten i Kronoberg för att anpassa studiens ram till en lämplig storlek. I förhållande till vårt syfte valde vi att enbart intervjua medarbetare samt fokusera på medarbetarnas upplevelser i samband med en organisationsförändring, vi har därför valt att inte intervjua några chefer. Chefer kommer dock att förekomma i studien på grund av det kommunikationsansvar som de har samt den betydelsefulla roll de fyller tillsammans med medarbetarna inom en organisation. Den ledningscentrerade teorin och empirin som förekommer i studien är analyserade utifrån ett medarbetarperspektiv. Denna studie kommer enbart att beröra den interna kommunikationen kring förändringsarbetet.

Vi använder begreppet "polismyndigheten" genomgående i studien och med detta syftar vi på polismyndigheten i Kronoberg. När vi skriver Polisen menar vi hela organisationen med alla dess myndigheter.

## 2. Tidigare forskning & teoretisk referensram

*I detta avsnitt kommer vi att presentera tidigare forskning och teori som bland annat berör ämnesområdena organisationskommunikation, förändringskommunikation samt socialpsykologi. Vi inleder med att presentera vad som tidigare forskats om inom organisations- och förändringskommunikation samt om Polisen. Teorierna som sedan presenteras är dels utifrån ett meningsskapandeperspektiv och dels ett klassiskt ledningsperspektiv, detta för tillvarata olika infallsvinklar.*

### 2.1 Forskningsöversikt

#### 2.1.1 Tre synsätt på förändringskommunikation

Johansson och Heide (2008) genomförde en kvalitativ litteraturanalys av forskning och artiklar som publicerats inom ämnesområdet förändringskommunikation mellan år 1995 till 2007, och identifierade i sin studie tre olika synsätt på kommunikation vid förändringar; “kommunikation som verktyg”, “kommunikation som process” och “kommunikation som social förändring” (Johansson & Heide, 2008, s. 291 ). Dessa synsätt kan ses som ett ramverk och hjälpmedel vid framtida forskning. Johansson och Heides analys har fungerat som ett stöd för vår studie eftersom den har bistått med användbara kategoriseringar av kommunikation.

Vid kommunikation som ett verktyg ses kommunikationen som nyckeln till en lyckad organisationsförändring. Med kommunikationen ska organisationen informera och motivera medarbetarna samt skapa förståelse så att de kan förändra sina attityder och beteenden. Synsättet har kritiserats för att sätta enskild fokus på kommunikationen och isolerar den från organisationens sammanhang. Kommunikationen som process ser mer till det sociala, det är människor som skapar förändringen genom kommunikation. Genom meningsskapande skapar och tolkar medarbetare information för att förstå förändringen. Detta synsätt har kritiserats för att det är för teoretiskt och saknar praktisk koppling. Det tredje synsättet ser kommunikationen som en social förändring. Det är kommunikationen som skapar förändringen och själva förändringsprocessen utgörs av medarbetares uppfattningar och upplevelser. Det finns inga tydliga gränser mellan de tre olika perspektiven utan de liknar och överlappar ibland varandra (Johansson & Heide, 2008) Johansson och Heide (2008) menar att det finns mycket populär- samt facklitteratur inom området organisationsförändring men forskningen förändringskommunikation är till viss del outvecklad. Även Lewis (2007) menar att det saknas perspektiv när det kommer till sambandet mellan kommunikation och organisationsförändringar, och hur kommunikationen kan påverka resultatet av

en förändring.

### 2.1.2 Medarbetarperspektiv och efterföljarskap

Efterföljarskap (efter engelskans "followership") är ett begrepp som lägger stort fokus på medarbetarna. Vår studie utgår från ett medarbetarperspektiv och det är därför relevant att reda ut begreppet efterföljarskap och vad som tidigare har forskats om inom ämnet. Individer som ledare utövar sitt ledarskap på benämns inom efterföljarskap som efterföljare. Vanligtvis beskrivs efterföljare som passiva och initiativlösa. Ett annat sätt att se på efterföljarskap är att se efterföljare som medskapare av ledarskap. Detta innebär att efterföljarna själva tolkar och ter sig till ledaren och därmed bidrar till att sätta en egen prägel på ledarskapet (Sveningsson & Alvesson, 2010).

I artikeln "Exploring social constructions of followership" (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010) presenteras en studie som har undersökt hur individer skapar sin roll som efterföljare. Studien har resulterat i en utökad kunskap om olika typer av efterföljare. Beteenden som finns hos efterföljare anses inte enbart vara passivitet utan även ifrågasättande och utmanande, beroende på hur dels individen och dels ledaren är som personer. Ledaren anses spela en stor roll i hur efterföljarna uppfattar och beter sig i olika situationer. Studiens resultat var bland annat att efterföljare anpassar sig och beter sig efter vad de tror är passande, exempelvis är de passiva när de tror att de förväntas vara passiva och proaktiva när de tror att de förväntas vara proaktiva (Carsten et al., 2010).

I denna studie kommer vi inte att använda begreppen efterföljarskap eller efterföljare, utan istället begreppet medarbetare. Detta eftersom vi anser att begreppet efterföljare ger ett intryck av att medarbetare är mer passiva individer som "följer efter", vilket inte är ett intryck som vi vill förmedla.

### 2.1.3 Tidigare forskning om Polisen

Utöver ämneslitteratur har vi även studerat det som tidigare skrivits om Polisen. De uppsatser som vi fann berörde ämnen så som Polisen som varumärke, Polisens externa kommunikation och Polisens kommunikation via sociala medier. Vi har inte hittat några tidigare uppsatser som uppmärksammat förändringskommunikation inom Polisen och det beror säkerligen på att Polisen inte genomfört en så stor förändring som denna (jfr Polissamordningen 3, 2013) Vi anser därför att vår studie kan tillföra ett nytt perspektiv och nya resultat till den forskning som redan gjorts om Polisen.

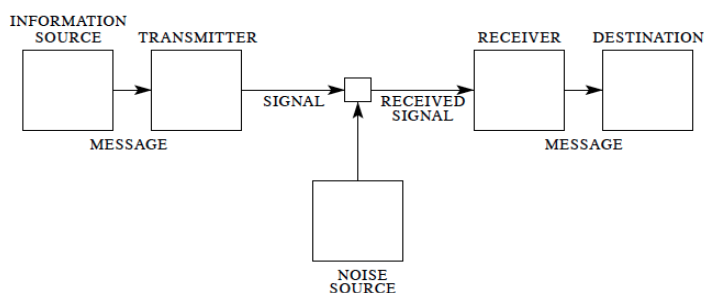
Utifrån den tidigare forskning och litteratur som vi har studerat ser vi ett glapp inom forskningsområdet förändringskommunikation. Vi ser ytterligare behov av att betona medarbetarens roll och upplevelser vid en förändring och samtidigt se sambanden mellan kommunikation och förändringsarbeten. Detta för att se vilken betydelse kommunikation har för att skapa en framgångsrik förändringsarbete. Vi skiljer oss även till viss del från tidigare forskning då vår studie lägger fokus på medarbetarens roll tidigt *under* en förändringsprocess och vi tror att det är givande och intressant att se en förändring även ur detta perspektiv.

## 2.2 Kommunikation

Organisationsförändringar och kommunikation är sammanslutna processer, för att förstå en förändringsprocess resultat bör man se till kommunikationen. Teorin i detta avsnitt härstammar från klassiska perspektiv med en linjär syn på kommunikation och dels det tolkande perspektivet med en meningsskapande syn på kommunikation.

### 2.2.1 Envägskommunikation

En grundläggande syn på kommunikation är Shannon kommunikationsmodell som även kallas transmissionssynen (Simonsson, 2002). Denna modell är avsedd för att beskriva informationsteknologi, men den ger samtidigt en överskådlig blick över ett kommunikationssystem och visar på hur ett meddelande transporteras från en avsändare till en mottagare. I och med dagens medier och kommunikationskanaler så kan denna modell anses vara något enkel och den har kritiserats för att den inte tar hänsyn till tvåvägskommunikation (Hård af Segerstad, 2011). Trots detta är den fortfarande användbar för oss då vi vill beskriva och analysera polismyndighetens linjära kommunikationskanaler. Vi har uppmärksammat att Polisen ofta använt de linjära kommunikationskanalerna för att kommunicera inom polismyndigheten. För att kunna bedöma hur effektiv kommunikationsformen är har vi upplevt ett behov av att definiera och beskriva transmissionssynen.



**Figur 2.1:** "Schematic diagram of a general communication system" (Shannon, 1948, s. 2)

Modellen är indelad i fem olika steg men kan sammanfattas enligt följande; i det första steget hittar vi informationskällan, det är avsändaren som har informationen eller det så kallade meddelandet. Sändaren kodar meddelandet som sedan fortsätter vidare genom kanalen. Till sist når meddelandet destinationen, vilket även kan kallas för den avsedda mottagaren. Innan meddelandet når mottagaren kan det uppkomma brus som stör meddelandet. Shannon (1948) betonade att teknologi har ett värde vid kommunikation men det som kan ha större betydelse är den mänskliga faktorn. Han menade att det är den mänskliga faktorn som kan göra att det uppstår brus i kommunikationen och att meddelanden tolkas olika, inte når fram eller missförstås. Transmissionssynen har idag uppdaterats och återkoppling är något som går att tillägga (Simonsson, 2002).

Som ett komplement till transmissionsmodellen har vi analyserat en asymmetrisk kommunikationsmodell. Modellen illustrerar en obalanserad tvåvägskommunikation, där sändaren kan vara ledningen och mottagarna kan vara medarbetarna. Sändarens syfte med kommunikationen är att påverka mottagarnas attityder och beteenden. Mottagarna har möjlighet att ge återkoppling på det som sändaren kommunicerar. Asymmetrin uppstår eftersom mottagarna aldrig är initiativtagare till kommunikationen utan de kan endast ge återkoppling (Grunig & Hunt, 1984). Dessa kommunikationsmodeller har kritiserats för att de ger en förenklad bild av kommunikation och tar mer hänsyn till själva meddelandet än meddelandets innehåll (Johansson & Heide, 2008). Detta är något som vi är medvetna om, dock anser vi att modellerna är användbara verktyg för studien eftersom vi vill beskriva och analysera den interna kommunikationen inom polismyndigheten. Detta för att se vilka kommunikationssätt som är effektiva samt hur medarbetarna upplever dessa linjära kommunikationskanaler.

### 2.2.2 Meningsskapande vid förändring

Ett alternativt sätt att se på kommunikation vid en förändring är genom den meningsskapande processen, där kommunikationen är kanalen inom vilken själva förändringen sker. Detta synsätt skiljer sig väldigt mycket från ovan nämnda teori med en linjär syn på kommunikation.

Ur ett tolkande perspektiv handlar en organisationsförändring om att skapa en ny förståelse för organisationen och dess arbetssätt. Meningsskapande är ett viktigt begrepp för denna studie, då det är relevant att studera faktorer som bidrar till att medarbetare inom polismyndigheten finner organisationsförändringen meningsfull. Genom kommunikation och meningsskapande kan man skapa förståelse för en förändring (von Platen, 2006). Weick (1995) beskriver meningsskapande som en process bestående av flertalet delar inom en organisation. Meningsskapandet påverkar besluten som fattas inom organisationen och är därför en viktig process. De olika delarna av meningsskapandet anser vi går att applicera på förändringsprocessen inom Polisen. Medarbetare har

ansvar för att mening skapas, då det är utifrån deras samtal och diskussioner som en gemensam meningskänsla växer fram (jfr Weick, 1995). Weick (1995) betonar att meningsskapandet är en retroaktiv process, det går därmed inte att skapa mening i det som kommer att ske, utan endast det som har skett. Man går alltså tillbaka i tiden och analyserar ett resultat av exempelvis en förändringsprocess eller dess olika steg och kan då skapa mening. En del i den meningsskapande processen handlar om när individer skapar sin omgivning, exempelvis genom att föra samtal med varandra, då detta bidrar till en förståelse av omgivningen. En annan del belyser meningsskapande som en social process där berättelser skapas och bevaras. Meningsskapande beskrivs som en process som varken påbörjas eller avslutas, detta för att den är ständigt pågående. När individer skapar sin omgivning skapar de samtidigt mening kring den. Dåtida händelser återskapas i nutiden för att skapa mening och förklaring. Den sista delen betonar att meningsskapande fokuserar på rimlighet snarare än riktighet. Detta beror på att ledtrådar från tidigare skeenden påverkar hur de uppfattar den nutida omgivningen samt för att det saknas tillräckligt med tid för att kunna skapa korrekta antaganden. Detta innebär att det är viktigare att något känns meningsfullt än att det är helt korrekt (Weick, 1995).

### 2.2.3 Kommunikation- och förändringsstrategier

För att ytterligare förstå hur värdefull kommunikation är i förändringssammanhang har vi valt att undersöka hur Klein (1996) och Angelöw (1991) ser på kommunikation och vikten av kommunikativa-strategier vid en organisationsförändring. Klein (1996) beskriver olika kommunikationsprinciper som kan vara värdefulla under en organisationsförändring. Flera av dessa principer fann vi speciellt relevanta i förhållande till vårt empiriska material och ansåg att de erbjuder en möjlighet till en djupare förståelse i analysen. Klein (1996) menar att det är fördelaktigt att använda flera kommunikationskanaler för att sända ett budskap istället för bara en. Även muntlig kommunikation är effektiv då den möjliggör direkt feedback och minskar därför risken för missförstånd.

Angelöw (1991) har urskiljt tre förändringsstrategier vars syfte är att göra anställda delaktiga på olika sätt i en förändringsprocess. Kommunikationen har olika roller i alla tre strategier. Den toppstyrda förändringsstrategin innebär att få aktörer inom ledningen ska lösa de problem som finns under en kort tid. Denna strategi är förknippad med motstånd eftersom den inte öppnar upp för diskussion och delaktighet bland medarbetarna, kommunikationen sker. Den representativa förändringsstrategin innebär däremot att representanter från olika arbetsgrupper/avdelningar görs delaktiga för att sedan informera sin grupp/avdelning om förändringens förlopp. Medarbetarna ska då få kontinuerlig information utifrån dessa

representanter, vilket gör att de får ett större kommunikativt ansvar. Den delaktiga förändringsstrategin går ut på att alla berörda medarbetare ska göras delaktiga i förändringsarbete. Det är en strategi som tar tid men skapar bra förutsättningar för att göra medarbetare delaktiga och engagerade.

Kleins och Angelöws strategier har vi beskrivit mer noggrant i analysen och kopplat till vårt empiriska material (se bland annat 4.1.4). Utifrån dessa teorier kan vi beskriva de strategier som finns inom myndigheten samt stärka våra argument och synpunkter angående hur förändringsprocessen och kommunikationen kring den sker.

## 2.3 Organisationsförändring

Organisationsförändringar tar tid, de börjar ofta långsamt och genomförs främst i olika steg under en längre tid (Klein, 1996). I denna del presenterar vi därför teorier som ser på förändringar i olika faser, eller steg, där alla steg har olika uppgifter och mål.

### 2.3.1 Planerad förändring

Jacobsen (2004) talar om en förändringsprocess som benämns som "planerad förändring" (s. 20). Den utgår från att det finns problem som behöver lösas och en förändring är därför nödvändig. En grundläggande egenskap för den här typen av förändringar är att det finns en avsikt och tanke bakom den. Med detta menas att organisationen har undersökt tillståndet och dragit slutsatsen att det finns ett behov av förbättring samt kommit fram till hur det kan förbättras för att sedan slutligen verkställa en förändring. Jacobsens beskrivning av den planerade förändringen liknar till stor del Polisens förändringsprocess och är därför applicerbar inom denna studie. För att nå en djupare förståelse för hur Polisens förändringsprocess genomförs har vi i analysen studerat Jacobsens (2004) fyra centrala faser (se 4.1.5).

Fas 1: Diagnos - insikt om att det föreligger ett förändringsbehov - upplevda problem och/eller möjligheter
Fas 2: Lösning - beskrivning av ett önskvärt framtida tillstånd och en plan för att komma dit (åtgärder)
Fas 3: Genomförande av planerade åtgärder - interventioner i organisationen
Fas 4: Evaluering/utvärdering av om åtgärderna verkar som planerat samt stabilisering av det nya tillståndet

**Figur 2.2:** Centrala faser i en *planerad* förändringsprocess (Jacobsen, 2004, s. 21)



Dessa faser kan ses som en rationell förändringsprocess men Jacobsen (2004) menar att organisationer är uppbyggda av sociala system, det går därför inte att med full säkerhet avgöra vad som kommer att ske i framtiden. En förväntad lösning på ett problem kan därmed leda till ett annat oväntat problem. Det kan också vara så att det inte går att genomföra förändringen på det sätt som organisationen önskat och därför uppnår de inte det önskade resultatet.

### 2.3.2 Lewins tre steg

Ser man till planerade organisationsförändringar så är det lämpligt att nämna Kurt Lewin och hans förändringsmodell, då hans teorier är centrala inom organisationsutveckling (Medley & Haki Akan, 2008). Lewins trestegsmodell visar hur en förändring inom organisationer kan gå till. Vi är medvetna om att modellen har en föråldrad syn på kommunikation och är utformad efter ett ledningsperspektiv. Modellen har även blivit kritiserad för att den inte tar hänsyn till att organisationer kan ses som dynamiska och ständigt är under förändring. Trots kritiken är den användbar för vår studie när det kommer till att se kommunikationens betydelse under en förändring och hur medarbetarna engageras i förändringen (Johansson, 2011). Lewin (1951) beskriver förändringen utifrån tre steg där han liknar förändringsprocessen med vatten som fryser och ändrar form.

Det första steget vid en förändring kallas för upptiningen och det är då som organisationens förberedelse för en förändring ska ske och medarbetarna ska få kännedom och bli medvetna om detta. I detta steg ligger fokus på att se till att medarbetarna förstår syftet med förändringen och att de är medvetna om varför en förändring är nödvändig, samt att de ser behovet av förändringen (Lewin, 1951). Lewin (1951) menade att det är i denna fas som det kan uppkomma mycket problem eftersom det är då gamla vanor, beteenden och fördomar ska motarbetas för att ge utrymme för det nya. Att ge upp detta kan skapa mycket känslor bland medarbetarna. Det kan skapa oro och leda till att de känner eller bedriver motstånd mot förändringen (Schein, 2010). För att förhindra och motverka resistans menade Lewin (1951) att det är viktigt med motivation. Med hjälp av motivation går det att övertyga och skapa en tro bland medarbetarna om att förändringen är något positivt och framförallt något som är nödvändigt. Enligt Klein (1996) är det viktigt att i detta steg kommunicera om det rationella och objektiva som följer organisationsförändringen. Detta innebär att konkret försöka beskriva vad som kommer att ske under den första perioden av förändringen och på så vis förbereda medarbetarna.

Det andra steget i förändringsprocessen är själva förändringsfasen. Det är här som nya beteenden och attityder ska formas. Genom dels kommunikation och dels genom andra åtgärder så

som utbildning och förändrade strukturer inom organisationen ska beteenden ändras (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Klein (1996) betonar vikten av att kommunicera mer kring det praktiska som kommer med förändringen och ge medarbetarna fler specifika detaljer som rör förändringen och dess resultat. För att minska oro och eventuell ryktesspridning är det viktigt att medarbetare i denna fas blir informerade om hur de kommer att bli påverkade och vad som kommer förändras för dem.

Det tredje steget är nedfrysningen och det är i denna fas av förändringen som de nya och förändrade beteendena, inställningarna och strukturerna ska göras permanenta, de ska frysas ned (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Polismyndighetens förändring är en stor och lång process och med hjälp av Lewins modell kan vi beskriva och analysera processen utifrån de faser som Polisen befinner sig i. Polisen har själva delat in förändringsarbetet i olika faser (se 1.2.1) och det faller sig därför naturligt att använda sig av modeller som beskriver organisationsförändringar utifrån olika steg eller faser. Vi anser att att polismyndigheten befinner sig under steg ett och två i förändringsprocessen. Vi har därför valt att beskriva de tre stegen men analyserar främst kring steg ett och även till viss del kring steg två.

### 2.3.3 Kotter och Cohens åtta steg

Vi finner Kotters och Cohens (2002) förändringsmodell intressant i relation till Lewins tre förändringssteg. Kotter och Cohens (2002) modell består av åtta steg (se figur 2.3) som vägleder organisationen genom en förändringsprocess och är mer konkret än Lewins modell och vi anser av denna anledning att de kompletterar varandra väl. Modellen är intressant när den sätts i relation till förändringsprocessen som Polisen genomgår. Modellen är inte riktad till en speciell typ av förändringar vilket innebär att den utgör en konkret grund för oss att analysera djupare. En nackdel med denna modell är att den är linjär och utgår från en ledarperspektiv vilket lämnar mindre rum för medarbetarna att påverka. Vi anser dock att det går att vrida på modellen och förmedla en stor del av förändringsansvaret till medarbetarna. Med modellen vill vi visa på vikten av att medarbetarna ser sin betydande roll i förändringsarbetet och modellen tydliggör hur viktigt det är att medarbetarna är väl insatta i förändringen. Däremot tror vi inte att en organisation ska gå från steg ett till åtta utan de kommer att behöva gå igenom och upprepa de olika stegen flera gånger för att de ska uppnås till fullo. Eftersom Polisens förändringsprocess är pågående har vi valt att enbart analysera kring de fyra första stegen och undersöka hur polismyndigheten agerar i förhållande till hur Kotter och Cohen (2002) menar att organisationer bör agera i förändringssammanhang.

Steg 1, Skapa en känsla av brådska
Steg 2, Skapa en ledningsgrupp
Steg 3, Skapa en vision och en strategi
Steg 4, Kommunicera löpande
Steg 5, Eliminera hinder
Steg 6, Skapa kortsiktiga vinster
Steg 7, Behåll motivationen
Steg 8, Förankra förändringen

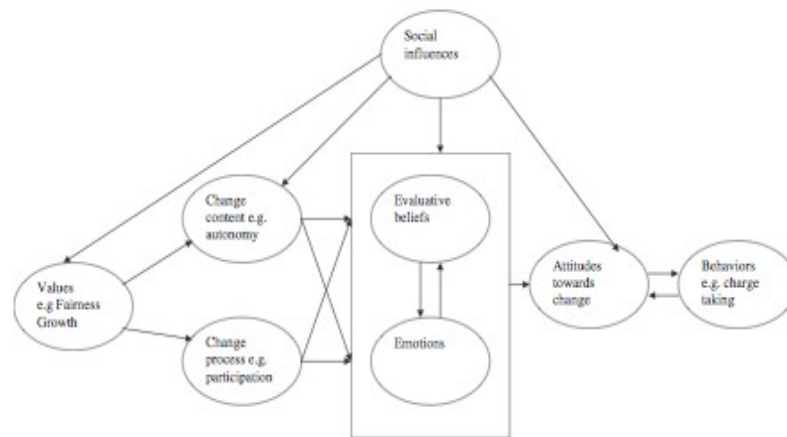
**Figur 2.3:** The Eight Steps For Successful Large-Scale Change (Översatt av oss från engelska till svenska) (Kotter & Cohen, 2002, s. 7)

## 2.4 Medarbetare och förändring

Medarbetare reagerar olika vid förändringar och det finns flera olika faktorer som avgör hur individer reagerar och upplever en förändring. En förändring kan upplevas som positiv av en medarbetare och negativ av en annan (Angelöw, 2010). I denna del presenterar vi teorier som beskriver faktorer som kan påverka medarbetares upplevelser vid en förändring samt reaktioner som medarbetare kan uppleva vid en förändring.

### 2.4.1 Attityd till förändring

Utifrån ett personal/HR-perspektiv så är det enligt Lines (2005) viktigt att se betydelsen av hur medarbetarnas attityder påverkar upplevelsen och beteendet under en organisationsförändring. Attityden vid en organisationsförändring definieras Lines som “a person’s overall evaluation of the change and is a psychological tendency that is expressed by evaluating the change with some degree of favour or disfavour” (2005, s. 10). Medarbetares uppfattningar om en organisationsförändring börjar formas tidigt i en förändringsprocess. Lines (2005) menar att det är väldigt svårt att förändra attityder när de väl har formats och det kan därför vara av stor vikt att organisationer tidigt försöker påverka denna formation på ett positivt sätt.



**Figur 2.4 :** “Causes and Consequences of Attitudes Toward Change” (Lines, 2005, s.12)

I figuren ovan (figur 2.4) visas en modell över faktorer som formar och rör attityder gentemot förändringar. Känslor har stor påverkan, de är både en del av utformandet av attityden samtidigt som de utgör en del av den. Medarbetare kan känna sig neutrala, positiva eller negativa gentemot en förändring och beroende på hur starkt de upplever detta påverkar det enligt Lines (2005) hur väl de tar in information. Han ger exemplet att en person som är positiv troligen är mer benägen att söka efter information som stärker denna positivitet. Omgivningen kan också påverka personens attityd. På en arbetsplats är det vanligt att kollegor kan influera ens attityd eller inställning mot en förändring. Värderingar som rör ens arbete och arbetssituation kan påverka attityden. Modellen tar upp flera faktorer som kan påverka och forma attityden, men det är inte nödvändigtvis så att alla påverkar mycket eller att ens alla påverkar överhuvudtaget. Det kan även finnas andra faktorer som modellen inte tar upp som spelar in vid attitydskapande. Vi anser att modellen är användbar eftersom vi vill se till vilka bakomliggande faktorer som kan påverka hur en medarbetare upplever en förändring (Lines, 2005). I analysdelen så kommer vi gå djupare in på dessa faktorer och använda modellen som stöd för analys för att skapa en förståelse till varför och hur medarbetare kan uppleva förändringar (se 4.2).

## 2.4.2 Motstånd vid förändring

Den attityd som medarbetare har vid en förändring kan uttryckas på flera sätt. Vid en mer negativ attityd kan det ibland uttryckas i form av ett motstånd. Ser vi till Lewins modell (se 2.3.2) är motstånd ett problem och ordet är något som inom förändringskommunikation ofta är förknippat med negativt inställda medarbetare (von Platen, 2006). Samtidigt menar von Platen (2006) att motstånd inte behöver vara något negativt utan något som medarbetare kan uppleva omedvetet. Hon

menar att om man ser det ur ett meningsskapande perspektiv behöver inte förändringen i sig tolkas som negativt utan kan ses som ett avbrott i medarbetarens dagordning. Ett avbrott behöver inte vara negativt men kan uppfattas som det om normen kring förändringar eller associationer och känslor till förändringar upplevs vara negativ. Vi har bland annat valt att se motstånd utifrån Maurers motståndsteori då den tar hänsyn till en förändring i början av dess skede vilket är relevant för vår studie (Elrod II & Tippett, 2002). Dessa olika sorters motstånd som vi beskriver nedan, såväl Maures teori som Svedbergs (2012) är relevanta då de beskriver hur medarbetare emotionellt upplever förändringar. Vi har använt oss av dessa motstånd i analysen för att se vilka känslor som medarbetare inom polismyndigheten upplever. Detta för att analysera och försöka förklara varför medarbetare upplever en viss känsla och hur det påverkar deras upplevelse av förändringen. Maurer identifierade åtta typer av motstånd som individer kan uppleva i början av förändringsskedet. Dessa former av motstånd kan ske såväl medvetet som omedvetet (Elrod II & Tippett, 2002) Formerna beskrivs som följande:

1. Förvirring, man har svårigheter att förstå att en förändring kommer att ske.
2. Omedelbar kritik, man avvisar förändring innan man ens har fått höra detaljer om den.
3. Förnekelse, man vägrar att acceptera att en förändring sker.
4. Falsk/ond konsensus, man låtsas vara medgörlig gentemot förändringen för att senare visa på motsatsen.
5. Sabotage, man tar till åtgärder för att förhindra eller ta död på förändringen.
6. Enkel överenskommelse, man går med på förändringen med väldigt lite motstånd utan att egentligen veta vad man egentligen kommer överens om.
7. Avvikning, man byter ämne och hoppas att förändringen försvinner.
8. Tystnad, fullständig frånvaro när det gäller insats vilket kan vara det svåraste motståndet att hantera.

**Figur 2.5** ( Mariotti, 1996, s.30; översatt av oss från engelska till svenska)

När man talar om medarbetare talas det ofta om dem i pluralform och därför har vi även valt att se till medarbetare inte bara som individ utan även som individer sammanslutna i en grupp. Svedberg (2012) beskriver liknande former av motstånd som Maurer men utifrån ett grupperspektiv och kallar istället dessa för sociala försvar. Svedberg (2012) menar att grupper vid förändringar kan ha ett regression- eller ett progressionsintresse. Vid ett regressionsintresse väljer gruppen det bekväma och bekanta före det nya och främmande. Regressionen är ett försvar som gruppen kan använda sig av för att undvika det som är jobbigt med en förändring. Ett regressivt försvar är tystnad (se även figur 2.5) där gruppen lyssnar på informationen som de får men de agerar inte och lägger inget större

intresse vid förändringen. Förnekelse är en annan försvarsmekanism som leder till att gruppen får information men tar endast till sig det som de vill höra. De letar och tar till sig information som bekräftar gruppens känslor och åsikter och undviker information som kan påverka dem negativt. Progression är regressionens motsats och upplever gruppen ett sådant intresse så tenderar de att finna förändringar som positiva eftersom de leder till nya erfarenheter och utvecklingsmöjligheter. Däremot så finns det även rädslor vid progressionsintresse, alla grupper är rädda för misslyckanden och kan uppleva ambivalens vid förändringar (Svedberg, 2012). Som von Platen (2006) menar behöver inte motstånd vara något negativt och vi ser även att motstånd kan vara positivt. Motstånd som är ifrågasättande och kritiskt kan vara positivt. Det kan leda till diskussioner som i sin tur förhoppningsvis leder till konstruktiva och positiva lösningar och beslut.

## 3. Metod

*Vi har valt en kvalitativ fallstudie som metod för att besvara vår frågeställning och forskningsfrågor och på så sätt uppfylla syftet med studien. I denna del presenterar vi det vetenskapsteoretiska perspektiv som vi har valt att förhålla oss till i studien. Vi beskriver även val av metod, urval samt ger en översikt av vårt insamlade empiriska material.*

### 3.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Vetenskapsteoretiska perspektiv kan ge djup åt det empiriska materialet och på så vis lyfta studien (Alvesson & Deetz, 2000). Som utgångspunkt i denna studie har vi därför valt att se till hermeneutiken och anamma det tolkande perspektivet. Hermeneutiken strävar efter förståelse och tolkning, och är därför ett lämpligt angreppssätt för denna studie (jfr Ödman, 2007). Hermeneutik är en fördelaktig metod då den är användbar när avsikten är att undersöka respondenters upplevelser av olika fenomen, vilket är centralt i denna studie. Med hermeneutik eller det tolkande perspektivet som vetenskaplig ansats tolkas det som har studerats för att nå en fördjupad förståelse för studien och dess sammanhang som det som studerats befinner sig i (Yin, 2011). Morgan (2006) menar att inom det tolkande perspektivet går det att se organisationer som levande organismer. Utifrån detta synsätt går det att tolka organisationens verklighet som ett resultat av mänskligt socialt samspel. Heide, Johansson och Simonsson (2005) betonar att organisationer därför anses vara under ständig utveckling. Inom det tolkande perspektivet är det medarbetarna som individer som är i fokus, då det är deras tolkningar som skapar verkligheten.

Vi har valt att utgå från det tolkande perspektivet då vi i vår studie vill få en större förståelse för medarbetarnas åsikter, upplevelser och tolkningar i kontexten organisationsförändring och kommunikation. Østbye, Knapskog, Helland och Larsen (2003) menar att det är viktigt vid tolkande ansatser att ta hänsyn till förklaringsaspekten, något som vanligen annars förbises vid tolkande ansatser. Detta för att kunna komma fram till en mer realistisk förståelse av det som har studerats, vilket vi i denna studie försökt ta hänsyn till.

### 3.2 Fallstudie som metod

En fallstudie är fördelaktig och ofta förekommande metod inom samhällsvetenskapen vid en mer djupgående granskning av ett specifikt fall (Bryman, 2011). Syftet med en fallstudie är att bidra med kunskap om individuella, organisatoriska och sociala situationer. Det som definierar en

fallstudie är att den utgör en empirisk studie om en pågående process i dess sammanhang (Yin, 2006). En fallstudie föll sig därför som en lämplig och naturlig metod att använda då vi ville studera en aktuell förändring inom Polisen, mer specifikt inom polismyndigheten i Kronoberg. Eftersom vi studerat en konkret situation innebär detta att vår fallstudie är av partikularistisk form (jfr Merriam, 1994). Det är en fördel att vid en fallstudie använda sig av flera insamlingsmetoder då dessa kompletterar varandras svagheter. Denna teknik kallas för triangulering (Merriam, 1994). Vårt empiriska material som skapar vår triangulering består av intervjuer med medarbetare från Polismyndigheten i Kronoberg samt en webbenkätundersökning och dokument som är utförda av Polisen samt Polissamordningens kommitté.

### 3.2.1 Empiriskt material

Vi har genomfört elva intervjuer vid två olika tillfällen under april 2014 och dessa intervjuer är vårt primära empiriska material. Våra intervjufrågor är av deskriptiv form. Med detta menas att respondenternas skildringar och erfarenheter var centrala under intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2009). Vid intervjuerna använde vi oss av en heuristisk metod. Det innebär att vi anpassade frågorna utifrån resultaten som vi fick fram under det första intervjutillfället. Det gjorde det möjligt för oss att fördjupa oss och skapa oss en större förståelse för de ämnen vi fann särskilt relevanta efter det första intervjutillfället (jfr Merriam, 1994). Till det andra intervjutillfället utvecklade vi således en förbättrad och mer omfattande intervjuguide.

Utöver intervjuerna så har vi studerat och analyserat en enkätundersökning som konsultföretaget Demoskop utförde på uppdrag av Polisen. Enkäten utfördes i mars 2014 där 5758 personer svarade bland 10 000 tillfrågade. Enkätens teman liknade till viss del våra intervjuteman vilket innebär att den var givande för vårt syfte. Kännedom om förändringens syfte, informationskällor och avsändare av information är teman som förekom i enkäten och liknade de frågor som fanns i vår intervjuguide.

Dokument som vi har valt att analysera är en kommunikationsplan från 2013 som är utarbetad av Polisen. Kommunikationsplanen heter "Gemensam kommunikationsstrategi för arbetet mot den nya polismyndigheten" och innehåller mål, beskrivningar, definitioner och riktlinjer för kommunikationen under förändringsprocessen fram till 2015 (se bilaga 2). Vi har också analyserat ett kommittédirektiv från 2012 som är sammanställt efter ett regeringssammanträde. Direktivet beskriver bakgrunden till Polissamordningen och hur arbetet är planlagt. Vi har även studerat två pressmeddelanden som Polissamordningens genomförandekommitté står bakom. Pressmeddelandena berör syftet med förändringen och innehåller även mer konkret information. Utöver detta har vi undersökt ett dokument gällande inriktningsbeslut samt en nyhetsartikel som



både är hämtade från Polissamordningens hemsida.

### 3.3 Snöbollsurval

Fallstudieobjektet som vi har valt är polismyndigheten i Kronoberg. Vi kom i kontakt med en medarbetare inom kommunikationsavdelningen som gav oss tillgång till organisationen. Vår kontaktperson hjälpte oss med att boka intervjuer med medarbetare inom myndigheten. Vi har på så sätt använt en form av ett snöbollsurval. Vad som är viktigt att tänka på är att detta urval inte är representativt för Polismyndigheten Kronoberg och därmed inte är generaliserbart, men då detta är inte syftet med vår kvalitativa studie lämpar sig detta urval. Studien utgår från ett medarbetarperspektiv och vi intervjuade därför medarbetare från olika yrkesområden inom polismyndigheten med en jämn könsfördelning. Vi intervjuade även vår kontaktperson eftersom personen i fråga har en väldigt stor kunskap om organisationsförändringen. Ryen (2004) menar att det är fördelaktigt att intervjua personer som har stor kunskap och kännedom om ämnet, men även personer som inte är lika involverade och informationsrika. Av denna anledning tror vi att det var väldigt gynnsamt för studien att intervjua medarbetare inom varierade yrkesområden. Våra respondenter arbetar bland annat som yttre befäl, receptionist, handläggare och utredare. Vi har därmed intervjuat både polisiär- och icke-polisiär personal. Vi har som tidigare nämnt genomfört elva intervjuer vilket är en lämplig storlek för en kandidatuppsats. Stora urval behöver inte per automatik vara bättre än små och fler intervjuer kommer inte att nödvändigtvis bidra med ny information (Ryen, 2004). Enligt Ryen (2004) är det väsentliga att uppnå en informationsmättnad, vilket vi har gjort genom vårt empiriska material.

### 3.4 Semistrukturerade intervjuer

Vi genomförde våra intervjuer med hjälp av en intervjuguide som vi utformade efter tre olika teman (se bilaga 1). Vid vårt andra intervjutillfälle tog vi bort ett antal frågor och lade till nya. Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer och det förekom såväl fasta som öppna frågor (jfr Rosengren & Arvidson, 2002). Något som skiljde vår intervjuguide från en strukturerad form var att våra respondenter själva fick möjlighet att formulera sina egna svar. Vi försökte inte att styra deras svar om de var osäkra på en fråga. Det förekom vid något enstaka tillfälle att respondenten inte förstod frågan och då valde vi att försöka vägleda denne så att personen kunde svara på frågan, istället för att gå vidare till nästa (jfr Bryman, 2011). Vi delade upp arbetet under intervjuerna. Den som inte ställde frågor förde istället anteckningar över intressant och relevant information som respondenten delade med sig av. Förutom detta förde vi även anteckningar över hur intervjun gick, om

intervjuguiden var tillräckligt givande och om följdfrågor ställdes. Detta gjorde det möjligt för oss att utvärdera och formulera om vår intervjuguide till det andra intervjutillfället och på så sätt använda den heuristiska metoden. Att föra anteckningar under en intervju är fördelaktigt då det inleder själva arbetet för analysen (Ryen, 2004). Vi har transkriberat samtliga intervjuer. Att spela in och transkribera intervjuer var fördelaktigt då vi fick tillgång till allt som sagts och därmed inte missade värdefull information (jfr Trost, 2010). Efter transkriberingen gick vi igenom materialet för att hitta intressanta citat och vi jämförde även transkriberingarna med resterande empiriska material för att identifiera gemensamma och användbara teman till analysen.

### 3.5 Graderad anonymitet

Samtliga respondenter gav oss sitt informerade samtycke, vilket innebär att de var medvetna om, och godkände, syftet med vår undersökning och eventuella följder (jfr Kvale & Brinkmann, 2009). Då våra frågor till viss del berörde känsliga ämnen och respondenterna ingår i en mindre myndighet valde vi att anonymisera dem genom att exkludera namn och kön i arbetet. Det som är synligt i studien är endast respondenternas yrkestitlar. Merriam (1994) menar att det kan vara problematiskt att anonymisera vid en fallstudie då det är specifikt fall. Vi anser dock att en viss grad av anonymitet är möjlig och nödvändig för att värna om respondenterna samtidigt som en viss transparens behöver bibehållas.

### 3.6 Analysmodell

Den tolkningsmetod som vi har använt oss av i analysen är en deskriptiv tolkningsmetod med betoning på förklaringar. Med detta menas att vi utifrån våra tolkningar av vårt empiriska material kommer fram till förklaringar, som stödjer våra tolkningar (jfr Yin, 2011). Vi har även använt oss av en dialektisk metod genom att föra en argumenterande diskussion där vi jämfört olika typer av litteratur och forskning, dels klassisk och dels samtida, med vår kvalitativa data för att nå fram till en förståelse och utökad kunskap (jfr Fay, 1996). Vi har därför studerat teorier med skilda perspektiv, som exempelvis Shannons transmissionsmodell och Weicks syn på meningsskapande, för att skapa en bredd och ta tillvara på olika infallsvinklar.

För att utvinna betydelsefull och intressant information från intervjuerna letade vi främst efter skillnader bland respondenternas uttalanden under intervjuerna, men också efter gemensamma nämnare. Detta gjorde det möjligt för oss att kategorisera den kvalitativa datan och på så sätt finna teman (jfr Fejes & Thornberg, 2009).

### 3.7 Metodkritik

Kvalitativ forskning kritiseras ofta av kvantitativa forskare för att den är svår att generalisera och replikera (Bryman, 2011). Då vi har valt fallstudie och intervjuer som metod är vi medvetna om att våra resultat inte är replikerbara. Vi har försökt att anammat ett neutralt förhållningssätt till vår metod och våra empiriska resultat men det finns ändå en risk att vi som personer påverkat studiens utfall. Vid intervjuerna kan våra personliga egenskaper så som personlighet och ålder ha påverkat hur respondenterna valde att svara på frågorna. Våra tolkningar av de empiriska resultaten påverkas också av oss som forskare. Det finns en risk att vi är subjektiva i våra tolkningar trots försöker att sträva efter en viss objektivitet (jfr Bryman, 2011). Med de metoder som vi har valt är vi även medvetna om att det inte är representativt för alla myndigheter i Sverige. Samtidigt är det inte syftet med denna kvalitativa studie.

## 4. Analys

*För att kunna besvara vårt syfte så kommer vi i denna del beskriva samt analysera vårt empiriska material med hjälp av teori och egna reflektioner. Analysen är uppdelad i två olika huvudteman, "Kommunikation och organisationsförändring" och "Medarbetarnas upplevelser vid förändringen" som i sin tur är indelade i mindre teman. Varje huvudtema avslutas med ett kortare avsnitt som berör chefernas roll inom dessa teman.*

### 4.1 Kommunikation och organisationsförändring

#### 4.1.1 Envägskommunikation

Flera av de kommunikationsformer som användes hos polismyndigheten kan man se som linjära. Vi har analyserat Shannons modell (se figur 2.1) för att förstå polismyndighetens envägskommunikation. De som ansvarar för förändringen och processen kan ses som informationskällorna. Informationen kommunicerades ut via nyhetsbrev, intranät, polisens hemsida och polissamordningens hemsida. Syftet med kanalerna var att ge information och hålla medarbetarna uppdaterade via en envägskommunikation. Det liknar vi med vad Johansson och Heide (2008) beskriver som kommunikation som ett verktyg (se 2.1.1). Under intervjuerna framkom det att en del av medarbetarna endast såg dessa kanaler som informationskällor och hade de frågor vände sig de hellre till närmaste chef eller kollegor. Eftersom mycket av informationen var skriftlig och kanalerna inte var av tvåvägskommunikations-karaktär så hade de kommunikationsansvariga möjligheter att på ett tidseffektivt och enkelt sätt kontinuerligt kommunicera intern information om förändringen. Utifrån intervjuerna visade det sig att flera medarbetare ansåg att det fanns mycket information att ta till sig vilket de fann positivt och de verkade i överlag vara nöjda med den information som sändes ut från de mer linjära kommunikationskanalerna. Den kritik som dock uttrycktes var från medarbetare inom IT-avdelningen som var mindre nöjd med struktur och språk på intranätet:

*"Om du menar informationen som sprids via Intrapolis så kan den vara svårtolkad i mångt och mycket, de använder mycket förkortningar som är ovana för många och man har en förmåga att sprida information och sedan länka vidare som i sin tur länkar vidare. Så det länkas till länkar och det här blir svårhanterligt.[...]"*

Intranätet Intrapolis och Polissamordningens hemsida fungerade även som informationskällor dit

flera respondenter sa att de skulle vända sig om de ville ha mer information om förändringen. Flera av medarbetarna sa att de själva skulle söka upp informationen om det var något de undrade över, något som vi tycker visar på att medarbetarna tar egna initiativ och ansvar. Samtidigt som de linjära kanalerna fyllde en funktion som informationskällor så saknade medarbetarna möjligheten att påverka innehållet av de linjära kommunikationskanalerna. Det fanns förvisso möjlighet att besvara informationen som förmedlades genom att höra av sig till ansvariga och på så sätt skapa en dialog, men vi anser att det ändå inte blev en riktig tvåvägskommunikation utan fortfarande i grund och botten var en version av en envägskommunikation.

Grunig och Hunt (1984) menar att kommunikation där sändaren är initiativtagaren och mottagaren enbart kan ge återkoppling på meddelandet är en asymmetrisk kommunikation. Vi anser att det inte blir en jämställd kommunikation utan dialogen förs istället på avsändarens villkor. Det vi kan urskilja från intervjuerna är inte bara att transmissionssynen anammats inom myndigheten utan det är även synen som många medarbetare har på kommunikationen. Att kommunikationen upplevs som något som sker uppifrån och nedåt och ska användas som ett verktyg för att sprida information. En fråga som vi ställde till våra respondenter var *“Hur skulle du beskriva den ideala kommunikationen kring en förändring?”* och ett antal respondenter valde att tolka ordet kommunikation som information. Detta anser vi tyder på att transmissionssynen anammats bland medarbetare, när det gäller kommunikationen kring förändringen. Att denna syn anammats bland anställda kan bero på flera anledningar men vi tror att det främst beror på ett bristande intresse för förändringen, något som vi diskuterar vidare längre fram (se 4.2.5). Det som är problematiskt med denna hantering av kommunikation är hur det påverkar medarbetarnas meningsskapande av förändringen (jfr von Platen, 2006). Samtidigt så fanns det andra medarbetare som ansåg att den ideala kommunikationen bestod av muntlig dialog där kommunikationen var jämställd. Flera medarbetare önskade även att kommunikationen om organisationsförändringen skulle vara mer av en tvåvägskommunikation.

#### 4.1.2 Informationsöverflöd

Det som syntes i både intervjuerna och i enkäterna var att en del medarbetare upplevde att det fanns för mycket information och det var svårt att hinna ta del av allt. En kommissarie uttryckte sig som följande angående informationsmängden:

*“[...] det är snudd på att det kan vara för mycket. Jag upplever det själv och jag har hört andra medarbetare som säger att det är för mycket och man orkar inte läsa utan man skummar och det gör jag också. Man skummar och tänker ”vad är detta?” och läser knappt.”*

En personalkonsult inom polismyndigheten upplevde att de fick mycket information men att variationen på informationens innehåll blev bristande längre in i förändringsprocessen och informationen som konsulten tog del av kändes upprepande. Vid för mycket information tenderar människor att stänga av och tar inte del av all information som de får tillgång till. De väljer att skumma igenom eller endast läsa vissa delar och kan därmed gå miste om informationen eller misstolka den (Robbins, 2003). Som Shannon (1948) beskrev det så är det ofta mänskliga faktorer som ligger bakom att det uppstår brus som på något sätt förändrar eller på andra sätt påverkar själva meddelandet. Informationen fanns och medarbetarna kunde ta del av mycket information, men mängden information skapade hinder som gjorde att en del medarbetare kände att de inte hann ta del av informationen eller valde att inte ta del av allt. Även Weick (1995) talar om problem som finns när organisationer har möjlighet att sprida mycket information genom flera kommunikationskanaler. Weick (1995) och även ett antal av våra respondenter har uttryckt att när det är för mycket information skapas en osäkerhet som gör det svårare för mottagaren att tyda informationen och veta vad som är viktigast att ta in. Vi anser att det kan finnas en möjlighet att en del medarbetare upplevde att det var för mycket information då den nästintill enbart gavs via linjära kommunikationskanaler. Vi tror att informationen uppfattats som mer tillfredsställande om den givits genom tvåvägskommunikation eftersom medarbetarna exempelvis kan påverka ett mötes agenda och till viss del styra samtalen dit de vill. På detta sätt kan medarbetarna få mer information om just de ämnen de vill veta mer om. Det kan däremot vara svårt att till exempel påverka ett nyhetsbrev. Det är enligt vår åsikt problematiskt att transmissionssynen verkar råda bland medarbetare och att kommunikationen blir inte sedd som en kommunikation utan ett verktyg för att föra över information. Det är då lätt att uppfatta det som mycket information om det inte upplevs som att det finns möjlighet till kommunikation från båda håll. Vi upplever att det råder brist på kommunikation och ett överflöd av likartad information.

#### 4.1.3 Kommunikationsansvar

I kommunikationsplanen (se bilaga 2) för förändringsprocessen betonades det att medarbetarna själva har ett ansvar att hålla sig informerade. Enligt Simonsson (2002) förväntas medarbetare i allt högre grad att söka efter information och själva initiera kommunikation. Flera av våra respondenter ansåg att de hade ett informationsansvar i form av att ta del av den information som gavs, men inte i form av att initiera kommunikation. En personalkonsult svarade följande:

*I: Tror du att du själv förväntas att ta reda på information?*

*R: Till viss del kan jag tänka mig att man förväntas ta reda på det man tycker är lämpligt för sig själv men det kommer nog också mer [...]längre fram vid detaljorganisationen och när erbjudandet med övergång och*

*så kommer, då tror jag att man förväntas [...] att söka information.*

Personalkonsulten berättade som ovan nämnt att denne förväntades söka efter information men i likhet med våra andra respondenter nämnde denne inget under intervjun om att själv initiera kommunikation. Carsten et al. (2010) menar att medarbetare anpassar sitt beteende efter hur de tror att de förväntas bete sig, vilket vi tror är kan vara en orsak till varför en del medarbetare inte själva initierar kommunikation och därmed gör sig själva mer delaktiga i förändringsarbetet. Carsten et al. (2010) menar vidare att ledaren har stor påverkan på medarbetarens uppfattningar och beteende. Med detta i åtanke anser vi att det är väldigt viktigt att ledaren är tydlig och kommunicerar vad denne förväntar sig av sina medarbetare, exempelvis att medarbetarna ska vara delaktiga. Personalkonsulten berättade även att denne förväntades att söka mer information längre fram i förändringsprocessen. I figur 1.2.1, ser vi att detaljorganisationen och verkställandet är de sista faserna i förändringsprocessen. Ur en kommunikativ aspekt anser vi att det är positivt att medarbetaren upplevde ett visst informationsansvar, men samtidigt negativt eftersom denne tyckte att ansvaret inte var särskilt aktuellt för än i förändringsprocessens slutfas. Vi anser att detta kan bero på personalkonsulten inte hann ta del av information under processen på grund av en högre arbetsbelastning. Personalkonsulten uttryckte sig om följande angående tidsbristen:

*”I: Hinner du ta del av information kring förändringen under din arbetstid?*

*R: Det är lite värre med den faktiskt. Som det känns idag så skulle jag nog behöva 6-7 timmar till per dag för att hinna ta in den. Det är lite för mycket just nu så att, det klart att då tar man inte in sig mer än det som kommer upp på skärmen via datorn.”*

Vi kan se en problematik i det faktum att medarbetare upplevde en stor informationsmängd (se 4.1.2) och en brist på tid under arbetsdagen för att ta in informationen. Vi anser att detta skapar en risk för att medarbetare kan gå miste om viktig information eller att de kan känna en negativ inställning eller motstånd till förändringen eftersom de har kravet på sig att ta till sig så mycket information. Vi upplevde det som att en del medarbetare, särskilt bland den icke-polisiära personalen, hade en större inblick i polissamordningen och förändringsarbetet. I enkäten framkom det att 40 procent av personalen inom yttre tjänst upplevde att de hade en låg kunskapsnivå om förändringen, jämfört med den icke-polisiära personalen där endast 22 procent upplevde detta. Detta tyder på att personalen i yttre tjänst inte var lika väl informerade. Det var även ett antal av den icke polisiära personalen som vid våra intervjuer berättade att de upplevt en för hög informationsmängd. Vi tror att detta kan bero på att icke-polisiär personal spenderade mer tid vid dator och på kontor, vilket innebar att de såg och tog emot mer information dagligen än vad den polisiära personalen ute

i fält gjorde. Det innebar att det inte nödvändigtvis gavs för mycket information, men att den kunde upplevas som så om medarbetarna ofta såg den i sitt dagliga arbete, så som den icke-polisiära personalen gjorde. Därför anser vi att Polissamordningen inte heller kan ställa samma krav på att den polisiära personalen ska ta in lika mycket information från de linjära kommunikationskanalerna som den icke-polisiära, utan kommunikationsformerna behöver anpassas efter deras begränsade kontorstid, exempelvis i form av möten.

#### 4.1.4 Vikten av muntlig kommunikation

Klein (1996) betonar vikten av muntlig kommunikation och menar att detta stimulerar engagemang. I kommunikationsarbetet som rör förändringen så har medarbetarna fått möjlighet att delta i möten och arbetsplatsträffar. Flera medarbetare nämnde även vid intervjuerna att de hade en öppen dialog med sin chef och inom sin arbetsgrupp och att de där talade om förändringen. Klein (1996) menar att den muntliga kommunikationen som sker "face-to-face" påverkar mottagarna mer än någon annan kommunikationskanal.

Enligt Weick (1995) skapas mening genom muntlig kommunikation vilket innebär att samtal och dialoger kring en förändring kan vara en bidragande faktor till att övertyga medarbetare om behovet efter denna förändring. I resultatet av medarbetarenkäten från 2014 visade det sig att 41 procent av myndighetens personal någon gång deltagit i en APT<sup>1</sup> och att över 50 procent av de deltagande ansåg att arbetsplatsträffarna bidragit till en större förståelse för förändringen. Samtidigt ansåg 41 procent att träffarna bidragit till en ganska liten grad av förståelse. Den muntliga kommunikationen ansågs vara mer givande och vid intervjuerna framkom det att många medarbetare önskade att det fanns mer muntlig kommunikation i form av möten. En handläggare önskade mer muntlig kommunikation då det gav möjligheten att ställa frågor som man inte känner sig bekväm med att maila till exempelvis genomförandekommittén eftersom denne inte har haft någon kontakt med dem tidigare. Handläggaren sa även följande:

*"Jag hade hellre velat ha det mer muntligt, alltså större grupper och möten [...] där man får möjligheten att ställa lite frågor under tiden [...]. Det här med bara att läsa det blir lätt så att "det kan jag göra sen" och sedan kommer inte sen."*

Vi kan se en viss problematik i det faktum att vissa medarbetare upplevde att det var för mycket information och att det behövdes mer muntlig kommunikation. Vi tror att det kan vara så att det inte är mängden information som medarbetare kände sig missnöjda med utan formen. Om det varit fler möten och exempelvis färre mail hade kanske medarbetare upplevt mängden information som mer

---

<sup>1</sup> Arbetsplatsträff



tillfredsställande trots att den i praktiken varit lika stor. Vi tror att det kan vara lättare att ta till sig information via en dialog. Detta innebär att det blir en mindre kraftansträngning att ta till sig informationen under arbetsdagen. En IT-forensiker bekräftade detta under sin intervju:

*“All information som framförs i dialogform är positiv då man har en möjlighet att ge respons direkt. Informationen som sprids via Intrapolis tenderar att uppfattas som mer negativ då den inte möjliggör dialog.”*

Weick (1995) menar att det ofta i dagens organisationer behövs fler möten för att skapa den sociala kontakten som annars går förlorad i exempelvis nyhetsartiklar på intranätet. Vi tror även att muntlig information värderas högre än skriftlig på det sätt att informationen som ges på ett möte känns viktigare att ta till sig än exempelvis informationen i ett nyhetsbrev. Detta eftersom det blir tydligt att en fysisk person sorterat bland informationen och sedan valt det viktigaste att informera om under mötet. Klein (1996) menar att genom att sända ett budskap via flera olika medium, exempelvis via möten, intranät och nyhetsbrev ökar det chansen att mottagarna lägger meddelandet på minnet. Han menar vidare att övertydlighet i informationsmängden innebär att chansen att medarbetare tar åt sig informationen ökar. Därför anser vi att det fortfarande är viktigt att ta hänsyn till olika kommunikationskanaler, även fast de inte sker via muntlig kommunikation.

#### 4.1.5 Förståelse och tvivel kring syftet

Jacobsen (2004) beskriver förändringsprocessen planerad förändring utifrån fyra olika faser och denna beskrivning överensstämmer väl med syftet med Polissamordningen och Polisens organisationsreform. Det som utmärker en planerad förändring är det faktum att det finns arbete och tanke bakom förändringen. Ser vi till denna modell så befinner sig Polisen just nu i fas två och tre (se figur 2.2). Innan dessa faser har det genomförts mycket förberedande arbete för att finna behovet av en förändring och både riksdagen och regeringen var överens om att denna förändring behövdes då de godkände förslaget till förändringen år 2012 (se 1.2). Fas två i Jacobsens beskrivning liknar vi vid upptiningsfasen i Lewins förändringsmodell. I upptiningsfasen betonar Lewin (1951) betydelsen av att medarbetarna förstår syftet och själva ser behovet med förändringen. Vi tror till skillnad från Lewin att det inte är problematiskt för medarbetarna att förstå syftet med en förändring, däremot tror vi i likhet med honom att det kan bli desto svårare för medarbetarna att själva se behovet av en förändring om de redan är nöjda med hur organisationen fungerar. Under våra intervjuer märkte vi av att flera av medarbetarna hade en tydlig bild av vad syftet med förändringen var och många såg även ett behov av den. Likt Thomas Roléns och

Polisorganisationskommitténs beskrivning (se 1.2) så hade medarbetare snarlika tolkningar av syftet. En polisinspektör beskrev det som följande:

*“Syftet är väl att vi ska bli enade och få samma tillvägagångssätt i hur vi jobbar. [...] Det ska inte vara vi och dom, utan det ska vara vi allihop.[...] vi ska tjäna väldigt mycket på att vi blir gemensamma och att vi ska förkorta vägarna mellan oss, ja bli mer effektiva. “*

Samtidigt som flera medarbetare hade uppfattat syftet på liknande sätt fanns det en viss skepsis bland dem angående om syftet skulle uppnås. En del hade höga förhoppningar om att förändringen ska uppnå syftet men samtidigt så förväntade de sig inte att skulle ske. Detta är något som vi ställer oss frågesamma till eftersom majoriteten av respondenterna var positiva till förändringen men samtidigt fanns ändå en tveksamhet. Det vi undrar är om de verkligen var positiva till vad förändringen kommer att bidra till eller om det endast var så de ville uppfatta sig själva. Detta är något som vi kommer diskutera längre fram i analysen (se 4.2.3). Vi avslutade intervjuerna med att fråga vilka förväntningar respondenterna hade på förändringens resultat och en handläggare svarade följande:

*“Förväntningar vet jag inte men förhoppningar däremot har jag att det ska funka så pass bra att som tanken är med hela förändringen. Jag är inte helt övertygad om att det kommer att bli så som jag förväntar mig för det tror jag kanske inte riktigt på. Jag tror iallafall inte att något kommer att vara helt perfekt 2015 som det verkar som många andra tror.”*

I citatet speglas både förhoppningarna men även tvivlen som vi beskrev tidigare. Respondenten i fråga var underförstådd med syftet men trodde inte med säkerhet att syftet kommer att uppnås. Både Lewin (1951) och Dalfelt (2005) talar om vikten om att medarbetare ska förstå varför en förändring ska ske och Dalfelt säger följande “Om inte medarbetarna förstår, kan en förändringsprocess aldrig bli framgångsrik.” (2005. s. 156). Vi tycker att mycket teori inom förändringskommunikation sätter låga förväntningar på medarbetarna och ger dem inte den tilltro som de faktiskt förtjänar. Vad som framkommit vid våra intervjuer är att det inte råder någon brist på förståelse kring varför förändringen sker, utan medarbetarna verkar vara förstådda med syftet. Precis som Lewin (1951) beskriver det så är det i upptiningsfasen som problem kan uppstå och även om medarbetarna förstod syftet med förändringen och sa sig se ett behov av den så fanns det ändå en skepsis mot att förändringsprocessen kommer att uppnå de mål som är satta. Enligt Johansson och Heide (2008) kan medarbetarna känna sig tveksamt inställda till en förändring om de upplever kommunikationen som bristfällig. Vi tror att medarbetarna inte tvunget ställde sig skeptiska till själva förändringen

utan snarare kommunikationen kring den. Lewin (1951) menar att kommunikationen bör förmedla motivation för att på så sätt minska skepsisen om förändringen. För att medarbetarna ska kunna uttrycka sina tveksamheter till ledningen anser vi att det måste vara ett öppet kommunikationsklimat inom myndigheten och lättillgängliga kommunikationskanaler mellan medarbetare och ledning.

#### 4.1.6 Motivation och meningsskapande

En metod för att medarbetare ska känna sig motiverade är genom att utveckla och kommunicera en inspirerande vision samt strategi. Kotter och Cohens (2002) modell (figur 2.3) belyser vikten av detta under steg tre. Visionen ska vara enkel att sprida och visualisera bland medarbetare. Strategin är viktig då den visar hur visionen ska komma att uppnås (Kotter & Cohen, 2002). Hos polismyndigheten hade medarbetarna kännedom om visionen men de hade mindre kunskap om hur den skulle uppnås. Vi tror att det är viktigt att medarbetare är väl insatta i strategin för att de ska kunna se visionen som sannolik och inte avfärda den som en utopi. Det faktum att medarbetarna inom myndigheten inte hade tillräcklig kunskap om hur förändringen skulle genomföras anser vi har avskärmat medarbetarna från förändringsarbetet.

Kotter och Cohen (2002) talar om ytterligare sätt för att skapa motivation under steg ett i modellen, nämligen genom att skapa ett behov av förändring hos medarbetarna. Syftet är att medarbetarna ska känna sig mer positivt inställda gentemot förändringen och vilja anpassa sig efter den. Steg ett och tre anser vi behöva upprepas löpande under förändringsprocessen för att medarbetarna inte ska glömma vad de arbetar för att uppnå och behålla motivationen. Medarbetarna inom polismyndigheten hade ännu inte kännedom om hur förändringen skulle påverka deras personliga arbetssituation och flera kände sig inte heller engagerade i förändringsprocessen. Detta anser vi resulterade i att medarbetarna inte upplevde förändringsprocessen som meningsfull vilket kan bli problematiskt när förändringen sedan kräver att medarbetarna ska anpassa sig efter den. Risken är att medarbetarna inte vill anpassa sig eftersom de inte fått vara delaktiga och getts möjlighet till att påverka. Under våra intervjuer menade respondenterna att de fann förändringen som helhet positiv och viktig. Vi kan se en risk för att denna positivitet försvinner när medarbetarna längre fram i processen måste anpassa sig efter förändringen. Vi anser att det är enklare att ställa sig positiv till något när det inte kräver något av en, men att det är lätt hänt att man känner att det blir för jobbigt när man själv måste arbeta för det och då blir negativt inställd istället. Enligt Weick (1995) kan mening skapas via samtal som bidrar till en förståelse av omgivningen. Han menar vidare att olika människor tolkar och uppfattar händelser på olika sätt. Det är därför viktigt att föra dialog och diskutera sinsemellan för att skapa en större mening gemensamt.

Kommunikationen här liknar vi vid en skapande process (se 2.1.1). Vi anser att medarbetare bär stort ansvar i att själva initiera och delta i diskussioner kring förändringen samt finna relevans och mening inom deras slutsatser. Ledningen kan lägga grunden av information som krävs för att medarbetarna ska kunna föra samtal men vi anser att det i slutändan är upp till medarbetarna att själva engagera sig i dessa samtal och framför allt vara öppensinnade för varandras åsikter. Weick (1995) betonar att meningsskapande är ett oändligt fenomen utan varken början eller slut, det pågår konstant. Vi anser att det därför är viktigt att medarbetare inte enbart diskuterar förändringen när de först får kännedom om den, utan pågående under hela förändringsarbetet. Weick (1995) menar vidare att meningsskapande är en bakåtverkande process. Det går därmed bara att skapa mening i det som redan har utspelat sig. Med detta i åtanke anser vi att det är av stor vikt att medarbetare utvärderar och analyserar förändringsprocessen när den är avslutad. Detta ger värdefull kunskap till framtida förändringsarbeten. Kunskap från tidigare händelser påverkar nämligen hur framtida händelser uppfattas (Weick, 1995).

#### 4.1.7 Delaktighet

För att kunna skapa mening vid förändringar är det således viktigt att medarbetare är delaktiga och engagerade i förändringsprocessen. Deltagande vid en förändring påverkar hur man upplever en förändring och vilken attityd man har mot den (Lines, 2005). Men frågan är vilken möjlighet medarbetare har att vara delaktiga och kunna påverka. Det är tänkvärt att fundera över vad att vara delaktig faktiskt innebär. Som vi skrev ovan berättar Weick (1995) att människor uppfattar samma händelse på olika sätt. Med det i åtanke anser vi att det är sannolikt att medarbetare uppfattar vad det innebär att vara delaktig på olika sätt. En medarbetare kanske i själva verket är delaktig men inte uppfattar sig vara det. En polisassistent svarade följande när vi ställde frågan:

*“I: Är du delaktig i förändringsprocessen?”*

*R: Ja, till viss del. I och med att jag sätter mig in i vissa saker och kan förklara vissa saker för kollegor eller andra i min närhet som undrar lite. Det gör väl att ja, som alltid pågår det en del rykten, och det gör väl att man kanske kan ta död på ett eller två av de här ryktena.”*

En kommissarie svarade följande på samma fråga:

*“Nej jag är inte med i någon grupp eller på det sättet [...]. Jag vet inte hur pass mycket man deltar genom att läsa, det vet jag inte.”*

Polisassistenten såg sig som delaktig för att denne förklarade och diskuterade förändringen tillsammans med kollegor. Kommissarien ansåg däremot att denne kanske hade behövt vara med i

en speciell arbetsgrupp för att känna sig delaktig och var osäker på om en person är delaktig om denne läser och tar till sig informationen som ges. Detta tyder på att vårt resonemang om delade uppfattningar kring delaktighet stämmer. Angelöw (1991) menar att ett så högt antal medarbetare som möjligt ska vara delaktiga i förändringsprocessen, från initiering till implementation av förändringen, för att förändringen ska bli framgångsrik. Under våra intervjuer var det få som sa sig vara delaktiga. Ett yttre befäl uttryckte sig som följande på tidigare nämnda fråga:

*”Nej, det är väl egentligen inte det som är meningen. I olika forum kan man säga eller önska och sådär, men jag tror inte att det är meningen att vi ska vara med. Det sköts egentligen från Stockholm [...].”*

Detta tyder på att medarbetare hos polismyndigheten inte trodde att tanken vara att de skulle vara delaktiga, att det skulle styras utav chefer ovanför dem (se 5.2). Artikeln “Exploring social constructions of followership” (Carsten et al., 2010) lyfter fram att medarbetares anpassar sitt arbetssätt efter hur de tror att deras ledare vill att de ska arbeta. Det skapas därför en negativ effekt då medarbetarna inom polismyndigheten inte tror att ledarna vill att de ska vara delaktiga inom förändringsarbetet. Detta tror vi kan vara en anledning till att få respondenter inom myndigheten ville vara involverade, eftersom de tror att de inte förväntas vara det. Angelöw (1991) menar att det finns olika förändringsstrategier en organisation kan använda för att möjliggöra medarbetare en viss delaktighet inom processen (se 2.2.3) . Den strategi som liknar polismyndighetens är den “representativa strategin” (1991, s 94). Inom Polisen finns det en reformstödsgrupp som är speciellt framtagen i syfte att diskutera förändringen och förankra beslut (Polissamordningen 4, 2013). En Polisinspektör uttryckte sig som följande om reformstödsgruppen:

*”[...] sedan så har vi då den, en som heter X, som sitter i en i de här grupperna, han har i sin tur redovisats det som har beslutats i dom här grupperna [...] till både min närmaste chef och så har han i sin tur kommit till oss. [...] Vi får acceptera att det är X som är den, vi har ju inte valt honom utan han har ju blivit utvald på något sätt och ska väl, vad heter det, representera någon medelpolis och då får man ju acceptera det.”*

Vi tycker inte att det som polisinspektören beskrev är en lämplig metod, eftersom vi ser en problematik med att en medarbetare ska agera företrädare för hela sin grupp eller avdelning utan att gruppen själva fått möjlighet att välja representanten. Att inte få välja vem som representerar sig själv och sin grupp anser vi vara ett tydligt tecken på att medarbetarna inte får vara delaktiga. Vi anser att den “delaktiga förändringsstrategin” (Angelöw, 1991) där alla berörda medarbetare är delaktiga vore på ett sätt mer fördelaktigt då denna skapar en vilja till förändring. Angelöw (1991) menar att denna strategi möjliggör att förändringen blir en naturlig del av medarbetarens

arbetsuppgifter. Eftersom Polisen är en så stor organisation med cirka 28 000 medarbetare förstår vi att alla inte kan vara lika delaktiga, men vi anser att reformstödsgruppen borde utökas och fler medarbetare borde involveras. Vi anser därför att en kombination av dessa strategier vore bäst lämpad. Angelöw (1991) beskriver delaktighet som en förutsättning för att skapa motivation vid en förändring. Är en medarbetare inte delaktig tror vi inte heller att denna medarbetare kommer att känna något större intresse för förändringen. Om medarbetaren inte tidigt inkluderas i förändringsarbetet tror vi att det är svårare att senare i processen övertyga denne om att förändringens syfte är positivt.

#### 4.1.8 Cheferna som kommunikationskanaler

Svenningsson och Alvesson (2010) menar att ledarskap och medarbetarskap hör ihop då ledarskap inte längre enbart handlar om ledaren själv utan även vem ledaren leder och hur relationen mellan dessa ser ut. Det är därför viktigt att även vid ett medarbetarperspektiv inte utelämna chefen då dessa är så sammanbundna. Utifrån ett medarbetarperspektiv har vi därför även sett till hur medarbetarna upplevde chefernas position under förändringsarbetet.

I Polisens kommunikationsplan (se bilaga 2) står det att “den prioriterade kanalen är den närmaste chefen”. Detta visar att Polisen är medvetna om vilken betydelse den närmaste chefen har för medarbetares uppfattning av förändringen. Det vi då finner förvånande är att nästintill ingen av våra respondenter får information om förändringen av sin närmaste chef. Det kan vara så att cheferna väljer att inte ge ut information för än de känner att informationen berör deras medarbetare konkret. För att förhindra ryktesspridning och dämpa oro vid en planerad förändring säger Johansson (2011) att det är vanligt att chefer undanhåller information tills alla beslut är fattade, så att de då kan ge mer och konkret information. Utifrån Lewins tre steg (se 2.3.2) resonerade Klein (1996) att i både steg ett och två är viktigt att kommunicera kring praktiska detaljer som berör den individuella medarbetaren. Vi upplevde att många av respondenterna fick för lite information från sin närmaste chef. En kommissarie kommenterade bristen på information från chefen på följande sätt:

*“Det är inte mycket men det är inget dåligt av chefen för det är ingen som vet någonting, man vet ingenting konkret så jag förväntar mig ingenting heller. Är det inte någonting som är konkret så kan ju man kan ju inte ställa mer krav på chefen på att “du ska veta” när det är inte förankrat.”*

Det kan vara så att cheferna upplevt den oro som medarbetarna känner (se 4.2.4) och därför valt att inte gå ut med all information. Medarbetarna ville ha konkret information som skulle komma från den närmaste chefen men de förklarade bristen på detta genom att säga att cheferna fick samma

information som dem. Om cheferna inte har någon konkret information kan det vara så att de väljer att inte gå ut med någon information utan avvaktar tills de vet mer. En kommunikationsstrateg beskrev detta dilemma för oss och berättade vad denne hade hört en chef säga:

*”Nu har jag åkt iväg en hel dag, då ska jag ha något konkret att berätta för mina kolleger när jag kommer hem. Och så har man inte det och [...] i polisorganisationen tror jag att det finns en större andel handlingskraftiga och konkret inriktade personer vilket gör att man vill ha den sortens information. Men då är frågan, ska man låta bli att informera dem om det här allmänna fram tills att det blir konkret för då kommer dem att säga, vilket de förmodligen kommer att säga ändå, att “det fick vi inte veta något om”.*

Chefen vars upplevelse som beskrevs i citatet ovan visar på detta dilemma, om man ska informera eller avvakta tills man vet mer konkret. Enligt Simonsson (2002) är det bättre att informera om det man vet, även om det inte är konkret och syftet är att minska oro och ryktesspridning. Detta eftersom medarbetare själva redan tidigt i en förändringsprocess formar sin attityd och tolkar situationen och det är bättre att i ett tidigt stadie involvera medarbetarna för att ta vara på deras kunskaper (Lines, 2005; Simonsson, 2002). Samtidigt tror vi att sprida mer information när det inte finns någon ny eller konkret information att förmedla kan ge medarbetare uppfattningen av att de får för mycket information, då det bara blir upprepning, likt det vi tidigare diskuterade (se 4.1.2).

## 4.2 Medarbetarnas upplevelser vid förändringen

### 4.2.1 Attityder vid förändring

Lines (2005) menar att hur man upplever en förändring och vilken attityd man har gentemot den, bland annat beror på storleken på förändringen och vilka konsekvenser förändringen har. Enligt Polissamordningen (2014) kommer den att beröra alla medarbetare. Det är dock svårt att med vår begränsade insyn säga hur många som faktiskt kommer att påverkas mycket av förändringen. Något som vi lade märke till vid intervjuerna var att en del medarbetare inte trodde att de skulle påverkas av förändringen över huvud taget, och andra trodde varken att förändringen skulle påverka dem drastiskt eller innebära stora konsekvenser. Hur medarbetare påverkas av en förändring präglar hur de ser på förändringen (Lines, 2005). Detta framkom tydligt vid en intervju med en polisinspektör som sa sig vara neutral till förändringen men samtidigt uttryckte sig som följande om sin upplevelse kring tidigare förändringar:

*“Jag har ju varit med om väldigt många förändringar och det har inte varit förändringar som har påverkat*

*mig positivt kan jag säga. Väldigt många gånger har det påverkat min personliga position på olika sätt, det har ju varit, faktiskt ganska tungt. [...] jag tror inte att det kommer att gynna mig personligen på något sätt”*

Även om respondenten tidigare i intervjun sa sig vara neutral, kan vi tyda en negativitet utifrån detta svar. Detta kan kopplas till Lines (2005) artikel, att om man påverkas mycket på ett negativt sätt av en förändring är det större risk att man uppfattar förändringen som negativ och därmed bildar en negativ attityd. Detsamma gäller om man påverkas på ett positivt sätt. Respondenten hade även varit med om förändringar tidigare som påverkat denne negativt och verkade utifrån vår upplevelse ha en mer negativ attityd mot den kommande förändringen. Om en medarbetare inte upplever att denne kommer att påverkas tror vi inte att personen utvecklar någon stark känsla, varken negativ eller positiv, angående förändringen.

Lines (2005) menar att attityden till förändringen börjar formas tidigt i förändringsprocessen, redan när medarbetare fått den första informationen om förändringen. Det vi kan utläsa utifrån denna medarbetare som arbetat länge hos polismyndigheten är att denne bar med sig attityd och inställningar utifrån tidigare erfarenheter. Där kan vi se betydelsen av att tidigt försöka påverka medarbetarna till att se det positiva med en förändring. Samtidigt så tror vi att medarbetare är föränderliga och kan ändra sin inställning och attityd under förändringsprocessen. Även om Lines (2005) menar att attityden formas redan vid det första informationstillfället så ställer vi oss till viss del kritiska mot detta. Vi tror att medarbetare själva kan vara så pass kritiska att de kan ta in information utan att skapa sig en viss attityd innan de fått tillräcklig information. Vi tror att den attityd som medarbetare har mot en förändring skapas under en längre tid och att den första informationen självklart har en betydelse men inte en så stor påverkan som Lines (2005) påstår. Lewin (1951) menar att det är viktigt att förstå syftet och känna motivation för att ha en positiv attityd mot nuvarande samt framtida förändringar. Medarbetare som arbetat en kortare tid inom polismyndigheten visade enligt våra intervjuer ha en mer positiv inställning till förändringen. Vi tror att det beror på att de antingen haft positiva erfarenheter av tidigare förändringar eller att de inte har varit med om några omfattande förändringar tidigare och därför inte hunnit skapa sig en negativ uppfattning.

#### 4.2.2 Gruppens betydelse

Enligt Lines attitydmodell (se figur 2.4) påverkar även den sociala omgivningen vilken attityd man har gentemot förändringar. Den sociala omgivningen inom en organisation kan innefatta så väl miljö, grupper och chefer. Om man enligt Lewin (1951) vill påverka en individ så görs det bäst genom att påverka gruppen och försöka förändra deras normer och på så sätt förändra deras



attityder. Gruppen har en stor påverkan på individen. Tillhör en medarbetare en stark grupp med starka normer och värderingar så kan det ha stor påverkan på vilken attityd personen har gentemot förändringar (Svedberg, 2012). Detta innebär att om en grupps normer är att vara positiv till förändringar så påverkar det individens attityd till att själv vara positivt inställd gentemot förändringar. Lewin (1951) berättar att det är troligare att ett motstånd gentemot förändringen växer fram om förändringen utgör ett hot mot gruppen. Däremot kan detta undvikas genom att skapa positiva känslor hos gruppen kring förändringen innan den sker.

Vid intervjuerna frågade vi respondenterna hur de upplevde deras kollegors inställning till förändringen och flera gånger beskrev respondenten sin avdelnings inställning på samma sätt som denne tidigare hade beskrivit sin egen inställning. Det kan finnas flera förklaringar till detta, men vi tror att det beror på att de vill visa på att de tycker likadant som många andra och på så sätt behöver de inte skiljas från mängden. På detta sätt utelämnar de inte heller sin grupp. Robbins (2003) beskriver detta som en konformitet, där individen anpassar sitt beteende efter gruppens normer eftersom den strävar efter att vara en med gruppen och därmed undviker att uppfattas som annorlunda. Vi frågade även respondenterna om de diskuterade förändringen med sina kollegor och huruvida de trodde att dessa diskussioner påverkade deras inställning. Flera av respondenterna sa sig diskutera förändringen med sina kollegor men menade att det inte påverkade deras personliga inställning. Samtidigt var skillnaderna i respondenternas svar angående deras personliga inställning och deras upplevelse av kollegornas inställning som nämnt ovan väldigt lika. Som Svedberg (2012) uttrycker det så har människan en vilja att känna samhörighet med andra eftersom vi är sociala varelser. Genom att beskriva sin egen och andras inställningar på liknande vis kan detta vara ett sätt för att relatera till gruppen och även visa och känna samhörighet med sina kollegor. Det visar på hur stark påverkan normer som konformitet kan ha inom en grupp (Robbins, 2003). En Polisinspektör visade på en sådan samhörighet och berättade följande:

*“I: Vilka nackdelar tror du att dina kollegor ser med förändringen?”*

*R: Nackdelen det är ju att, tror jag som alla i gruppen, att man ska göra en förändring i gruppen på något sätt.”*

Citatet visar både att inspektören sa sig tycka likadant som sin grupp och att denne var rädd för att gruppen skulle förändras. Huruvida diskussionerna inom en grupp påverkar individen kan det vara svårt för individen själv att svara på. Enligt Lines (2005) och Lewin (1951) så påverkas individen av gruppen men till hur stor del är svårt att säga. Personen kan vara omedveten om det inflytande som gruppen kan ha på en som individ. Det som dock kan spela in på gruppens inflytande är

gruppens storlek. I små grupper är det lättare för medarbetare att vara sig själva och ha kvar sina identiteter (Svedberg, 2012). Ett antal av respondenterna berättade att de ingick i mindre arbetslag och det kan vara en förklaring till att de kände att de inte påverkas av andra inom gruppen och kan tycka annorlunda. Den generella inställning som respondenterna upplevde bland sina kollegor eller sin avdelning var positiv men med en oro inför vad som komma skall. En IT-forensiker berättade om den känsla av motstånd som denna upplevt:

*”I: Har du märkt av något motstånd mot förändringen?”*

*”R: Ja. Allmänt negativa, det visar sig oftast på fikamöten eller på gruppmöten med den egna gruppen. Inte i just min egen men i den tekniska enheten kan det ju finnas någon som är väldigt orolig. Det ger sig inte uttryck i skrift. Vi har [...] inget forum där vi kan skriva våra åsikter.”*

Det som IT-forensikern berättade tycker vi både visar tydligt på hur många medarbetarna är om den egna gruppen, IT-forensikern väljer att säga att motståndet inte rör sig kring dennes grupp. Citatet visar även på behovet av en plattform där medarbetarna kan diskutera och uttrycka sina åsikter om förändringen. Något som vi poängterar både i 4.1.6 samt 4.2.4. Jacobsen (2004) menar att osäkerhet kännetecknar förändringar och därför är svårt att undvika. Oron inom myndigheten är därmed en rimlig känsla att uppleva men samtidigt upplevde vi att flera medarbetare inte ville uttrycka sig på ett sätt där de eller deras grupp uppfattades som oroliga, utan snarare positiva något som vi diskuterar ytterligare nedan (se 4.2.3).

### 4.2.3 Viljan att vara positiv

I Lines attitydmodell (figur 2.4) finner vi även värderingar och uppfattningar som en del av attitydskapandet. Vilka värderingar och uppfattningar man har kan då påverka medarbetares inställningar gentemot förändringen (Lines, 2005). Som nämnt ovan uppfattade vi under intervjuerna överlag en positiv inställning bland medarbetare till både organisationsförändringen och förändringar i allmänhet. Detta var något vi inte förväntade oss. Eftersom förändringar kan innebära omstruktureringar, mer arbete och mycket nytt som är främmande så hade vi en förutfattad mening om att många skulle vara negativa till förändringen. Tvärtom visade det sig att medarbetare välkomnade förändringen och tyckte att det var viktigt att vara positiv till den. Detta anser vi vara en vanligt förekommande värdering bland våra respondenter. Även om många medarbetare såg farhågor så upplevde de samtidigt att det var viktigt att vara positiv och värdera förändringar som positiva. En polisassistent berättade om vilka nackdelar denne tror förändringen kan bidra till:

*“Att vi får ännu sämre tilldelning på resurser, och att vi blir någon liten avkrok till styret då som kommer att sitta i Skåne eller Malmö. Att vi förväntas ta ännu större ansvar över mycket större områden än vi redan gör.”*

Trots sina farhågor som beskrevs ovan höll respondenten ändå en positiv attityd genom intervjun och berättade att denne upplevde syftet som något väldigt positivt. Vi ställer oss dock lite frågesamma till om denna positivitet är något medarbetare gärna ville ge sken om att vara eller om de faktiskt var så positiva som de påstod. Exempelvis så uttryckte sig en receptionist sig som följande, ”Man *måste vara positiv till förändringar, annars är det svårt att jobba.*” Respondenten menade då att en negativ inställning till förändringar gör det svårt för en att arbeta. Receptionisten fortsatte som följande:

*“I: Vilka fördelar tror du att dina kollegor ser med förändringen?”*

*R: Jag tror inte att det blir några stora förändringar eller fördelar egentligen. Även fast man säger att man ska vara positiv mot förändringar tror jag inte att man kan ändra hos oss så hemskt mycket, faktiskt. Det är tråkigt ändå, men så är det.”*

Samtidigt som respondenten påstod att en positiv inställning är viktigt och själv ansåg sig vara positiv, anser vi att detta är sanning med modifikation. Respondenten trodde inte att förändringen kommer att bidra med fördelar eller ens någon förändring och då förstår vi inte vad denne egentligen ställde sig positiv till. Vi tror att det är enkelt att påstå sig vara positiv när man inte ser några konsekvenser med förändringen. Att vara positiv kan vara en stark social norm som uppmuntras inom gruppen, i detta fall polismyndigheten (jfr Robbins, 2003). Det är inte bara en norm som vi upplevde bland medarbetare hos polismyndigheten utan även något som värderas högt i dagens samhälle. Medarbetarna ville kanske inte uppfattas som negativa personer eftersom negativitet till skillnad mot positivitet, är förknippat med bland annat obehag, motstånd och ångest. Inom forskningsområdet förändringskommunikation upplever vi att det finns en förutfattad mening om att medarbetare är motvilliga och avvisande mot förändringar (Johansson & Heide, 2008). Inom polismyndigheten verkade medarbetarna snarare vilja uppfattas som positiva och framåtsträvande i förändringsarbetet. Dock så kan detta bero på att respondenterna påverkats av oss som intervjuare, som vi tidigare beskrev i metodkritiken (se 3.7). Det kan ha varit så att de ville uppvisa en positiv attityd för oss och samtidigt vara lojala mot sin arbetsgivare, eller så kan de ha svarat på ett sätt som de trodde att vi ville att de skulle svara på.

#### 4.2.4 Motstånd vid förändringar

En långsam förändringsprocess är vanligt enligt Klein (1996) som menar att många organisationsförändringar påbörjas i en försiktig takt och för att sedan implementeras allt eftersom. Personer med stor erfarenhet av planerade förändringar brukar ofta hantera förändringar på ovanstående sätt. En personalkonsult hos polismyndigheten berättade om en nackdel med en så pass lång planeringsfas:

*“[...]ibland känns det ju som att diskussionerna kring den här förändringen tar så mycket energi på många håll så att man funderar på om den ordinarie verksamheten löper vidare eller om den står still till den första januari 2015.”*

Detta menar Klein (1996) får som resultat att endast en liten del av personalen vet vad som pågår och är delaktiga i planeringen men resterande personal har liten insikt till vad som sker, vilket kan leda till oro och ryktesspridning. Detta kan inträffa oberoende om ledningen noggrant kommunicerar ut sina avsikter med förändringen eller skapar genomtänkta kommunikationsstrategier. När förändringen sedan är genomförd har en stor del av personalen redan bildat sig egna uppfattningar och attityder, vilka inte ser ut som ledningen önskat. En kommissarie hos polismyndigheten berättade följande:

*“[...] man vet inte något konkret och man kan inte peka på något negativt då heller ju men det kan nog komma in lite. Det är lättare att tänka negativt när man inte riktigt vet och då dra ihop något som inte stämmer [...]”*

Det faktum att medarbetare inte ännu fått information om hur förändringen kommer att påverka deras personliga arbetssituation har väckt oro hos vissa. En personalkonsult berättade om oron:

*“Ja, jag kan väl säga att det finns väl en oro för framtiden. ”Vad kommer det att bli och hur kommer det att se ut?”, innan det är klart så tror jag att den där oron kommer att göra folk, inte direkt till motståndare men dom anammar den väl inte med öppna armar”*

För att minska eventuell oro, förvirring och/eller ilska är det viktigt att, som det beskrivs under steg fyra i Kotter och Cohens (2002) förändringsmodell, ledningsgruppen övertygar medarbetare om förändringens syfte. Ledningsgruppen kan bestå av dels chefer och dels medarbetare som är väl respekterade på arbetsplatsen, denna sätts ihop under steg två i modellen. Vi tror att polismyndigheten bör arbeta med steg fyra och kommunicera löpande under hela

förändringsprocessen för att undvika att ny oro eller förvirring väcks bland medarbetarna längre fram i processen. En av strategierna som författarna belyser är att förbereda en Q & A[1], där ledningsgruppen har förberett svar på alla tänkbara frågor medarbetare kan tänkas ställa. Medarbetarna ska sedan få ställa sina frågor under ett möte, där ledningsgruppen ska kunna ge direkta svar och feedback. På Polissamordningens hemsida finns ett dokument som listar de vanligaste frågorna med tillhörande svar som de fått in från medarbetare (Polissamordningen, 2014). Detta tyder på att Polissamordningen har en transmissionssyn på kommunikation och vi anser att de istället bör använda sig av kommunikationsformer som erbjuder en tvåvägs-kommunikation, exempelvis som möten. Det visar även att Polissamordningen inte är proaktiva i sin kommunikation. Johansson (2011) beskriver en kommunikativ organisation som en organisation som lägger vikt vid strategisk kommunikation redan i samband med att förändringen initieras. Polissamordningen bör därmed inte vänta tills frågorna ställs, utan kommunicera innan oro och förvirring väcks. En annan problematik kring Polissamordningens kommunikation är att deras hemsida inte erbjuder återkoppling om svaren i sin tur skulle väcka fler frågor. En fråga med tillhörande svar lyder exempelvis:

*“Vad händer om jag aktivt motsätter mig verksamhetsövergång?  
– Om jag aktivt motsätter mig verksamhetsövergången blir jag uppsagd från Polisen.”*  
(Polissamordningen, 2014)

Vad exakt Polissamordningen menar med aktivt motsättande beskriver de inte, men vi tror att korta svar som detta, utan vidare information snarare kan bidra till större förvirring än förklaring. Vi tror att detta kan bidra till att medarbetare i viss mån inte vågar uttrycka motstånd eller ställa kritiska frågor i rädsla om att uppfattas som negativa. Detta kan i sin tur ha en negativ effekt på förändringsarbetet. Det är nämligen så att allt motstånd inte nödvändigtvis behöver vara negativt. Jacobsen (2004) menar att motstånd kan ses som en pågående diskussion kring vilka behov organisationen har och vilka lösningar som kan vara fördelaktiga. Jacobsen menar vidare att när motstånd förhindras kan detta liknas vid att försöka tysta ner dialog. Motstånd kan således öka rationaliteten i beslut och förhindra förhastade idéer. Om motstånd saknas helt i en förändringsprocess lär detta vara ett tecken på att det saknas engagemang och intresse hos personalen snarare än att alla är positivt inställda (Jacobsen, 2004). Angelöw (2010) menar att motstånd kan vara en normal och rimlig reaktion på förändringar bland medarbetare. Han menar vidare att motstånd kan bero på flera olika orsaker, exempelvis farhågor om risker med förändringen, att den ska leda till minskad trygghet på arbetsplatsen eller att det finns för liten delaktighet bland medarbetarna. Vi ser ett ansvar hos medarbetarna att föra fram sina åsikter så att

ansvariga för förändringen får möjlighet att möta dessa och ta tillvara på åsikterna och även kan lösa eventuella problem som medarbetarna kan ha. Vi ser ett liknade ansvar hos cheferna att lyssna på dessa åsikter och inte avfärda det som oresonligt motstånd. För att detta ska fungera i praktiken tror vi att det är viktigt att medarbetarna noga tänker efter vad de tycker och därmed kan ge konstruktiv kritik och inte enbart berätta vad som inte känns bra. Detta tror vi kan öka chansen för medarbetarna att bli hörda och samtidigt ökar ledarnas vilja till att lyssna.

#### 4.2.5 Olika former av motstånd och försvar

Motståndsstegen (se figur 2.5) går igenom olika former av motstånd som medarbetare kan uppleva under förändringsarbete. Polisen befinner sig nu i deras sista förändringsstadiet och vi har under vår empiriska insamling uppmärksammat att det pågår ett visst motstånd bland medarbetarna. Det tabellen benämner som motstånd i form av förnekelse har vi märkt av i den mån att många inte tror att förändringen kommer att påverka deras arbetssituation i praktiken (Mariotti, 1996). Ett yttre befäl berättade följande:

*“Ja, jag tror nog inte att den kommer att förändras så mycket. Man är ju inte så naiv att man inte tror att det händer någonting men jag tror inte att det kommer att förändras så mycket.”*

Som vi tidigare nämnde trodde inte medarbetarna att förändringen kommer att förändra mycket i praktiken och vi tror att det beror på att det ännu inte finns någon information om hur förändringen kommer att påverka på detaljnivå. Detta anser vi kan få negativa effekter på förändringsarbetet då vi tror att det är svårt för medarbetarna att känna engagemang om de inte vet vad de arbetar för att uppnå. Vi tror att det måste finnas en vision som berör och verkar som en drivkraft för alla medarbetare och även en tydlig redogörelse för vilka konkreta konsekvenser förändringen kommer att bidra till. I relation till att många medarbetare inte vet hur förändringen kommer att påverka deras personliga arbetssituation ser vi även ett motstånd i form av det modellen beskriver som enkel överenskommelse. Det innebär att medarbetare godtar förändringen utan att veta vad den innebär och vad de går med på (Mariotti, 1996). Detta anser vi är ett problematiskt motstånd då vi tror att det kan bli väldigt besvärligt när förändringsarbetet sedan är klart och arbetssituationen ser annorlunda ut än vad medarbetarna förväntat sig. Detta anser vi kan skapa förvirring och även motstånd hos medarbetarna som till och med kan känna sig lurade av ledningen.

Samtidigt behöver motstånd inte vara något som är medvetet hos medarbetare utan som Svedberg (2012) beskriver kan det ses som en försvarsmekanism. Organisationsförändringar som den inom Polisen innebär många stora omstruktureringar och eftersom mycket på detaljnivå inte

ännu är fastställt kan det vara stor risk att medarbetare tar till sig försvarsmekanismer. Det är något naturligt som används för att skapa trygghet vid rädsla eller osäkerhet. Även om medarbetaren är positiv till förändringen så kan denne forma en försvarsmekanism eftersom nya situationer kan uppfattas som obehagliga. När individer inte har full kontroll över situationer så kan det också skapas ångest (Svedberg, 2012). Ointresse eller tystnad och förnekelse är typer av försvarsmekanismer som vi uppmärksammat bland vissa av respondenterna. Försvarsmekanismen vid tystnad/ointresse innebär att medarbetare inte engagerar sig och inte tar in informationen med förhoppningen att förändringen då inte kommer att påverka en. Vid förnekelse sållar medarbetare bland informationen och tar in den som passar en själv eller gruppen och inte påverkar en negativt (Svedberg, 2012). Vi upplever det som att det kan vara svårt att upptäcka motstånd eller försvarsmekanismer eftersom många medarbetare påstår sig vara positiva och ser behovet av förändringen (se 4.2.3) I realiteten kan det vara så att medarbetare är positiva till förändringen men också känner oro för det okända (Svedberg, 2012). Vi anser att det därmed kan uppstå försvarsmekanismer inom myndigheten men inte nödvändigtvis i form av aktivt eller medvetet motstånd.

#### 4.2.6 Chefernas upplevelse av förändringen

Då Polisen strävar efter en plattare organisation med färre hierarkiska nivåer innebär detta av en del chefspositioner inte kommer att finnas kvar efter förändringen är verkställd (Polissamordningen 2, 2013). Vi anser att det finns en överhängande risk att detta påverkar chefernas förmåga att skapa positiva känslor gentemot förändringen hos medarbetare. En kommunikationsstrateg berättade om denna problematik:

*“För det är ju en problematik att de som kanske blir hårdast drabbade här av den här förändringen är också de som ska prata med sina medarbetare om det för det är nämligen cheferna. [...] Så de som är mest osäkra på sin framtid nu är också de som ska ge medarbetarna trygghet och det är ju inte så lätt.”*

Det är inte i alla fall som chefer är positivt inställda till förändringar då de i en del fall kanske föredrar arbetssituationen så som den såg ut tidigare. Detta kan resultera i att de medvetet eller omedvetet visar detta i sin kommunikation med sina medarbetare gällande förändringen (jfr Johansson & Heide, 2008). Detta är en form av motstånd som känns igen i motståndsmodellen där den benämns som *Sabotage*, att man försöker stoppa eller eliminera förändringen (Elrod II & Tippett, 2002). Resultatet blir att cheferna kommunicerar ut olika meningar som medarbetare ser igenom och själva anammar denna skepsis. Chefens egen attityd gentemot förändringen har därmed stor påverkan på medarbetarnas attityder. Detta motstånd kan även synas i form av avsaknad utav

kommunikation. Lines (2005) berättar nämligen att ett vanligt förekommande motstånd kännetecknas av att personen ifråga hemlighåller information. Inom Polisen är det, som vi beskrev tidigare, cheferna som kommer att påverkas mest och som vi även berättade kommunicerade och informerade cheferna väldigt lite om förändringen till sina medarbetare. Med Lines (2005) resonemang i åtanke anser vi att det finns en möjlighet att cheferna antingen medvetet eller omedvetet därför väljer att inte informera om förändringen. De är kanske inte själva övertygade om att förändringen är positiv. Angelöw (1991) menar att det är viktigt att ta hänsyn till de grupper som kommer att påverkas mest av förändringen. Vi anser därför utifrån respondenternas tolkning och upplevelser av chefernas betydelse, att chefer bör ges mer stöd för att kunna ta rollen som den kommunikativa chefen. Med en kommunikativ chef tror vi att det är lättare att skapa ett klimat bland medarbetarna där dialog uppmuntras och på så sätt förebygger oro och eventuell ryktesspridning.



## 5. Diskussion & slutsats

*Syftet med denna studie har varit att undersöka och analysera medarbetares upplevelser under en förändringsprocess. I detta avsnitt diskuterar vi våra resultat från analysen. Till sist ger vi förslag på hur man kan forska vidare utifrån vår studie.*

### 5.1 Polismyndigheten och förändringskommunikationen

Polismyndigheten använde olika former av kanaler i sin kommunikation, vilket är fördelaktigt under en förändringsprocess (Klein, 1996). Informationen fanns att hämta på intranätet, på Polisen och Polissamordningens hemsida, i tidningen svensk Polis och i form av trycksaker som var utplacerade på huvudkontoret. Gemensamt för dessa är att de alla kommunicerade via linjära kanaler och kommunikationen förminskades då till ett verktyg. Personer med detta synsätt på kommunikation tror att de genom att informera medarbetare minskar risken för problem vid implementeringar av förändringar (Johansson & Heide, 2008). Detta anser vi förklara varför polismyndigheten gav ut information till den grad att medarbetarna upplevde ett informationsöverflöd. Samtidigt så minskade dessa kommunikationssätt medarbetarnas möjlighet till att påverka och uttrycka sina åsikter om förändringen. Myndigheten var mån om att medarbetarna skulle förstå förändringens syfte vilket de också gjorde, men det saknades konkret information om förändringen. Polismyndigheten var, när vi utförde vår studie, i deras två sista förändringsfaser (se figur 1.2.1.). Vi ansåg därför att det var förvånande att medarbetarna inte visste hur de skulle komma att påverkas så sent i förändringsprocessen. Innan vi genomförde våra intervjuer med medarbetarna förutsatte vi att de skulle ha starka reaktioner angående hur de skulle påverkas men det visade sig att de inte kunde säga så mycket om förändringen då de saknade konkret kunskap. Vi anser att myndigheten inte har varit proaktiv i sin kommunikation då deras avsaknad av konkret information fick som resultat att medarbetarna inte gavs möjlighet att förbereda sig för de omstruktureringar som förändringen kommer att skapa. Detta tror vi kan leda till att mer oro uppstår när förändringen ska implementeras, men som kunnat undvikas om medarbetarna fått den konkreta informationen tidigare i processen, och därmed fått en möjlighet till att bearbeta vad som kommer att ske, innan det sker. Ovissheten under en organisationsförändring är nämligen mer påfrestande för en medarbetare än ett besked om exempelvis uppsägning. Medarbetare som tidigare varit med om förändringar kände lättnad över information trots att den var olycklig, då de åtminstone fick möjligheten att i god tid söka nya arbeten och förbättra situationen (jfr Angelöw, 2010). Vi anser därför att det faktum att medarbetare inom Polisen

fortfarande inte vet hur förändringen kommer att påverka dem lägger grunden och ökar risken för att många medarbetare utvecklar en negativ attityd gentemot förändringen.

## 5.2 Attityd och delaktighet

För att ta vara på medarbetarnas åsikter kan det vara fördelaktigt att använda mer muntlig kommunikation, Klein (1996) menar att det stimulerar engagemang. Vi anser att engagerade medarbetare är positiva medarbetare som kan driva förändringar framåt.

För att medarbetarna ska känna engagemang gällande förändringen måste de göras delaktiga i kommunikationen. På grund av att de linjära medierna användes som de främsta

kommunikationsformerna gjordes inte medarbetarna inom myndigheten delaktiga. Våra

respondenter upplevde inte heller att det fanns tillräckligt med tid under arbetsdagen att lägga på förändringsarbetet. Vi anser att öppna samtal där kritik kan ges utan konsekvenser, samt initiering av kommunikation i form av förslag och frågor är nödvändiga faktorer som måste uppfyllas för att medarbetare ska vara delaktiga. Utifrån vår studie anser vi att detta inte har uppfyllts inom myndigheten och vi uppmärksammade en oro över ovissheten bland medarbetarna som kan bero på bristen av delaktighet. Samtidigt fick vi bilden av att medarbetarna såg förändringen som positiv och gynnsam för Polisen. Huruvida den positiva upplevelse de påstod sig känna över förändringen var genuin var svårt för oss att utläsa eftersom vi tror att det är vanligt att personer vill uppfattas som positiva. Vid en förändring kan arbetsmiljön upplevas som instabil, på grund av exempelvis omlokaliseringar, och vi tror därför att medarbetare inte vågar ställa sig lika kritiska för att inte uppfattas som negativa. Inte minst i detta fall då, som vi diskuterar under punkt 4.2.3, där Polissamordningen hade gått ut med att medarbetare som motsätter sig förändringen inte kommer att få arbeta kvar. Medarbetarna kanske därmed inte vågade uttrycka kritik i rädsla för att det skulle innebära konsekvenser för deras arbetssituation. Kritiska diskussioner är nödvändiga för att öka rationaliteten i en förändringsprocess eftersom de skapar en öppen debatt (Jacobsen, 2004).

Avsaknaden av kritik bland medarbetarna kan därför ge en negativ effekt på förändringsarbetet.

Vi uppmärksammade former av motstånd och försvarsmekanismer som inte nödvändigtvis måste innebära en negativ inställning gentemot förändringen. Motståndet som visade sig i form av ointresse och tystnad anser vi härstammade från bristen av delaktighet. Vi anser att det var naturligt att vissa medarbetare inte kände något intresse för förändringen eftersom de inte var delaktiga.

## 5.3 Chefernas problematiska kommunikationsansvar

Enligt Klein (1996) har chefen genom dialog stor möjlighet att påverka sina medarbetares attityder

gentemot förändringar. Vad vi observerade under vår empiriska insamling var att denna möjlighet inte togs tillvara på inom polismyndigheten, då endast ett fåtal medarbetare faktiskt diskuterade förändringsprocessen med sin chef. Johansson (2011) menar att kommunikationen från den närmaste chefen uppfattas som mer värdefull än kommunikationen från ledningen. Vi tror att detta kan bero på att den närmaste chefen arbetar närmare medarbetaren än vad ledningen gör, och därmed lär ha större kunskap om hur förändringen kommer att påverka medarbetarens personliga arbetsituation. Med detta i åtanke anser vi att det är till myndighetens nackdel att inte cheferna var bättre informerade så att de i sin tur kunde informera sina medarbetare. Enligt enkätundersökningen upplevde endast 36 procent av cheferna att de fått tillräckligt med kunskap om förändringen för att kunna informera medarbetarna. En annan anledning till att cheferna inte diskuterade förändringen med sina medarbetare kan som vi nämnde i analysen (se 4.2.6), vara för att de själva inte var säkra på att förändringen kommer att påverka dem på ett positivt sätt och därför inte ville sprida information kring den. Detta har resulterat i en problematik, det var chefernas uppgift att diskutera förändringen med sina medarbetare och lugna eventuell oro som de kände, när det samtidigt är cheferna som kommer att påverkas mest och kanske de som kände störst oro av alla.

Vi fann det intressant och förvånande att nästintill inga av våra respondenter klandrade sina chefer för att de inte informerade om förändringen. Medarbetarna menade att deras chefer fick information på samma sätt som de själva fick, och att cheferna därför inte visste mer än de själva. Flera av medarbetarna arbetade inom mindre grupper och vi upplevde det som att chefen då sågs som en i gruppen. Att medarbetarna tog chefen i försvar eller inte ställde högre krav tror vi då kan bero på att de upplevde att chefen var en av dem, en i gruppen. Om gruppdynamiken är stark så vill inte medarbetare peka ut eller utelämna någon (jfr Svedberg, 2012).

## 5.4 Avslutning

Under vår studie inom Polismyndigheten Kronoberg och utifrån medarbetarnas upplevelser har vi kommit fram till att medarbetare inte ges en tillräcklig betydelsefull roll i förändringsarbetet. Detta anser vi vara anledningen till att medarbetare inte anser att förändringen är meningsfull och inte heller tror att den kommer att påverka dem, vilket kan vara orsaken till det bristande intresset för förändringen hos medarbetare. Från våra resultat kan vi ur ett medarbetarperspektiv dra slutsatsen att myndighetens interna förändringskommunikation är bristande och saknar medvetenhet om medarbetarnas kompetenser och kommunikativa förmågor. Istället anser vi att myndigheten borde utnyttja kanaler som erbjuder tvåvägskommunikation för att involvera fler medarbetare och därmed tillgodose medarbetarens önskan om mer muntlig dialog.

Vi anser att det vore intressant att följa upp Polisens organisationsförändring i ett skede längre fram och finna samband mellan våra resultat och förändringens utfall. Under studiens gång har vi även uppmärksammat ett behov av mer forskning utifrån medarbetarperspektiv och forskning som ser till medarbetares kunskaper och kommunikativa kompetenser. Vi ser ett behov av ytterligare forskning kring en förändringsprocess där medarbetare får det utrymme som vi anser att de förtjänar. Detta tror vi kan öka samhällets medvetenhet kring medarbetarens betydelse och funktion vid ett förändringsarbete.

## 6. Referensförteckning

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete. Om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur- kultur- processer*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, s. 543–562.
- Dalfelt, S. (2005). Förändring och kommunikation. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson, *Kommunikation & organisation* (s.151-166). Malmö: Liber.
- Elrod II, P. D. & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3), s. 273-291.
- Fay, B. (1996). *Contemporary Philosophy of Social Science: A Multicultural Approach*. Cambridge: Blackwell.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, cop.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Hård af Segerstad, P. (2011). *Kommunikation och information: en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Stockholm: Liber.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3), s. 288-305.
- Johansson, C. (2011). Kommunikation vid organisationsförändringar. I J. Falkheimer & M.

- Heide (Red), *Strategisk kommunikation: forskning och praktik* (s. 257-282). Lund: Studentlitteratur.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*., 9 (2), s. 32-46.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, L. K. (2000). "Blindsided by that one" and "I saw that one coming": The relative anticipation and occurrence of communication problems and other problems in implementers' hindsight. *Journal of Applied Communication Research*, 28 (1), s. 44-67.
- Lewis, L. K. (2007). An Organizational Stakeholder Model of Change Implementation Communication. *Communication Theory*, 17, s. 176-204.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4 (8), s. 8 -32.
- Mariotti, J. (1996, 7 okt.). Troubled by the resistance to change., *Industry Week*, s. 30.
- Medley, B. C, Haki Akan, O. (2008). Creating Positive Change in Community Organizations: A Case for Rediscovering Lewin. *Nonprofit Management & Leadership*, 18 (4), s. 485-495.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Norrby Wallin, S. (2014). Polisen i Kronobergs län. Organisation. Hämtad 2014-04-14, från Polisens webbsida: <http://polisen.se/Kronoberg/Om-polisen/lan/Kr/op/Polisen-i-Kronobergs-lan/Organisation/>.
- Paulsen, M. (2013). "Sverige delas in i sju polisregioner", pressmeddelande, 2013-06-25. Tillgänglig: [http://www.polissamordningen.se/filer/Pressinformation/Pressmeddelande\\_2013-06-25\\_Polisregioner\\_och\\_huvudorter.pdf](http://www.polissamordningen.se/filer/Pressinformation/Pressmeddelande_2013-06-25_Polisregioner_och_huvudorter.pdf). Hämtad 2014-03-20.
- Paulsen, M. (2013). "Vägen utstakad för den nya Polismyndigheten", pressmeddelande, 2013-03-20. Tillgänglig: <http://polissamordningen.se/filer/Pressinformation/Pressmeddelande%202013-03-20.pdf>. Hämtad 2014-04-28.
- von Platen, S. (2006) Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television (Avhandling). Örebro: Örebro

- Universitet.
- Polisen 1. (2013). Om Polisen, ny polisorganisation. Hämtad 2014-04-14, från:  
<http://polisen.se/Om-polisen/Organisation/Ny-polisorganisation-2015/>.
- Polisen 2. (2013). Om Polisen, Polisens organisation. Hämtad 2014-05-23, från:  
<http://polisen.se/Om-polisen/Organisation/>
- Polissamordningen 1. (2013). Inriktningsbeslut om Polismyndighetens övergripande organisation och styrning. Hämtad 2014-05-21, från:  
[http://polissamordningen.se/filer/Arbetsmaterial\\_och\\_beslut/Fattade%20beslut/Inriktningsbeslut\\_om\\_Polismyndighetens\\_%C3%B6vergripande\\_organisation\\_och\\_styrning.pdf](http://polissamordningen.se/filer/Arbetsmaterial_och_beslut/Fattade%20beslut/Inriktningsbeslut_om_Polismyndighetens_%C3%B6vergripande_organisation_och_styrning.pdf)
- Polissamordningen 2. (2013). “Bred dialog grund för Polismyndighetens nivåer”, nyhetsbrev. Hämtad 2014-05-11, från: <http://www.polissamordningen.se/nyhetsarkivet/1386858880>
- Polissamordningen 3. (2013) Arbetsmaterial och beslut, arbetsplan. Hämtad 2014-04-28, från:  
[http://polissamordningen.se/filer/Arbetsmaterial\\_och\\_beslut/Arbete%20i%20sju%20faser/Arbetsplan%20f%C3%B6r%20polissamordningen.pdf](http://polissamordningen.se/filer/Arbetsmaterial_och_beslut/Arbete%20i%20sju%20faser/Arbetsplan%20f%C3%B6r%20polissamordningen.pdf)
- Polissamordningen 4. (2013). “Polissamordningen 2013 på 5 minuter “ nyhetsbrev. Hämtad 2014-05-24, från: <http://polissamordningen.se/nyhetsarkivet/1388396389>
- Polissamordningen. (2014). Vanliga frågor & svar om polissamordningen. Hämtad 2014-02-07, från: <http://www.polissamordningen.se/page/faq>.
- Robbins, S. P., (2003). *Organizational Behaviour* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Rosengren, K. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bras.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, s.. 379–423, 623–656.
- Simonsson, C. (2002). Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation (Avhandling). Lund: Lunds Universitet.
- SOU 2012:129. Kommittédirektiv. Ombildning av polisen till en sammanhållen myndighet. Stockholm: Justitiedepartementet. Tillgänglig:  
[http://polissamordningen.se/filer/Pressinformation/Kommittedirektiv%202012\\_129.pdf](http://polissamordningen.se/filer/Pressinformation/Kommittedirektiv%202012_129.pdf)
- Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund:

Studentlitteratur.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010) *Ledarskap*. Malmö: Liber

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage cop

Yin, K., R. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Yin, K., R. (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Ödman, P. (2007) *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Finland:  
Norstedts Akademiska Förlag.

Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K. & Larsen, L. O. (2003). *Metodbok för medievetenskap*.  
Malmö: Liber.



# Bilaga 1

## Intervjuguide

Detta är vår kompletta intervjuguide. Då vi använt oss en heuristik metod är denna guide utökad med vissa frågor som vi kände att vi saknade efter det första intervjutillfället och ville använda till det andra intervjutillfället.

### Inledning

- Presentation av oss och förklarar syftet med arbetet samt informerar om vad intervjun kommer att användas till.
- Frågar om godkännande att spela in och transkribera intervjun.

Hur länge har du arbetat hos Polisen?

Vad är din yrkestitel?

Vad ingår i dina arbetsuppgifter?

Hur ser organisationsstrukturen ut på din arbetsplats?

Hur tror du att organisationsstrukturen kommer att förändras på din arbetsplats 2015?

### Förändring & kommunikation

Hur skulle du beskriva den ideala kommunikationen kring en förändring?

Minns du när och hur fick du för första gången information om förändringen?

Hur får du information om förändringen idag, vilka kommunikationskanaler?

Genom vilka kommunikationskanaler vill du helst få information?

Hur skulle du beskriva det skriftliga språket i informationen som kommuniceras ut kring förändringen?

Vi har uppmärksammat en del missnöje i hur förändringen kommuniceras. Vad saknar du i kommunikationssätten kring förändringen? Vad kan förbättras?

Vad anser du är positivt i sättet förändringen kommuniceras?

Vad tycker du om kommunikationskanalen Polissamordningen.se i samband med information om förändringen?

Vad tycker du om kommunikationskanalen Polisen.se i samband med information om förändringen?

Vad tycker du om kommunikationskanalen Intrapolis i samband med information om

förändringen?

Vad tycker du om kommunikationskanalen tidningen Svensk Polis, i samband med information om förändringen?

Är det någon av dessa kanaler som du tycker är extra givande?

Hur har du uppfattat syftet med förändringen?

Hur såg din inställning ut gentemot förändringen när du först fick höra talas om den?

Hur ser din inställning ut gentemot förändringen idag?

Är du delaktig i förändringsprocessen? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?

Tror du att din arbetssituation kommer att påverkas av förändringen? Om ja, hur känner du inför det? Om nej, varför inte?

Hur går du tillväga om du vill framföra en åsikt/fråga om förändringen?

Tas dina åsikter kring förändringen tillvara på?

Om du vill ha mer information, vart skulle du vända dig?

Tror du att du själv förväntas att ta reda på information? Om ja, på vilka sätt då? Om nej, varför inte?

Hinner du ta del av information kring förändringen under din arbetstid?

## **Medarbetare och förändring**

Hur anser du att den ideala medarbetaren ska vara under ett förändringsarbete? Vilka egenskaper är viktiga?

Är dina kollegor delaktiga i förändringsprocessen? Om ja, på vilket sätt? Om nej tycker du att de borde vara mer delaktiga eller ni på?

Hur ser den generella inställningen ut till förändringen på din avdelning?

Vi har uppmärksammat en viss oro och ryktesspridning bland en del medarbetare i samband med förändringen, är detta något du märkt av?

Vilka fördelar tror du att dina kollegor ser med förändringen?

Vilka nackdelar tror du att dina kollegor ser med förändringen?

Har du märkt något motstånd mot förändringen?

Diskuterar du förändringen med dina kollegor? Om ja, har det påverkat din inställning till förändringen?

Har ni haft eller kommer ni att ha möten eller andra aktiviteter för att öka kunskap och förståelsen för förändringen?

## **Chef, förändring och kommunikation**

Hur anser du att den ideala chefen ska vara under ett förändringsarbete? Vilka egenskaper är viktiga?

Är din närmaste chef delaktig i förändringen? Om ja, på vilket sätt, om nej, varför inte?



## Gemensam kommunikationsstrategi för arbetet mot den nya polismyndigheten

En väl fungerande kommunikation är avgörande för att förändringen mot den nya polismyndigheten ska kunna genomföras framgångsrikt och effektivt.

Målet med den nya polismyndigheten är förbättrade verksamhetsresultat - effektivitet, enhetlighet, kvalitet och flexibilitet. Kommunikationen ska bidra till att medarbetarna ska uppleva att den nya polismyndigheten skapar förutsättningar för bättre polisverksamhet.

Målet med kommunikationsarbetet är att polisanställda ska vara informerade om omorganisationens process, ha förståelse och känna engagemang för förändringen. Målet med det externa kommunikationsarbetet är att medborgarna ska hållas informerade om förändringen.

I förändringen kommer ett gemensamt förhållningssätt och ansvarsfördelning vara nödvändig mellan Genomförandekommittén, Rikspolisstyrelsen och polismyndigheterna. Under förändringen kommer betoningen på regionalt kommunikationsarbete förstärkas ju närmare 2015 Polisen kommer. Denna strategi är därför gemensam för Polisen och genomförandekommittén.

Strategin avser kommunikationen kopplad till förändringen mot den nya polismyndigheten, inte den dagliga interna och externa kommunikationen.

Kommunikationen ska utöver strategin även följa de övergripande policydokumenten; medarbetarpolicy, kommunikationspolicy och policy för ledningskommunikation. Som stöd finns även boken "Den kommunikativa chefen" och verktygen för ledningskommunikation.

2013-06-18

## Definitioner

Definition av förändringsledning: förmåga att driva verksamhetsutvecklingen och att leda människor i förändringen i syfte att uppnå förändringens mål.

Definition av förändringskommunikation: planerad och proaktiv kommunikation i syfte att få medarbetarna och chefer att förstå och involveras i förändringen.

## Ledord för kommunikationen under förändringen

Kommunikationen ska vara tydlig, ärlig och laddad med energi. Den prioriterade kanalen är den närmaste chefen.

Chefer får stöd av informationsavdelningar med struktur, verktyg, utbildning samt kommunikation i alla övriga kanaler.

## Övergripande inriktning för strategin

Kommunikationsstrategin består av tre huvuddelar; berättelsen om förändringen, fortlöpande information och kommunikation samt chefsutveckling i förändringskommunikation. Dessutom ingår inriktning för kanaler, målgruppsanalys och medarbetarmätningar under förändringen.

### 1. Berättelsen om förändringen

Som grund för informationen och kommunikationen behövs en beskrivning av varför Polisen ska bli en myndighet och hur förändringen ska gå till. Det ska vara en kommunikativt väl fungerande berättelse om syfte, mål och process. Berättelsen ger förutsättning för en sammanhållen och långsiktig kommunikation med gemensamt språk och gemensamma budskap.

- Varför förändringen behövs och vad som ska uppnås måste återupprepas under hela förändringen. Detta skapar en förståelse och en känsla för att förändringen är nödvändig.

Ansvar:

- Genomförandekommittén ansvarar för att ta fram berättelsen om förändringen där gemensamt språk och grundbudskap slås fast. Berättelsen kommer att utvecklas till en vision av den nya polismyndighetens ledningsgrupp under 2014.
- Genomförandekommittén ansvarar för att utgå från berättelsen om förändringen i sin information och kommunikation.

2013-06-18

- Rikspolisstyrelsen och polismyndigheterna ansvarar för att använda berättelsen som grund i all lokal information och kommunikation om förändringen.

## 2. Fortlöpande information och kommunikation om förändringen

Förändringen kräver fortlöpande intern information och kommunikation. Syftet är att hålla medarbetare och chefer uppdaterade och involverade i vad som sker.

Allmänhet och andra externa intressenter ska hållas uppdaterade genom fortlöpande information om processen. Allmänhet ska ges information om hur Polisen utvecklas för att förebygga eventuell oro om vad förändringen betyder nationellt och lokalt. Kommunikationsinsatser kommer också att krävas för att förankra förändringen och för att få in synpunkter från samverkanspartners och förtroendevalda.

- Budskapen ska vara konsekventa och hållas i över tid.
- Den interna och externa informationen ska pågå fortlöpande och budskapen ska vara samstämmiga.
- Konsekvenser av externa och interna budskap ska analyseras i förväg så att det finns en förberedelse för kompletterande information eller aktiviteter.
- Det får inte uppstå perioder av tystnad eftersom det skapar utrymme för oro och spekulationer.
- Fasta informationskanaler (främst Polissamordningen.se, Polisen.se, Intrapolis och tidningen Svensk Polis) är navet för den fortlöpande informationen.
- Chefer, på alla nivåer, är både målgrupp och den viktigaste kanalen för informationen och kommunikationen.
- Reformstödsgrupperna och tvärgrupper är Genomförandekommitténs egna kanaler in i polisorganisationen, både för att föra ut information och för få tillbaka medarbetarnas synpunkter/förslag (se även sid 4). I dessa grupper, samt i Genomförandekommitténs projekt skapas delaktighet med möjlighet att påverka.

Ansvar:

- Genomförandekommittén ansvarar för att informera löpande.
- Genomförandekommittén ansvarar för att det finns informationspaket och upplägg för möten om förändringen för cheferna att använda.
- Rikspolisstyrelsen kommunikationsavdelning ska stödja polismyndigheternas informations- och kommunikationsarbete.
- Polismyndigheterna ansvarar för att komplettera den fortlöpande informationen med lokala budskap.
- Polismyndigheterna ansvarar för att ge cheferna det kommunikativa uppdraget förändringen Detta är en del av arbetsgivaransvaret
- Polismyndigheterna ansvarar för att stödja cheferna samt att följa upp uppdragen. och

2013-06-18

- Polismyndigheternas kommunikationsavdelningar ska stödja arbetet i reformstödsgrupper och tvärgrupper.
- Polismyndigheterna ansvarar för dialogen med sina samverkansparter i länet och regionen, t.ex. kommuner, länsstyrelser och lokala förtroendevalda.
- Medarbetarna har även ett eget informationsansvar. Ur medarbetarpolisyn: Som medarbetare håller du dig informerad om Polisens verksamhet, din arbetsplats och det som påverkar ditt arbete.

### 3. Chefsutveckling i förändringsledning och förändringskommunikation

Organisationens chefer, på alla nivåer, är den viktigaste kanalen för att kommunicera förändringen av Polisens organisation och behöver rustas för detta. När medarbetarna får framföra sina synpunkter stärks engagemanget och ger ledningen på alla nivåer återkoppling från organisationen.

- Cheferna ska erbjudas kompetenshöjande åtgärder inom förändringsledning och förändringskommunikation.
- Cheferna ska få löpande stöd i arbetet med att kommunicera förändringen.
- Cheferna ska använda dialog för att involvera medarbetarna i förändringen.

Ansvar:

- Rikspolisstyrelsens kommunikationsavdelning och HR-avdelning ansvarar för att ta fram ett utvecklingsprogram som innehåller workshop för ledningsgrupper, chefsdagar och upplägg för APT-dialoger.
- Polismyndigheterna ansvarar för att utvecklingsprogrammet genomförs myndighetsvis eller regionsvis.
- Polismyndigheterna, främst genom kommunikationsavdelningen och HR-avdelningen, ansvarar för att ge löpande stöd till cheferna.

### Rätt budskap till rätt målgrupp

Förändringen av Polisens organisation berör alla anställda, men i olika utsträckning. Detta betyder att kommunikationsarbetet ska utgå från en målgruppsanalys.

En viktig princip är att medarbetare ska få information som konkret berör deras framtid från närmaste chef. Medarbetare ska inte få denna information via intranätet eller media. Sådan information behöver alltså förmedlas till berörda chefer och ansvariga innan den går ut brett internt och externt. Genom att ge chefer ett tidsmässigt försprång kan de sätta sig in vad informationen innebär för den egna verksamheten och förbereda sig för medarbetarnas frågor.

Chefer på alla nivåer ska få sin information och möjlighet till dialog av sin närmaste chef. Det gäller hela chefsledet strategiska, indirekta och direkta chefer.

2013-06-18

Genomförandekommittén kommer att skicka ut förslag till beslut på remiss i polisorganisationen genom reformstödsgrupperna; ledningar, medarbetare, arbetstagarorganisationer och omvärld. Information om kommande beslut finns därmed i myndigheterna vilket tidsmässigt möjliggör målgruppsanpassning.

Ansvar:

- Genomförandekommittén ansvarar för att kommunikatörer får information samtidigt som reformstödsgrupperna.
- Polismyndigheterna ansvarar för att målgruppsanpassa efter lokala behov, internt såväl som externt.
- Polismyndigheternas kommunikationsavdelningar och HR-avdelningar ansvarar för att stödja cheferna i målgruppsanpassningen.

## Kanaler

I kommunikationsarbetet ska kanaler användas samordnat. Detta för att budskapen ska koordineras och för att rätt målgrupp ska nås. Samarbete med kommunikatörer i hela polisorganisationen är viktigt i detta arbete.

Polisens kanaler är idag; chefer, möten, Intrapolis, Polisen.se, sociala medier (80-tal facebook-konton och ett 50-tal twitterkonton), tidningen Svensk polis samt lokala personaltidningar.

Genomförandekommitténs har skapat en rad kanaler. Förutom den fortlöpande dialogen med polisorganisationen finns följande kanaler:

- Polissamordningen.se
- Nyhetsbrev, skickas via mail till både interna (ledningsgrupper, HR-chefer, informationschefer) och externa mottagare. Intresserade kan även prenumerera på brevet.
- Reformstödsgrupper; ledningar, medarbetare, arbetstagarorganisationer och omvärld. Dessa har i uppdrag att bistå genomförandekommittén att förankra arbete och beslut i förändringen.
- Tvärgrupper. Reformstödsgruppen för medarbetare har möjlighet att tillsätta tvärgrupper med anställda från olika avdelningar och enheter inom varje polismyndighet. Tvärgruppen ska kunna lämna synpunkter på olika beslutsunderlag från Genomförandekommittén men har också till uppgift att informera och involvera andra medarbetare i förändringsarbetet. Tvärgruppen har ett ansvar att återföra synpunkter från andra medarbetare i organisationen.
- Funktionsbrevlåda, [fraga@polissamordningen.se](mailto:fraga@polissamordningen.se). (Internt inom Polisen finns funktionsbrevlådan [nypolisorganisation.rps@polisen.se](mailto:nypolisorganisation.rps@polisen.se), mail till denna låda skickar direkt vidare till Genomförandekommittén).



2013-06-18

### **Intrapolis - nav för den interna informationen**

Genomförandekommittén har polissamordningen.se som huvudkanal mot samtliga målgrupper. Eftersom alla polisanställda inte har tillgång till internet kommer Polisens intranät Intrapolis vara navet för informationen internt. Alla anställda har tillgång till intranätet och där kan information ges med lokala tillägg.

- All information på polissamordningen.se ska även publiceras på Intrapolis.
- Sidorna ska ge medarbetarna möjligheten att hålla sig uppdaterade.
- På Intrapolis ska det finnas stöd för cheferna i form av informationspaket och upplägg för möten om förändringen.

Ansvar:

- Genomförandekommittén ansvarar för att information samlas på polissamordningen.se och att Rikspolisstyrelsens informationsavdelning får uppdaterade dokument och ny information för publicering på Intrapolis.
- Genomförandekommittén ansvarar för att det finns informationspaket som kan användas på möten publiceras på Intrapolis.
- Rikspolisstyrelsen informationsavdelning ansvarar för att Intrapolis nationella förändringssidor innehåller samma information som polissamordningen.se.
- Polismyndigheterna ansvarar för att anpassa och komplettera informationen från polissamordningen med lokala och regionala perspektiv.
- Polismyndigheterna ansvarar för att information om förändringen tas upp på ordinarie lednings- och arbetsplatsmöten.

### **Externa kanaler**

För den externa informationen finns en rad kanaler. Utöver Polisen.se och tidningen Svensk Polis, finns Polisen representerad på sociala medier, nationellt såväl som lokalt. I arbetet med att kommunicera förändringen externt bör samtliga dessa kanaler användas utifrån en målgruppsanalys

Mediehanteringen kring förändringen kommer ske både nationell och lokalt. I detta arbete blir samordning kring budskap och när beslut kan kommuniceras viktig, detta för att medarbetarna ska få information internt innan det kommuniceras externt.

Ansvar:

- Genomförandekommittén ansvarar för att kommunicera förändringsprocessen och sina beslut externt.
- Polismyndigheterna ansvarar för att lokal information delges lokala externa målgrupper.

2013-06-18

## Medarbetarmätningar – ett sätt att anpassa kommunikationen

Att anpassa kommunikationen om förändringen är en utmaning i Polisens organisation med 28 000 medarbetare. Ett verktyg för att ha örat mot marken är regelbundna korta medarbetarmätningar. Genom dessa mätningar kan Genomförandekommittén och polismyndigheterna få svar på hur förändringen tas emot och responsen i olika medarbetargrupper. Mätningarna ger svar på graden av kunskap, attityder och engagemang. Utifrån den kunskapen kan åtgärder vidtas.

Ansvar:

- Rikspolisstyrelsen ansvarar för att ta fram medarbetarmätningar efter avstämning med genomförandekommittén.
- Genomförandekommittén och polismyndigheterna ansvarar för att omhänderta resultaten från mätningen.
- Polismyndigheterna och regionerna ansvarar för att ta fram åtgärdsplaner utifrån medarbetarmätningarna. Åtgärdsplanen ska återkopplas till Rikspolisstyrelsen och Genomförandekommittén.