



Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

## **Förändringsprocess i den offentliga sektorn**

- En fallstudie om medarbetarnas upplevelser under en förändringsprocess vid Polismyndigheten region väst

**Examensarbete, EXC504**  
**Vårterminen 2018**

**Författare:** Malin Samuelsson  
**Författare:** Tom Lilja

**Handledare:** Anna Sörensson  
**Examinator:** Anna-Karin Olsson



## Sammanfattning

**Titel:** Förändringsprocess i den offentliga sektorn – En fallstudie om medarbetarnas upplevelser under en förändringsprocess vid Polismyndigheten region väst

**Författare:** Malin Samuelsson och Tom Lilja

**Kurs/termin:** EXC504 – Examensarbete i företagsekonomi (15 hp), vårterminen 2018

Studiens syfte var att belysa medarbetarperspektivet inom förändringsprocesser i den offentliga sektorn. Förändringar i den offentliga sektorn innebär stora utmaningar på grund av dess miljö och strukturella egenskaper. Ofta får även medarbetarna inom den offentliga sektorn spela en passiv roll i förändringsarbetet eller bli helt exkluderade vilket således kan leda till motstånd eller negativa reaktioner gentemot förändringen.

I uppsatsen tillämpades ett tolkningsinriktat synsätt där en kvalitativ undersökningsansats och undersökningsmetod användes. Empiri inhämtades med hjälp av en fallstudie av en förändringsprocess på Polismyndigheten genom nio semistrukturerade intervjuer.. Det teoretiska ramverket bestod av aktuell forskning beträffande organisationsförändring utifrån ett medarbetar-perspektiv. Fyra faktorer i förändringsprocesser samlades i en egengjord analysmodell; ledarskap, kommunikation, delaktighet och attityder/känslor. Resultatet visade att medarbetarna inte överhuvudtaget känt sig delaktiga i förändringsprocessen. Vidare ansåg även majoriteten av respondenterna att kommunikationen och ledarskapet genom förändringsprocessen varit undermålig.

De slutsatser som drogs var att den byråkratiska miljön och dess strukturella egenskaper kan försvåra bland annat medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser i den offentliga sektorn. Vidare hade även bristen på ledarskap och kommunikation i den aktuella förändringsprocessen lett till negativa attityder och känslor gentemot förändringen. Även den starka polisiära kultur som grupperna i fallstudien kännetecknades av, liksom vissa personlighetsdrag, kan ha spelat in gällande medarbetarnas reaktioner till förändringen.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, Förändringsprocess, Offentlig sektor, Ledarskap, Kommunikation, Delaktighet

## Abstract

**Title:** Public sector change process – A case study on employee experiences during a change process at the Police authority region west.

**Authors:** Malin Samuelsson and Tom Lilja

**Course/term:** EXC504 – Degree project in Business Administration, Spring 2018

The aim of this study is to emphasize the employee perspective in public sector change processes. Changes in the public sector are posing major challenges due to its structural characteristics. Also, employees in the public sector tend to be excluded from or have an insignificant role in the change process which can lead to resistance or negative responses to the change.

In this essay an interpretative approach was used, and the method of investigation was qualitative. Data was collected through a case study of a change process at the police authority through nine semi structured interviews. Theoretical framework consists of current research of organizational change from an employee perspective. Four significant elements in change processes were found and these were the base of the analysis model; leadership, communication, participation and attitudes / feelings. Results revealed that employees did not feel involved at all in the change process. Furthermore, the majority of respondents also experienced that communication and leadership through the change process were inferior.

The conclusions drawn were that the bureaucratic environment and its structural characteristics can complicate, among other things, the involvement of employees in public process change processes. Furthermore, the lack of leadership and communication in the current process of change seemed to result in predominately negative attitudes and emotions towards the change. Also, the strong police culture that the groups in the case study were characterized by, like some personality traits, may have affected employees' reactions to the change.

**Keywords:** Organizational change, Change process, Public sector, Leadership, Communication, Participation.

# Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte .....	3
1.4 Frågeställning.....	3
2. TEORETISKT RAMVERK.....	4
2.1 Litteratursökning .....	4
2.2 Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv.....	4
2.3 Ledarskap .....	5
2.4 Kommunikation.....	6
2.5 Delaktighet .....	7
2.6 Attityder och känslor.....	8
2.7 Medarbetarkulturens påverkan på förändring inom polisen .....	9
2.8 Analysmodell .....	10
3. METOD .....	11
3.1 Forskningsstrategi .....	11
3.1.2 Kvalitativ forskningsstrategi .....	11
3.2 Forskningsdesign.....	11
3.2.1 Fallstudie.....	11
3.2.3 Polismyndigheten .....	12
3.3 Vetenskapligt synsätt.....	12
3.4 Urval.....	12
3.5 Datainsamling .....	13
3.5.1 Semistrukturerade intervjuer .....	13
3.5.2 Intervjufrågor .....	13
3.5.3 Procedur intervjuer.....	13
3.6 Forskningsetik .....	14
3.7 Analysmetod .....	14
3.8 Källkritik .....	15
3.9 Trovärdighet.....	15
4. EMPIRI.....	17
4.1 Polismyndigheten .....	17
4.2 Ungdomsspaningsgrupperna .....	17
4.3 Ledarskap .....	18
4.4 Kommunikation.....	19
4.5 Delaktighet .....	20
4.6 Attityder och känslor.....	22
4.7 Sammanfattning empiri .....	24
5. ANALYS.....	25
5.1 Ledarskap .....	25
5.2 Kommunikation.....	26
5.3 Delaktighet .....	26
5.4 Attityder och känslor.....	28
5.5. Medarbetarkulturens påverkan på förändring inom polisen .....	29
6. SLUTSATS .....	30
6.1 Reflektion.....	30
6.2 Förslag till vidare studier.....	31
REFERENSER: .....	

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Organisationsförändring uppfattas idag som ett naturligt och självklart fenomen i de flesta verksamheter (Sveningsson & Sörgärde, 2014). Enligt Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2012) krävs det att företagen följer med i samhällsutvecklingen och därigenom förr eller senare gör förändringar i sin verksamhet för att överleva. Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2014) menar att en organisationsförändring sker som ett resultat av antingen den egna verksamhetens utveckling eller som en konsekvens av förändringar i omvärlden. Smeds, Haho och Alevsalo (2003) hävdar att organisationsförändringar kan implementeras i verksamheten på olika sätt. Exempelvis kan organisationens ledning initiera förändringen och även stå för alla beslut under förändringens gång. En förändringsprocess kan även inledas och slutföras av organisationens medarbetare. Medarbetarna kan i det fallet upptäcka svårigheter i verksamheten och ett behov av förändring som medarbetarna tillsammans med ledningen genomför. Enligt Smeds, Haho och Alevsalo (2003) ter sig utveckling och genomförande av en förändring ofta på olika sätt mellan och även inom olika organisationer. Detta kan bland annat bero på vilken sorts förändring organisationen ska genomföra samt hur förändringsprocessen inleddes.

Dawson (2003) argumenterar för att forskningen kring organisationsförändringar främst fokuserat på ett ledningsperspektiv snarare än ett medarbetarperspektiv. Även Oreg, Todnem och Michel (2013) menar att majoriteten av forskare har antagit ett makroperspektiv med fokus på den strategiska processen att styra organisationsförändringar på ett bättre vis. Dessa studier förbiser ofta den roll som medarbetarna har i en förändringsprocess. Sveningsson och Sörgärde (2014) hävdar att då man eftersöker ett medarbetarperspektiv bör man fokusera på människors uppfattningar och tankar om organisationen, snarare än organisationen i sig. Alvesson och Sveningsson (2014) menar att det inom medarbetarperspektivet bör läggas stor vikt på att förstå hur medarbetarna tolkar och uppfattar organisationsförändringar, snarare än att betrakta dem som passiva aktörer. Dagens företagsklimat har enligt Oluwatayo, Opoko och Ezema (2017) utvecklats för att främja medarbetarnas delaktighet i organisationsförändringar. Van der Voet (2016) menar dock att medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser kraftigt försvåras inom byråkratier. Den offentliga sektorn antas per definition vara mer trögrörlig och byråkratisk än den privata sektorn (Rautio, 2016). De anställda har ofta små eller inga möjligheter att påverka beslut i en byråkrati. Beslut är ofta resultat av större förändringar i den offentliga sektorn eller genom politiska reformer (Van der Voet, 2016). Vidare kan det även finnas svårigheter att skapa en tydlig och motiverande vision för medarbetare gällande förändringar i offentlig verksamhet (ESV, 2017).

Den offentliga sektorn i Sverige står inför stora utmaningar och förändringar inom den närmaste framtiden. Effektivisering, digitalisering och tillitsbaserad styrning är några av de många begrepp som benämns dagligen inom den offentliga sektorn (ESV, 2017). Polismyndigheten i Sverige, vilket är en del av den offentliga sektorn, har genomgått omfattande förändringar sedan år 2015 (Statskontoret, 2016). Ombildningen av svensk polis, där 21 polismyndigheter och Rikspolisstyrelsen har ombildats till en enda enhet, är den största omorganisationen inom offentlig sektor på många år och den största organisationsförändringen inom svensk polis sedan år 1965 (Regeringskansliet, 2014). Polis-

myndigheten är idag en av de största offentliga verksamheterna med cirka 28 500 anställda och den är organiserad i sju polisregioner (Regeringskansliet, 2014). Riksrevisionsverket (1996) har tagit upp polisens organisationskultur i en av sina rapporter. Riksrevisionsverket har i rapporten kommit fram till att det inom Polismyndigheten finns en stark kultur som är direkt kopplad till gemenskap och lojalitet hos medarbetarna. Gemenskapen och tillgivenheten kollegor sinsemellan är oerhört viktigt när svårhanterliga och farliga insatser i den operativa verksamheten ska utföras. I dessa insatser krävs att poliserna kan räkna med varandra. Nackdelen med denna gemenskap och lojalitet är att det i viss utsträckning skapar en slutenhet inom polisorganisationen (RRV, 1996).

## 1.2 Problemdiskussion

Oreg, Michel och Todnem (2013) menar att det inom organisationsteorin finns ett tilltagande intresse för medarbetarnas perspektiv inom organisationsförändringar. Forskare har allt mer uppmärksammat den viktiga roll som medarbetarna spelar i förändringar och dess potential att bli framgångsrika (Bartunek et al., 2016; Choi, 2011; Oreg, Vakola och Armenakis, 2011; Van der Voet, 2016). Ur ett medarbetarperspektiv är erfarenheter, känslor och meningsskapande bland samtliga inblandade i förändringsprocessen av värde, vilket är något som sällan uppmärksammas i de mest klassiska verken kring förändring (Alvesson och Sveningsson, 2014). Sverke, Hellgren, Näswall, Göransson och Öhrming (2008), Van der Voet (2016) och Wittig (2012) lyfter fram medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen som en huvudsaklig aspekt för ett lyckat förändringsarbete. Vikten av kommunikation i förändringsprocesser tycks även lyftas fram i litteraturen (Angelöw, 2010; Jimmieson, Rafferty & Allen, 2013; Ramona, 2011; Sveningsson & Sörgärde, 2014). Slutligen finns det även flertalet forskare (Bakari, Hunjra & Niazi, 2017; Mangundjaya, Utoyo & Wulandari, 2015; Rafferty, Jimmieson & Restubog, 2013; Van der Voet, 2016) som lyfter fram ledarskapets roll vid organisationsförändringar.

Trots att förändring betraktas som ett självklart och naturligt inslag i de flesta typer av verksamheter så tycks forskning inom den offentliga sektorn vara begränsad (Kickert, 2010; Kuipers et al., 2014; Pick, 2014; Van der Voet, 2016), åtminstone om man jämför med den mängd forskning som bedrivits inom privata verksamheter. Det tycks även finnas en begränsad andel forskning som har ett medarbetarperspektiv till skillnad från ett ledningsperspektiv (Dawson, 2003; Pick, 2014; Van der Voet, 2016). Det finns därför enligt oss ett behov att studera organisationsförändringar inom offentlig sektor ur ett medarbetarperspektiv. Det är medarbetarna som direkt påverkas av de beslut som ledningen tar och det tycks finnas ett mindre fokus på deras upplevelse av förändringen och ett större på ledningens. Inom stora organisationer, som exempelvis offentliga, finns det även i regel ett stort antal medarbetare som blir påverkade av en förändring och därför upplever vi att det är av vikt att studera hur dessa människor upplever förändringen.

Denna studies tänkta bidrag är ökad kunskap om hur olika faktorer spelar in gällande medarbetarnas upplevelse av förändringsprocessen men även vilka utmaningar eller hinder som kan infinna sig inom organisationsförändringar i offentliga verksamheter. Denna undersökning är givande för både privata och offentliga verksamheter då det är viktigt att lyssna till medarbetarnas upplevelser av en förändringsprocess. Vidare tror vi även att studien kan vara till nytta för medarbetare och beslutsfattare inom Polismyndigheten men likväl för andra myndigheter och organisationer som ska genomgå en omorganisation.

### 1.3 Syfte

Studiens syfte är att utifrån en fallstudie på Polismyndigheten belysa medarbetarperspektivet inom förändringsprocesser i den offentliga sektorn.

### 1.4 Frågeställning

- Hur upplever medarbetarna på ett lokalpolisområde i region väst att de varit delaktiga i förändringsprocessen vad gäller planering, implementering och utvärdering?
- Hur påverkar situationsbaserade faktorer som ledarskap, delaktighet och kommunikation medarbetarnas känslor och attityder gentemot förändringsprocessen?



## 2. Teoretiskt ramverk

*Denna uppsats kommer att skildra medarbetarnas tolkningar och uppfattningar kring en organisationsförändring som ägt rum för cirka två år sedan inom en offentlig verksamhet. Intentionerna är att på ett ingående sätt undersöka hur medarbetarna upplevde att de har varit delaktiga genom hela förändringsförloppet, det vill säga från planering till implementering och slutligen utvärdering.*

*I uppsatsen kommer de situationsbaserade faktorerna lyftas fram då dessa till stor del styr medarbetarnas reaktioner kring organisationsförändringar och är frekvent förekommande i förändringslitteraturen. Dessa faktorer är delaktighet, ledarskap och kommunikation. Slutligen kommer medarbetarnas attityder och känslor kring förändringsprocessen att lyftas fram för att kunna nå en djupare förståelse för hur förändringsprocessen kan beskrivas ur ett medarbetarperspektiv. I slutet av teori-kapitlet presenteras den analysmodell vilken senare kommer att kopplas samman med empirin.*

### 2.1 Litteratursökning

De databaser som användes för att söka litteratur är följande; Business Source Premier, Science Direct och Google Scholar. Business Source Premier och Science fanns tillgängliga genom Högskolan i Väst. De ovan valda databaserna valdes då de innefattar en stor mängd forskning från olika discipliner. Business Source Premier var den databas som användes mest frekvent då flest artiklar som berörde vårt valda område hittades där. Valet av litteratur har fokuserat kring ett medarbetarperspektiv gällande organisationsförändring. Vidare har även de situationsbaserade faktorerna, offentlig sektor och forskning inom Polisen varit betydande inslag i litteratursökningen samt valet av litteratur. De sökord som användes var följande; *organizational change, organizational change employee, organizational change leadership, organizational change participation, organizational change employee involvement, organizational change communication, organizational change attitudes, organizational change emotions, organizational change public sector, organizational change police.*

### 2.2 Organisationsförändring ur ett medarbetarperspektiv

Forskning om förändring är mycket omfattande idag, och det finns en uppsjö av olika teorier och modeller för hur organisationer bör genomföra ett framgångsrikt förändringsprogram (Alvesson & Sveningsson, 2014). Oreg, Michel och Todnem (2013) menar att den största delen av förändringslitteraturen antar ett normativt makroperspektiv och fokuserar på den strategiska processen av att leda en framgångsrik organisationsförändring. Sällan eller aldrig intar denna litteratur ett förståelseinriktat mikroperspektiv, det vill säga ur den enskilde medarbetarens perspektiv. Oreg, Michel och Todnem (2013) uppger dock att allt fler forskare fått ett intresse för den viktiga rollen som medarbetare spelar i en organisationsförändring.

Enligt Fugate, Prussia och Kinicki (2012) är det medarbetarna som avgör om en organisationsförändring blir framgångsrik eller inte då deras reaktioner kan få potentiellt starka följder eftersom de kan hindra realisering av de avsedda fördelarna med förändringen. Även Bovey och Hede (2001) anser att det är upp till medarbetarna om en förändring blir framgångsrik eller inte. Vidare menar de att ledningen bör ta hänsyn både till de personliga behoven och de organisatoriska behoven för ett lyckat förändrings-

arbete. Fugate (2013) menar att det finns en stor variation till medarbetares reaktioner till förändringar. För en enda given förändring i en organisation kan reaktionerna variera kraftigt, från mycket negativa reaktioner med extrem stress och hälsokonsekvenser som följd, till mycket positiva reaktioner som engagemang och glädje. Fugate (2013) hävdar att reaktionerna kan härstamma från både situationsbaserade som personbaserade faktorer och att dessa i sin tur styr medarbetarnas värdering av förändringen. Medarbetarnas värdering av förändringen styr sedan utgången av förändringen. Dessa värderingar av förändringen är således av vikt då det kan ge tydliga indikationer på affektiva, behavioristiska och psykologiska reaktioner till organisatorisk förändring. Avslutningsvis menar Fugate (2013) att de situationsbaserade faktorerna har en större påverkan vid medarbetarnas värdering av organisationsförändringar.

Även Choi (2011) argumenterar för att det främst är situationsbaserade faktorer som styr medarbetarnas reaktioner gentemot organisationsförändring. Han menar att dessa faktorer är formade av erfarenheter i arbetskontexten och beror på bland annat det organisatoriska klimatet eller organisationskulturen, ledarskap, tidigare erfarenhet av förändring, kommunikation, deltagande och medverkan i förändringen etcetera. Därför finns det enligt Choi (2011) även möjligheter till att ledningen kan forma dessa situationsbaserade faktorer genom lämpliga ansträngningar. Fugate (2013) menar att ledningen kan öka sannolikheten till att förändringar mottas positivt genom att involvera medarbetare i förändringsprocessen, vad gäller planering, implementering och utvärdering. Han lyfter även fram vikten av kommunikation under hela förändringsprocessen samt att skapa tydliga roller och ansvar för medarbetarna i den nya organisationen.

### 2.3 Ledarskap

Mangundjaya, Utoyo och Wulandari (2015) menar att betydelsen av ledare och ledarskap vid framgångsrika förändringar ofta framhålls i litteraturen om organisationsförändringar. De anser dock, utifrån resultatet i sin studie, att ledarskap först spelar en viktig roll i organisationsförändringar om ledarna kan utveckla en arbetsnöjdhet hos sina medarbetare före, under och efter organisatorisk förändring. Utan existensen av arbetsnöjdhet kan nämligen förändringsledarna inte utveckla beredskap eller engagemang inför förändring hos de anställda. Således uppger Mangundjaya et al. (2015) att ledare bör säkerställa tillfredsställelse och välfärd bland medarbetarna innan en organisatorisk förändring genomförs då arbetsnöjdhet tycks fungera som en medlare mellan förändringsledarskap, individuell beredskap och engagemang gentemot förändring.

Bakari, Hunjra och Niazi (2017) argumenterar, likt Mangundjaya et al. (2015), för att ledarskap är viktigt vid organisationsförändringar men att ledare även måste förstå den mänskliga sidan av organisationer, vilken är jämförbar med andra viktiga resurser. Bakari et al. (2017) för även ett liknande resonemang som Mangundjaya et al. (2015) kring ledarskapets roll för reaktioner och attityder hos de anställda vid en förändring. De tar stöd av Kurt Lewins (1947) klassiska trestegsmodell för att kunna bevisa rollen av vad de kallar ett autentiskt ledarskap vid organisationsförändringar. Med autentiskt ledarskap åsyftar Bakari et al. (2017) de ledare som fattar beslut med största möjliga transparens och öppenhet, som involverar samtliga i beslutsprocessen samt fattar beslut efter relevant fakta och information. För att som ledare kunna genomföra en framgångsrik förändring krävs det ett autentiskt ledarskap vilket utvecklar en beredskap (upptining) för förändring, vilket i sin tur utvecklar ett engagemang för förändring (genomförande) samt slutligen ett beteendestöd för förändring (nedfrysning). Sammanfattningsvis häv-

dar Bakari et al. (2017) att ett autentiskt ledarskap kan användas som ett praktiskt verktyg av ledare för att främja medarbetarnas positiva övertygelse till att omfamna förändringen.

Enligt Van der Voet (2016) innebär förändringar i offentliga organisationer ofta en utmaning då dess miljö och strukturella egenskaper ökar de svårigheter som kan vara förknippade med organisatoriska förändringar. Van der Voet (2016) menar, likt Mangundjaya et al. (2015) och Bakari et al. (2017), att ledarskapet kan komma att spela en viktig roll för att övervinna de svårigheterna som är förknippade med organisationsförändringar. Han menar att det är viktigt att fokusera på den roll som förändringsledarskap har i organisatoriska förändringar utifrån förändringsmottagarnas perspektiv. Hur anställda uppfattar och svarar på organisatoriska förändringar kan i hög grad bestämma i vilken grad en organisationsförändring uppnår dess avsedda mål (Van der Voet, 2016)

#### 2.4 Kommunikation

En viktig del av förändringsledarskapet som Van der Voet (2016) pekar ut är kommunikation. Genom att kommunicera ut förändringens nödvändighet och en tydlig genomförandeplan till de anställda ökar sannolikheten till att de bättre kan förstå och stödja genomförandet av förändringar. Han menar dock att, utifrån resultaten i sin studie, att upplevd byråkrati (vilken ofta kännetecknar offentliga organisationer) är negativt relaterad till förändringsmottagarnas uppfattning av kvaliteten på förändringskommunikationen. Således tyder studien på att byråkratier kan försvåra kommunikation vid organisationsförändringar (Van der Voet, 2016). Barrett (2002) lyfter även fram kommunikation som en av de viktigaste beståndsdelarna vid en organisationsförändring. Han har identifierat olika mål med förändringskommunikation. Kommunikationen bör vara koncis och tydlig med syfte att tydliggöra förändringens mål och visioner samt hur medarbetarna kommer att påverkas av förändringen. Kommunikationen bör vara utformad på ett sådant sätt som möjliggör att medarbetarna blir motiverade att stötta förändringen. Slutligen bör kommunikationen vara utformad på ett sådant sätt som minimerar missförstånd eller rykten bland medarbetarna, vilket i sin tur kan leda till motstånd (Barrett, 2002).

Wittig (2012) anser att framgången av förändringsinitiativ kan mätas med de anställdas reaktioner. Hon lyfter, likt Van der Voet (2016) och Barrett (2002), fram kommunikation som en viktig aspekt i alla typer av organisatoriska förändringar. Mängden och kvaliteten på informationen som kommuniceras ut till de anställda kan enligt henne påverka hur de reagerar. Effektiv kommunikation minskar de anställdas osäkerhet, medan dåligt hanterad förändringskommunikation kan leda till motstånd eller negativa attityder gentemot förändringen (Wittig, 2012). Heide och Johansson (2008) menar å andra sidan att kommunikation är så pass komplext och att det inte går att betrakta det som enbart ett verktyg av ledningen för informationsspridning. Istället bör kommunikation bestå av både dialog och samverkan. Ramona (2011) hävdar att kommunikation är ett sätt att minska motståndet till förändring. Genom att kommunicera med medarbetare och hjälpa dem förstå behovet av förändringen kan således motståndet minskas. Ramona (2011) betonar även, likt Heide och Johansson (2008), vikten av en riktig dialog mellan ledning och medarbetare, snarare än en monolog. Hon menar att kommunikation för förändring är en tvåstegsprocess där det är lika viktigt att samla och lyssna in information som att överföra viktiga budskap. Kommunikation om förändringsprocessen syftar både till att

skapa en förståelse och övertygelse om förändringen som att öka intresset och engagemanget inför förändringen (Ramona, 2011).

Jimmieson, Rafferty och Allen (2013) anser att effektivt utförd kommunikation under organisationsförändringar är relaterat till positiva effekter bland medarbetarna. De menar att högkvalitativ kommunikation kan bidra till positiva emotionella reaktioner bland medarbetare som minskad ångest under förändringen, bättre mental hälsa efter förändringen samt ökad acceptans och öppenhet gentemot förändringar. Vidare hävdar de även att högkvalitativ kommunikation kan ha positiva effekter gällande medarbetarnas kognitiva reaktioner som minskad osäkerhet och en ökad självförmåga att hantera förändringar. Slutligen menar de att högkvalitativ kommunikation även kan påverka medarbetarnas behavioristiska reaktioner positivt som exempelvis en vilja att engagera sig i förändringsarbetet (Jimmieson, Rafferty & Allen, 2013).

## 2.5 Delaktighet

Sharif och Scandura (2014, s. 188) definierar delaktighet i förändringsprocessen som; "Ledningens direkta samråd med anställda under förändringsprocessen kring hur arbetstagarnas arbete organiseras och genomförs". De menar att om anställda har en aktiv roll i förändringsprocessen tenderar de även att ha mer positiva känslor gentemot förändringen. Medarbetarnas deltagande i förändringsprocessen möjliggör för dem att få sin röst hörd, det vill säga komma med konstruktiv feedback, vilket i slutändan uppmuntrar till ett stöd för förändringen (Sharif & Scandura, 2014). Van der Voet (2016) lyfter fram förändringsledarskap, kommunikation och delaktighet som viktiga beståndsdelar i organisatoriska förändringar. Han menar att delaktighet i förändringsprocessen ger de anställda en känsla av kontroll över situationen och således ter sig förändringen mindre hotande. Vidare kan delaktighet även bidra till kvaliteten på den förändring som implementeras. Van der Voet (2016) anser dock att byråkrati även kan försvåra de anställdas deltagande i förändringsprocessen då de enskilda organisationerna och de anställda ofta har små möjligheter att forma eller justera förändringen då den kan vara ett resultat av bredare förändringar i den offentliga sektorn eller av politiska reformer.

Fuchs och Rouska (2014) argumenterar för att utbytesteorin har mycket att erbjuda till förståelsen av varför individer som deltar aktivt i förändringsprocesser tenderar att bilda positiva attityder gentemot dem. Gouldner (1960) menar att utbytesteorin föreslår att då individer upplever en gynnsam behandling från andra individer eller sociala enheter utvecklar de en önskan att återgälda en sådan behandling. Fuchs och Rouska (2014) hävdar att detta tar sig uttryck i den organisatoriska kontexten då de anställda får möjlighet att vara delaktiga i förändringen. På så vis utvecklar de sannolikt en önskan att återgälda denna gynnsamma behandling, exempelvis genom att aktivt engagera sig i förändringsinitiativ. Då individer väljer att aktivt engagera sig i förändringsinitiativ kommer deras engagemang sannolikt skapa positiva erfarenheter och attityder då de upplever en känsla av tillhörighet och integration (Fuchs & Rouska, 2014).

Devine (2010) anser att förändringar inom human service-organisationer för med sig många utmaningar och att snabba och övergripande förändringar är särskilt utmanande. Han lyfter fram tvåvägs-kommunikation som en av de viktigaste delarna för en känsla av deltagande i förändringsprocessen. Ledarna måste säkerställa och kommunicera ut att åsikter och feedback mottas och värderas även om dessa åtgärder sedan inte implementeras. På så vis säkerställer ledningen att de anställda känner sig delaktiga och att alla

insatser beaktas och värderas. Devine (2010) menar att det är först när det finns ett fokus på öppenhet, transparens och en hög nivå av tillit i organisationen som förändringar kan bli framgångsrika.

Även Lines (2004) lyfter fram delaktighet i förändringsprocessen som en av hörnstenarna för en framgångsrik förändring. Han uppger dock att medarbetarnas upplevda nytta eller behov av organisationsförändringen starkt påverkar deras vilja till delaktighet. Det finns dock enligt honom en del faktorer som kommunikation eller ledarskap som kan förändra medarbetarnas känslor kring behovet av förändring. Lines (2004) menar att delaktighet i förändringsprocessen är positivt relaterat till både organisatoriskt engagemang och prestation medan det är negativt relaterat till motstånd. Effekten av medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen menar han dock är styrt av den organisatoriska kontexten. Han anser att en organisationskultur som kännetecknas av inkluderande och samarbete och där ledningen erbjuder medarbetarna delaktighet genom hela förändringsprocessen är den viktigaste faktorn för en framgångsrik förändring (Lines, 2004).

Enligt Szelągowska-Rudzka (2017) är motstånd är den minst önskvärda och mest allvarliga reaktionen för förändringens framgång. Hon anser att motstånd främst härrstammar från att medarbetarna upplever att förändringen sker utanför dem snarare än tillsammans med dem. Därför menar hon att det är viktigt att involvera medarbetarna i både planering och genomförande av förändringen och således göra medarbetarna till "medförfattare" av förändringsprocessen. En direkt delaktighet i förändringsprocessen kan enligt Szelągowska-Rudzka (2017) leda till en rad olika fördelar som en ökad förståelse och acceptans bland medarbetarna, en ökad social kontroll samt minskning av de kulturella normer eller övertygelser som kan verka som hinder för förändringen. Vidare menar hon att delaktighet i förändringen möjliggör användandet av medarbetarnas kreativitet, kunskaper och färdigheter samt innovativa lösningar för verksamheten (Szelągowska-Rudzka, 2017).

## 2.6 Attityder och känslor

Choi (2011) hävdar att orsaken till att många organisationer inte lyckas uppnå de avsedda målen med förändringsinsatser är felaktigheter vid implementeringen snarare än brister i själva förändringsinitiativet. Ett ökande antal forskare har enligt honom argumenterat för att många förändringsinsatser misslyckas på grund av att ledningen bortser från den centrala roll som medarbetarna spelar i förändringsprocessen. Choi (2011) anser att forskare behöver anta ett mikroperspektiv vid studier av organisationsförändringar, det vill säga med den enskilde individen i centrum, samt fokusera på de förutsättningar för vilka de anställda stödjer organisationsförändringar. Därför bör man enligt Choi (2011) fokusera på de attitydskonstruktioner som representerar de anställdas attityder mot organisationsförändringar. Choi (2011) har genom en litteraturoversikt identifierat de främst förekommande attitydskonstruktionerna i förändringslitteraturen; *beredskap för förändring*, *engagemang för förändring*, *öppenhet till förändring* samt *cynism mot förändring*. Dessa attityder mot förändring har mindre att göra med personlighetsdrag utan snarare är dessa att betrakta som situationsbaserade. De är formade av erfarenheter i arbetskontexten och kan därför sannolikt även förändras då individernas erfarenheter förändras (Choi, 2011).

Oreg, Bartunek, Gayong och Do (2018) lyfter fram, istället för attitydkonstruktioner (Choi, 2011), vad de kallar *beteendemässiga reaktioner* till förändringar. Dessa reaktioner är; *acceptans, likgiltighet, engagemang* samt *motstånd*. Oreg et al. (2018) menar att acceptans och likgiltighet innebär en låg aktivering bland medarbetarna samt engagemang eller motstånd innebär en hög aktivering. Vidare är motstånd och likgiltighet att betrakta som huvudsakligen negativa känslor medan engagemang och acceptans är att betrakta som positiva känslor. Wittig (2012) argumenterar för att kommunikation samt den anställdes delaktighet i beslut har stor betydelse kring de anställdas attityder och känslor vid en förändring. Enligt henne måste ledningen säkerställa att kommunikationen är kontinuerlig och lättbegriplig för att de anställda ska kunna få en positiv känsla eller attityd gentemot förändringen. Vidare menar hon även att ledningen noga ska förklara varför förändringen sker, hur varje anställd blir påverkad och hur de anställda kan vara med och påverka för att kunna bygga upp ett förtroende och ömsesidig respekt. Enligt Wittig (2012) är dessa ovan nämnda åtgärder i en förändringsprocess viktiga byggstenar för de anställdas reaktioner gentemot förändringen, däribland känslor och attityder.

Elias (2007) anser att om en förändringsprocess ska kunna bli framgångsrik så måste man ta hänsyn till medarbetarnas psykologiska processer, däribland attityder och känslor. Han menar att medarbetares attityder gentemot organisationsförändringar kan definieras som en medarbetares övergripande positiva eller negativa bedömning av ett förändringsinitiativ. Då medarbetare har en starkt positiv inställning till förändring är sannolikheten större att hen stöttar förändringen och engagerar sig i den. När medarbetare istället har en negativ inställning till förändringen är hen sannolikt mer benägen att utveckla en motsättning till förändringsinitiativet, eller till och med försöka att sabotera det. Enligt Elias (2007) kan individuella personlighetsdrag hos medarbetarna som engagemang, utvecklingsbehov, känsla av kontroll och motivation med stor sannolikhet påverka attityder gentemot förändringar. Vakola, Tsaousis och Nikolaou (2004) anser däremot att även om personlighetsdrag har en stor inverkan på medarbetarnas attityder gentemot en förändring så är dessa relativt stabila och opåverkbara. Istället menar de att det är upp till ledningen att förbereda och utveckla medarbetarna innan förändringsprocessen inleds för att på så vis kunna genomföra och institutionalisera organisatoriska förändringar på ett framgångsrikt vis (Vakola et al., 2004).

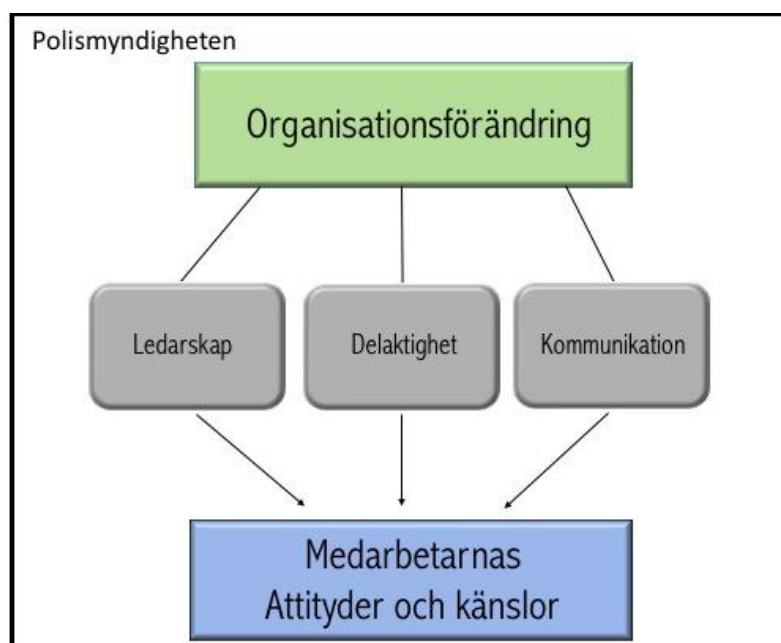
## 2.7 Medarbetarkulturens påverkan på förändring inom polisen

Kulturen inom Polisen består enligt Ekman (1999) bland annat av beteendemönster och underförstådda arbetsmetoder kollegor sinsemellan. Den kan även ha stor inverkan på planerade förändringar då ledningen måste utföra förändringen med hänsyn till gällande kultur. Görtz (2015) menar att rådande regler som den polisiära kulturen är formad efter förändras vid organisationsförändringar vilket leder till oroligheter bland medarbetarna. Lee och Jang (2012) hävdar att kulturen inom polisen kan ha stor inverkan på förmågan och ambitionen att göra förändringar inom organisationen. Systematiska och strukturella organisationsförändringar kan därför med fördel förändras i samsyn med rådande kultur för att på så sätt påverka medarbetarnas attityd till förändringen (Lee & Jang, 2012). Chan (1996) anser även att kulturen kan påverka effektiviteten i förändringsarbetet och resultera i att den tänkta organisationsförändringen inte kan genomföras i den omfattning som planerats, alternativt att arbetet med den nya reformen drar ut på tiden.

Stenning och Shearing (2005) menar att poliskulturen anpassar sig efter aktuella förhållanden och är en viktig del i arbetet med att utveckla olika arbetssätt. Poliserna värdesätter kulturen högre än förändringar i organisationen vilket gör att rådande kultur får förträ framför nya reformer i den polisiära verksamheten. Enligt Granér (2004) finns det brister i förtroendet mellan skilda hierarkiska polisiära instanser. Ledningen måste således öka förtroendet och motivationen till acceptans och handling hos medarbetarna för de beslut som ledningen fattar (Granér, 2004). Bevir och Krupicka (2015) går emot strömmen av forskare och menar att poliskulturen inte bör tolkas som helt statisk. Kulturen utvecklas och omarbetas när poliserna reviderar sin åsikt och sitt traditionsenliga sätt att ta till sig erfarenhet och aktuella förslag (Bevir & Krupicka, 2015).

## 2.8 Analysmodell

Analysmodellen nedan utgörs av de tre olika situationsbaserade faktorer vilka valts att belysas och som presenterats i teoriavsnittet; ledarskap, delaktighet och kommunikation. I uppsatsen betraktas medarbetarnas reaktioner till organisationsförändringar som attityder och känslor och att dessa är ett resultat av de i arbetskontexten situationsbaserade faktorerna snarare än den enskilde individens personlighetsdrag. Analysmodellen ligger som grund för strukturen i kapitel 2, 4 och 5.



**Figur 1.** Egen analysmodell

## 3. Metod

*I följande avsnitt redogörs och argumenteras för valet av forskningsstrategi, forskningsdesign, urval, datainsamling och analysmetod. Vidare redogörs även för de forskningsetiska principer som tillämpats i studien samt bedömningskriterier kring undersökningens trovärdighet.*

### 3.1 Forskningsstrategi

Vi valde i denna studie att tillämpa en kvalitativ forskningsstrategi och syftet var att få en djupare förståelse till medarbetarperspektivet ur en förändringsprocess i den offentliga sektorn. En kvalitativ forskningsstrategi kan vara att föredra då man önskar få en mer djupgående insikt om det fenomen som studeras (Bryman & Bell, 2013). Då vi på nära håll önskade få en djupare förståelse kring hur medarbetarna upplevde en förändringsprocess bedömde vi att den kvalitativa forskningsstrategin var att föredra framför den kvantitativa. Vidare har studien haft en deduktiv ansats, vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär att teorin har föregått insamling av empiri.

#### 3.1.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Vi valde den kvalitativa strategin då vi önskade få en mer ingående förståelse kring hur medarbetarna upplevde den förändringsprocess som ägt rum, däribland de reaktioner i form av attityder och känslor som förelåg. Det som kännetecknar en kvalitativ forskningsstrategi är att forskaren antar en tolkningsinriktad ståndpunkt i vilken tyngden ligger på en förståelse av det fenomen som valts att studeras utifrån hur deltagarna upplever denna sociala verklighet (Bryman & Bell, 2013). Det finns således ett fokus på att se världen med undersökningsspersonernas ögon (Bryman & Bell, 2013). Vi menar att medarbetarperspektivet är ett komplext studieområde där många olika känslor föreligger, varför det för oss var fördelaktigt att anta en tolkningsinriktad ståndpunkt där fokus låg på medarbetarna och deras egna berättelser om förändringsprocessen.

### 3.2 Forskningsdesign

#### 3.2.1 Fallstudie

Vi har i denna studie använt oss av en fallstudiedesign, vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär en ingående och detaljerad undersökning av ett specifikt fall, i föreliggande studie en förändringsprocess på ett lokalpolisområde inom region väst. Vi valde en fallstudiedesign för att det upplevdes som det mest lämpliga tillvägagångssättet för att på ett ingående sätt kunna studera det komplexa fenomen som medarbetarperspektivet i en organisationsförändring innebär. Genom en fallstudiedesign upplevde vi att det gick att komma närmare förändringsprocessen, organisationen och deltagarna på ett sätt som troligen inte hade varit möjligt med en annan typ av forskningsdesign. Det som skiljer en fallstudie från andra tillvägagångssätt är att forskaren vill belysa unika drag hos ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2013). Vi ville belysa olika faktorer i en förändringsprocess vilka vi ansåg skulle ha en stor betydelse för medarbetarnas reaktioner.



### 3.2.3 Polismyndigheten

Vi som författare är intresserade av hur medarbetarperspektivet tas i beaktande vid en organisationsförändring. Då Polismyndigheten, som vi skriver mer om nedan, nyligen gjort en omorganisation samt att en av författarna är verksam inom myndigheten vill vi som författare undersöka hur medarbetarna på en mindre grupp inom polisen i region väst påverkats av omorganisationen.

### 3.3 Vetenskapligt synsätt

Då syftet med studien var att skapa en djupare förståelse för medarbetarperspektivet i en organisationsförändring har vi av naturliga skäl valt att anta ett tolkningsperspektiv, vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär en *förståelse* till människors beteende snarare än endast en *förklaring*. Vi anser att mycket litteratur inom förändringsprocesser antar ett normativt perspektiv och att det därför behövdes ett mer tolkningsinriktat synsätt där medarbetarna står i fokus.

### 3.4 Urval

Urvalet skedde genom ett så kallat bekvämlighetsurval vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär att man väljer ut ett antal respondenter som för tillfället finns tillgängliga för forskaren. Det fanns tretton möjliga deltagare i studien vilka ingick i två ungdomspaningsgrupper i ett lokalpolisområde inom region väst vid ungdomspaningsverksamhetens nedläggning i januari 2016. Vi skickade ut mail till samtliga möjliga deltagare med översiktligt innehåll, syfte med studien samt förutsättningarna för intervjun. I mailet fanns även en förfrågan om medverkan i studien i form av en intervju. Nio av totalt tretton möjliga deltagare svarade via e-mail att de ville medverka i studien. Deltagarna bestod av 4 kvinnor och 5 män med ett åldersspann på 36-49 år.

Respondent	Yrke	Position i ungdomspaningsgrupperna	Antal år i yrket	Verksam idag
1	Polis	Spanare/utredare/gruppchef	13	Polismyndigheten
2	Polis	Spanare/utredare	12	Polismyndigheten
3	Polis	Spanare/utredare	14	Polismyndigheten
4	Socialarbetare	Socialsekreterare	16	Socialtjänsten
5	Socialarbetare	Socialsekreterare	11	Socialtjänsten
6	Polis	Spanare/utredare	12	Polismyndigheten
7	Polis	Spanare/utredare	13	Polismyndigheten
8	Polis	Spanare/utredare/vikarierande gruppchef	10	Polismyndigheten
9	Polis	Spanare/utredare/gruppchef	13	Polismyndigheten

**Tabell 1.** Presentation av samtliga respondenter.

## 3.5 Datainsamling

### 3.5.1 Semistrukturerade intervjuer

Vi har under intervjuerna använt oss av en semistrukturerad intervjuform. Den semistrukturerade intervjun är något mer styrd med förvalda teman och frågor till skillnad från den öppna intervjun där ordet är mer fritt (Bryman & Bell, 2013). Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer då vi som författare önskade kunna styra intervjun efter en förutbestämd intervjuguide som behandlade ett antal olika teman och på så sätt samla in relevant data för studien. Vi övervägde att använda oss av en fokusgrupp, vilket innebär att flera av respondenterna skulle intervjuats samtidigt efter studiens valda teman (Bryman & Bell, 2013). Då studiens syfte är att se till medarbetarperspektivet och den enskilde medarbetarens upplevelser föll valet till slut på en semistrukturerad intervju då vi tror att känslor och upplevelser är lättare för respondenten att prata om enskilt.

### 3.5.2 Intervjufrågor

Intervjufrågorna sammanställdes efter en teorigenomgång där ett antal olika frekvent förekommande teman upptäcktes. Dessa teman eller begrepp rörde medarbetarperspektivet i förändringsprocesser och var följande; ledarskap, kommunikation, delaktighet, attityder och känslor. Intervjufrågorna baserades på artiklar av följande forskare; Bakari et al. (2017), Barrett (2002), Choi (2011), Devine (2010), Elias (2007), Fuchs och Rouska (2014), Fugate (2013), Jimmieson et al. (2013), Lines (2004), Mangundjaya et al. (2015), Oreg et al. (2018), Ramona (2011), Sharif och Scandura (2014), Szelągowska-Rudzka (2017), Vakola et al. (2004), Van der Voet (2016) och Wittig (2012). Intervjufrågorna finnes i intervjuguiden vilken ligger som bilaga 1 i denna uppsats.

Då vi önskade få en helhetsbild av medarbetarnas perspektiv genom hela förändringsprocessen så sammanställdes intervjufrågor vilka täckte in planering, implementering samt utvärdering. Vi försökte undvika sådana intervjufrågor som enbart kunde få ett ja/nej-svar, som var alltför generella eller som på något vis kunde vara ledande. I intervjuguiden fanns även ett antal bakgrundsfrågor vilka behandlade namn, kön, ålder samt anställning.

### 3.5.3 Procedur intervjuer

Intervjuerna ägde rum på respondenternas respektive arbetsplats. Detta dels för att underlätta för respondenten men också för att få respondenten att känna sig trygg vid intervjun. Vid en intervju är det lätt att det blir en typ av maktsituation där den som blir intervjuad förväntas svara på vissa förvalda frågor och kan känna sig stressad och osäker över att svaren till exempel är otillräckliga (Kvale & Brinkmann, 2009). För att minska denna maktsituationen valde författarna att förlägga intervjun i en för respondenten trygg miljö. Intervjuerna utfördes av en av studiens författare då författarna befann sig på olika orter. Intervjuerna följde den förutbestämda intervjuguiden men vissa följdfrågor tillkom och anpassades beroende på respondentens svar. I vissa fall svävade respondenten ut från den förvalda frågan men författaren som intervjuade avbröt inte utan följde med respondenten i resonemanget. Detta gjordes dels för att den intervjuade inte skulle känna sig osäker och dels för att respondentens känslor och attityder ofta kom fram när respondenten frångick ämnet. Intervjuerna hölls i ett avskilt rum och spelades in via mobiltelefon för att den andra författaren skulle kunna ta del av intervjuerna

samt för att underlätta transkriberingen. Intervjuerna pågick i allt från 30–45 minuter beroende på hur utförliga svar respondenterna gav.

### 3.6 Forskningsetik

Innan intervjuerna påbörjades fick respondenterna godkänna innehållet i den presentation som författarna skrivit om respektive respondent. I samband med detta erinrades respondenterna även om de forskningsetiska principer som förelåg. Enligt Vetenskapsrådet (2002) finns det fyra huvudprinciper vilka är; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att; *Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte* (Vetenskapsrådet, 2002. s. 7). Respondenterna blev innan intervjun informerade om att föreliggande studie var ett examensarbete inom företagsekonomi, att den bedrevs av två författare vid Högskolan Väst samt att syftet med studien var att skapa en större förståelse för medarbetarperspektivet i en förändring som hade ägt rum på en organisation som de varit eller är anställda inom.

Samtyckeskravet innebär kortfattat; *Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan* (Vetenskapsrådet, 2002. s. 9). Innan intervjuerna genomfördes inhämtade vi respondenternas samtycke till undersökningen. Respondenterna blev även innan intervjuerna erinrade om att de hade rätt till att när som helst avbryta sin medverkan.

Konfidentialitetskravet innebär att; *Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem* (Vetenskapsrådet, 2002. s. 12). Respondenterna blev innan intervjuerna informerade om att deras bidrag till studien behandlades med största möjliga konfidentialitet. Respondenterna erbjöds även anonymitet om så önskades.

Nyttjandekravet innebär att; *Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål* (Vetenskapsrådet, 2002. s. 14). Innan intervjuerna ägde rum blev samtliga respondenter informerade om att insamlad empiri endast skulle komma att användas i den föreliggande uppsatsen.

### 3.7 Analysmetod

Samtliga intervjuer spelades in med ljud och även anteckningar fördes kontinuerligt. Intervjuerna transkriberades sedan enligt vad Linell (1994) kallar transkriptionsnivå III vilket innebär en helt skriftspråksnormerad form där oavslutade meningar, omtagningar, tvekljud och uppbackningar helt tagits bort. Syftet med denna transkriptionsnivå är att återge intervjuernas huvudsakliga innehåll, inte att vara helt ordagrann. För att sedan analysera den insamlade empirin ansåg vi att en innehållsanalys var den mest lämpliga. Enligt Wibeck (2000) inleds en innehållsanalys med att man går tillbaka till syftet med undersökningen då forskningsfrågan styr både datainsamlingen och valet av analysmetod. Denscombe (2016) menar att en innehållsanalys följer en logisk struktur vilken innebär; 1) Texturval, 2) nedbrytning av text 3) kategorisering av data 4) kodning av

data, 5) söka efter mönster och teman samt 6) analysera texten med avseende för frekvensen av dessa mönster och teman.

Efter transkribering genomfördes ett texturval som skedde på ett sätt som möjliggjorde att för syftet relevanta delar valdes ut. Sedan följde en nedbrytning av detta texturval genom att viktiga åsikter, tankar och attityder som framkommit under intervjuerna markerades. Vidare kategoriserades och kodades sedan dessa enheter efter de olika rubriker som tagits upp i analysmodellen; ledarskap, kommunikation, delaktighet, attityder och känslor. Slutligen eftersöktes mönster och teman i samtliga transkriberingar för att försöka finna en helhetsbild av det undersökta fenomenet och därefter följde en fullständig analys avseende frekvensen av de identifierade mönstren. Då en av författarna är verksam inom Polismyndigheten (och därav haft en viss förförståelse) så fick varje författare tolka empirin på sitt eget sätt, och sedan fördes diskussioner för att uppnå en mer objektiv analys.

### 3.8 Källkritik

Empiri insamlades genom intervjuer med både tidigare och nuvarande anställda på ett lokalpolisområde inom region väst. Vi menar att de olika respondenterna med stor sannolikhet kan ha påverkat varandra gällande attityder och känslor kring det undersökta fenomenet. Detta framkom ganska tydligt i intervjuerna då flera av respondenterna använde sig av liknande ord och begrepp för att beskriva den upplevda situationen. Detta kan möjligen kopplas till att deltagarna hade en sådan stark gemenskap och sammanhållning och även till den starka medarbetarkulturen som polisen ofta kännetecknas av. Det finns även en möjlighet att respondenterna kan ha blivit påverkade av intervjuaren, vilken var bekant med samtliga deltagare. Vi menar dock att detta kan innebära en fördel då respondenterna möjligen känt sig mer trygga och således kanske de varit mer öppna och frispråkiga. Vidare har vi även tagit i beaktande att respondenterna minns och har bearbetat processen på olika vis och då den ägt rum för cirka två år sedan finns möjligen svårigheter med en fullständig återgivning av processen.

### 3.9 Trovärdighet

Vi har använt oss av *trovärdighet* för bedömning av föreliggande studie, vilket är ett av de kriterier som Guba och Lincoln (1994) specificerat som grundläggande för bedömning av kvalitativ forskning. Trovärdighet består i sin tur av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

*Tillförlitlighet* rör i vilken utsträckning forskaren uppfattat den sociala verkligheten på ett riktigt sätt samt i vilken utsträckning forskningen utförts i enlighet med de forskningsregler som finns (Bryman & Bell, 2013). Föreliggande studie har utförts enligt de riktlinjer som Högskolan Väst specificerat kring uppsatsskrivande i företagsekonomi. Vidare har metoden med dess samtliga delar beskrivits detaljerat för att skapa en högre tillförlitlighet. Vad som också påverkar tillförlitligheten i uppsatsen är vår förförståelse av fenomenet samt att tolkningen av resultatet innebär en subjektiv bedömning från vår sida.

*Överförbarhet* rör huruvida studiens slutsatser kan överföras till en annan miljö (Bryman & Bell, 2013). Vi menar att det kan finnas svårigheter med att generalisera resultatet från fallstudien till andra typer av miljöer. Däremot borde det finnas en del överensstämmelser med organisationsförändringar inom offentlig verksamhet, och specifikt inom Polismyndigheten.

*Pålitlighet* innebär att en fullständig redogörelse av hela forskningsprocessen har tillämpats (Bryman & Bell, 2013). Vi har i föreliggande studie försökt att på ett detaljerat vis beskriva och argumentera för samtliga val vi gjort under forskningsprocessen. Vidare har det även förts diskussioner med övriga studenter och handledare kring uppsatsens olika delar och dess lämplighet.

*Konfirmering* innebär att forskaren, utifrån insikten om att det inte går att uppnå fullständig objektivitet i samhällelig forskning, har agerat i god tro (Bryman & Bell, 2013). Vi har i föreliggande studie haft som mål att inte låta personliga värderingar eller åsikter påverkat slutsatserna från studien. Det finns dock en möjlighet att en av forskarna, vilken är anställd inom Polismyndigheten, haft en sådan förförståelse för organisationen vilket påverkat dennes bedömning. Vi försökte därför stärka detta kriterium i studien genom att båda forskarna fick tolka empirin på sitt eget sätt, och sedan fördes kontinuerliga diskussioner.

## 4. Empiri

*Avsnittet inleds med en kort introduktion till den organisation som har studerats. Därefter kommer resultaten från intervjuerna att presenteras enligt samma struktur som i teoriavsnittet och analysmodellen. Avsnittet avslutas med en kort sammanfattning av den insamlade empirin där de viktigaste resultaten lyfts fram.*

### 4.1 Polismyndigheten

Polisen i Sverige, vilket är en del av den offentliga sektorn, har genomgått en omfattande förändring. År 2015 ombildades de tidigare 21 polismyndigheterna, Rikspolisstyrelsen och Statens kriminaltekniska laboratorium till en enda sammanhållen myndighet, Polismyndigheten (Statskontoret, 2016). Enligt Statskontoret (2016) var det övergripande målet med reformen att uppnå regeringens krav på ökad kostnadseffektivitet, högre kvalitet, ökad flexibilitet samt förbättrade verksamhetsresultat. En förväntan var att Polismyndigheten skulle få en mer enhetlig och tydlig styrning samtidigt som den lokala anpassningen skulle fördjupas och utvecklas (Statskontoret, 2016).

### 4.2 Ungdomsspaningsgrupperna

Vi har valt att undersöka medarbetarperspektivet hos två före detta ungdomsspaningsgrupper i ett lokalpolisområde inom region väst. De aktuella ungdomsspaningsgrupperna lades ner i januari 2016 efter att Polismyndigheten tog ett nationellt beslut om att alla ungdomsspanare endast skulle bli ungdomsutredare.

Från början fanns det två polisstationer inom det undersökta lokalpolisområdet. År 2012 i samband med en centralisering av polisen lades en av polisstationerna ned och all personalen från den nedlagda polisstationen flyttades till den andra polisstationen. Områdena slogs ihop och hela området blev ett lokalpolisområde. Den ungdomsspaningsgrupp som fanns på den nu nedlagda polisstationen flyttade in på den andra polisstationen där det redan fanns en ungdomsspaningsgrupp. De båda grupperna arbetade sen tätt ihop men hade varsin gruppchef och varsin socialsekreterare. De var även fortsatt ansvariga för varsitt område inom lokalpolisområdet. Den ena gruppen bestod vid nedläggningen av sex poliser och en socialsekreterare och den andra gruppen bestod av fem poliser och en socialsekreterare.

Personalen som ingick i grupperna arbetade tvåskift och polisernas tjänst var då både som spanare och som utredare. Arbetsuppgifterna som spanare bestod mycket i arbete ute på fältet där poliserna tillsammans med socialsekreterarna bland annat kartlade ungdomar i riskzonen för kriminalitet och sedan följde upp ungdomen med en orosanmälan till Socialtjänsten och ett orosamtal med vårdnadshavare. Syftet med orosanmälan till Socialtjänsten och orosamtal med vårdnadshavare var att vårdnadshavaren skulle få kännedom om polisens och Socialtjänstens oro och på så sätt försöka bryta ungdomens väg in i kriminalitet. Personalen i grupperna hade ett stort kontaktnät och täta kontakter med bland annat skolor och fritidsgårdar. Poliserna i grupperna utredde sedan en stor del av sina spaningsärenden inom ramen för deras utredartjänst. Ett spaningsärende innebär en polisutredning där gärningsmannen är okänd.

Skillnaden mellan ungdomsspaning och ungdomsutredning var att arbetet som ungdomsspanare var mer operativt och brottsförebyggande än arbetet som ungdomsutredare

där arbetet till stor del består i att utreda brott som redan skett. När Polismyndigheten tog beslutet att ungdomsspanarna endast skulle arbeta som ungdomsutredare försvann mycket av den operativa verksamheten mot ungdomar, däribland orossamtalen. Det definitiva beslutet om att ungdomspaningsverksamheten skulle läggas ner förmedlades, enligt medarbetarna, ut till dem i januari 2016. Då vi endast undersökt medarbetarnas bild av omorganisationen samt att de ansvariga cheferna för lokalpolisområdet inte arbetar kvar vid genomförandet av denna studie kan författarna inte med säkerhet avgöra när beslutet togs och när det förmedlades ut.

### 4.3 Ledarskap

Majoriteten av medarbetarna upplevde att ledarskapet varit mycket bristfälligt under förändringsprocessen. Främst då ledningen överhuvudtaget inte inkluderade medarbetarna under processen, men även att de inte lyssnade till medarbetarnas behov innan beslutet fattades. Flera av respondenterna upplevde det som att ett beslut bara fattades över deras huvuden och att detta sedan delgavs väldigt hastigt. Vidare menade de flesta respondenter att motiven till nedläggningen var mycket otydliga och diffusa vilket hade lett till att medarbetarna själva fått "lägga pussel".

Majoriteten av respondenterna tyckte att ledningen har skött förändringsprocessen på ett mindre bra sätt. Respondent 3 tyckte inte heller att man kunde kalla det en process, då beslutet i princip bara fattades en dag och sedan nästa dag skulle det genomdrivas. Respondent 6 menade att tid och information är de viktigaste parametrarna vid en förändring, och att ledningen misslyckades totalt i detta avseende. Respondent 9 menade dock att han både kunde se och förstå förändringsprocessen ur ett ledningsperspektiv. Han uppgav att det fanns flera luckor att fylla på ungdomsutredningsverksamheten och att medarbetarna på ungdomsspan hade den kompetensen. Respondent 7 menade därför att han kunde förstå beslutet men att han hade velat se en tydligare styrning från ledningens sida; "Fatta ett beslut och stå för det och sen de som inte tycker att det är bra får rätta in sig i ledet eller söka ett annat jobb. Inget trams". Han tyckte även att ledningen skulle ha lämnat information om beslutet tidigare än vad som gjordes för att undvika ryktesspridning bland medarbetarna;

Det är myndigheten i ett nötskal, håll käften tills ni fattat beslutet, fatta beslutet och dra igenom beslutet för det mår medarbetaren bäst av även om det är ett sämre beslut för medarbetaren.

Vad gäller motiven för nedläggningen hade respondenterna lite olika resonemang. Respondent 1, 5, 6, 7 menade att det var en resursfråga. Respondent 2 uppgav att beslutet motiverades med att antalet utredare var för få, och att behovet var större att ha poliser på insidan än på utsidan. Hon menade dock att detta troligen var den officiella versionen till nedläggningen och att det egentliga skälet var att ledningen kände sig hotad av hennes grupp. Respondent 3 uppfattade istället motiven bakom beslutet som väldigt luddiga och otydliga. De respondenter som tycktes ha den mest tydliga bilden om motiven bakom nedläggningen var respondent 4, 8 och 9. De resonerade kring den nya, enade Polismyndigheten som skulle se likadan ut i hela Sverige.

Flera av respondenterna upplevde inte att ledningen såg till den erfarenhet och kompetens som de både grupperna besatt innan de fattade beslutet. Samtidigt menade Respondent 8 att ledningen i lokalpolisområdet hade varit bakbundna och inte haft mycket att säga till om gällande beslutet att lägga ner ungdomsspaningsverksamheten. Även re-

spondent 9 resonerade liknande. Han menade att polisledningen för lokalpolisområdet såg att ungdomsspaningsverksamheten behövdes och ville ha den kvar, men att det inte hade varit ledningen för lokalpolisområdet som bestämde; ”Jag tror att det är grundbul-ten till det hela, att lokalpolisområdet inte själva fick bestämma hur de ville ha det och det lyckades inte ledningen för lokalpolisområdet förmedla till medarbetarna”.

Respondent 4, som är verksam inom Socialtjänsten, menade att Socialtjänsten borde ha stått upp mer gällande beslutet att lägga ned ungdomsspaningsgrupperna; ”De borde ha lyft fram den expertkunskap personalen i grupperna besatt, istället för att enbart följa polisens pipa”. Respondent 2 menade också att ledningen borde ha uppskattat och tagit vara på det arbete grupperna hade gjort under flera års tid. Respondent 3 upplevde att ledningen inte tycktes visa någon förståelse för medarbetarna, utan de förväntade sig bara att alla skulle göra som de blivit tillsagda utan någon mer tanke kring det; ”Det var lite så att de förringade våra arbetsuppgifter liksom. De tyckte inte att det vi gjorde var viktigt”.

Respondent 6 menade att han har full förståelse att omorganisationer måste ske och att detta är något som troligtvis en del medarbetare kommer att bli missnöjda över. Däremot ansåg han att ledningen borde haft en diskussion med medarbetarna där man även fick motta deras åsikter och synpunkter;

Ledningen har en bild över hur det kommer se ut, det har jag full förståelse för, men även de måste ha full förståelse för att det kommer påverka människor. Familjesituation, planering och ekonomi. Alltså det är en jätteviktig aspekt som ledningen helt har förbiset.

#### 4.4 Kommunikation

Vad gäller kommunikationen beträffande beslutet om förändringen var de flesta respondenter eniga om att den varit mycket bristfällig. Respondent 2 benämnde kommunikationen mellan ledning och medarbetarna som ”katastrofal” och att beslutet kommunicerades ut i ”förbifarten” och att det därför kom som en chock för medarbetarna. Även respondent 5 och 6 instämde i detta. Flera av respondenterna menade också att det hade förekommit ryktesspridning gällande en förändring, och att detta hade lett till oro i grupperna. Respondent 3 menade att ryktena tycktes uppstå i och med att medarbetare utanför grupperna hade vetat om att förändringen skulle ske, utan att grupperna själva blivit meddelade om detta. Hon berättade att hon vid ett tillfälle nämnt detta för chefen över polisområdet, som hade avfärdat det och på så viss inlett dem i falsk trygghet. Sedan när väl beskedet kom blev det chockartat. Inte heller fanns någon möjlighet till dialog enligt henne, och de fick inga ordentliga svar till varför förändringen skulle ske. Även respondent 7 ansåg att ledningen genom sin brist på kommunikation bidrog till ryktesspridning som medarbetarna mått dåligt av; ”Håll käften till du har fått ett ordentligt beslut. Det skapar förvirring, illamående och osäkerhet och tillslut även osämja i gruppen”.

Bristen på dialog mellan ledningen och medarbetarna var mycket problematisk enligt flertalet respondenter. Respondent 2 önskade att ledningen hade satt sig ned och diskuterat förändringen med medarbetarna och att det borde funnits en chans till att ge feedback. Respondent 1 menade istället att det inte kändes rätt att ge någon typ av feedback gällande beslutet;



Skulle jag göra det så är jag bara jobbig, jag är motsträvig, vill inte acceptera arbetsgivarens beslut. Då är man bara pain in the ass, så nej det gör man inte punkt slut.

Respondent 4, som är verksam inom Socialtjänsten, menade att kommunikationen gällande förändringen främst skedde inom polisen, men att hon uppfattat den som mycket dålig. Hon upplevde inte heller att hon kunnat ge någon feedback under förändringsprocessen då hon menade att ingen brydde sig om vad hon tyckte ändå. Hon uppgav att hon hade velat ha möjligheten att ställa fler frågor, få tydliga svar och även kunna kräva någonting. Respondent 6 tyckte också att ledningen i samband med att de informerades om beslutet kunde lyssnat på medarbetarnas åsikter gällande förändringen samt haft hänsyn till att förändringen påverkade medarbetarnas ekonomi, planering och familjesituation.

Respondent 8 upplevde kommunikationen med polisledningen som en envägskommunikation. Han menade att det fanns en dialog med ledningen där dåvarande lokalpolisområdeschef lyssnade på medarbetarnas tankar och åsikter, men medarbetarna fick enligt respondent 8 inget gehör för dessa; ”Jag framförde ju mina åsikter men fick då som svar att vi hör dig och det är tråkigt men nu kör vi på detta”. Respondent 5 menade istället att en dialog hade varit direkt olämplig; ”Det ska man inte utsätta personalen för. Då är det nästan bättre att bara genomföra beslutet och ta det därifrån”. Han ansåg dock att medarbetarna bör ha fått informationen till sig på ett vettigt sätt, inte i förbifarten;

Men jag tror att alla blev tagna på sängen faktiskt och att det är klart att man måste ha möjligheten att få vettig information. Då blir det ju lättare att sörja och gå vidare och förstå. Jag kan idag fortfarande inte säga att jag har förstått gången liksom. Man har fått lägga sitt eget pussel tillsammans med kollegorna. Det ansvaret ska man inte behöva ta som medarbetare utan det är viktigt att få rätt information.

Gällande ledningens kommunikation om förändringens mål och visioner ansåg majoriteten av respondenterna att de hade misslyckats fullständigt. Respondent 9 menade att ingen i grupperna förstod ledningens förklaring till nedläggningen;

Chefen satt med sina pilar om verksamheten och vi förstod inte. En av gruppmedlemmarna sa då ”du får prata med bönder på bönders vis” och chefen kunde inte ta det. Det var ingen som förstod, idag förstår jag för nu har jag varit inne i det...De skulle ha pratat mer vårt språk och på vår nivå.

Även respondent 4 menade att hon inte riktigt hade förstått ledningens mål och visioner med förändringen; ”De har ju haft de här stora mötena för hela polisstationen i princip där man har visat de här fina cirklarna och så. Så här ska det bli”...”Men jag greppade nog aldrig riktigt det.”

#### 4.5 Delaktighet

Majoriteten av respondenterna upplevde att de överhuvudtaget inte varit inkluderade i förändringsprocessen. Respondent 1 uppgav att om hon fått välja hur förändringen skulle ha utförts så skulle medarbetarna fått vara mer delaktiga;

Det är ändå det nya myndigheten bygger på att det ska vara medarbetarstyrt och det är bullshit. Det märker jag fortfarande, det är inte ett dugg medarbetarstyrt....Jag önskar att man kunde varit med och påverkat mer, man kunde bibehållit lite, man kunde ha utvärderat.

Även respondent 6 önskade att han fått vara mer inkluderad i förändringsprocessen, och kunnat ge feedback kontinuerligt. Han önskade även att ledningen kunde ha frågat medarbetarna hur de mårde och tagit till sig av den informationen. Respondent 2 upplevde ingen delaktighet alls gällande förändringsprocessen. Hon menade att det bara vara ett beslut som togs över gruppernas huvuden och att det skulle genomdrivas rakt av utan någon eftertanke eller dialog med medarbetarna. Hon menade att ledningen gav medarbetarna ett alternativ att inte lämna direkt, att jobba med utredning istället, men hon upplevde att detta endast var ett sätt att få medarbetarna lugna för stunden; ”Om vi tystar ned dem en liten stund så kanske det går över”.

Respondent 4 uppgav att hon fick en känsla av att socialsekreterarna prioriterades än mindre än poliserna gällande förändringsprocessen och att många inom myndigheten förmodligen inte ens visste att de hade funnits. Hon menade att Socialtjänsten är en mycket plattare organisation än Polismyndigheten och att det där finns större möjlighet till delaktighet. Även respondent 5, som också är anställd inom Socialtjänsten, menade att Socialtjänsten och Polismyndigheten fungerar mycket olika som organisationer. Han uppgav att denna typ av förändring inte alls skulle fungera inom Socialtjänsten då de anställda då skulle sluta eller söka sig någon annanstans. Han menade dock att medarbetarna inom polisen var mer begränsade och inte hade samma möjlighet att söka någon ny tjänst. Respondent 7 menade att Polismyndigheten är en byråkrati som kraftigt försvårar medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen;

Det är den här typen av byråkrati som vi jobbar i. Det går inte att påverka. Du kan ha en åsikt men har de redan fattat ett beslut så struntar de i det. De tar åt sig alla dina åsikter och så men det är en byråkrati.

Vidare ansåg han att det överhuvudtaget inte fanns någon möjlighet till att lämna någon feedback under förändringsprocessen. Han uppgav att han stängde förändringen ute då han upplevde att han ändå inte kunde förändra någonting; ”Det är som att sitta i en lång bilkö. Varför ska jag sitta där och vara stressad för, jag kan ju inte göra någonting åt det”.

Majoriteten av respondenterna uppgav att de inte hade någon insyn eller möjlighet till påverkan under förändringsprocessen. Respondent 4, som är anställd inom Socialtjänsten, menar att hon inte heller kunde begära att ha någon möjlighet till påverkan, men att hon däremot önskat att dialogen hade varit bättre. Respondent 7 menade att insyn eller möjlighet till påverkan i förändringsprocessen hade varit omöjlig då han upplevde att han ändå inte fick gehör för sina synpunkter; ”Ingenting, lika med noll. Det märkte man tydligt. De lyssnade inte på oss, de hade redan bestämt sig. Vem det nu var.”. Även respondent 5 resonerade liknande och menade att ledningen inte alls var intresserad att lyssna till medarbetarna; ”Känslan var att det var ett färdigfattat beslut från högre ort. Så man var inte intresserad över att få in ett medarbetarperspektiv i det. Det är min känsla.” Respondent 1 menade att några i grupperna framfört sina synpunkter kring nedläggningen till chefen för polisområdet men hon betvivlade att det någonsin framkom till högsta ledningen. Vidare menade hon även att Socialtjänsten hade framfört synpunkter men att de inte heller hade fått gehör för dessa. Respondent 8 menade, olikt de andra respondenterna, att han haft viss insyn i förändringsprocessen och fått vara delaktig. Dock

menade han att det inte hade funnits någon möjlighet till att påverka då beslutet redan hade fattats. Vidare tyckte respondent 8 att ledningen tagit tillvara medarbetarnas erfarenheter och kunskap på det sättet att medarbetarna fick möjligheten att fortsätta att jobba med just ungdomsutredning och inte vuxenutredning. Men han ansåg samtidigt att ledningen inte lyssnat på medarbetarnas åsikter om att spaningsverksamheten skulle få leva kvar.

Övriga respondenter ansåg att ledningen inte alls tagit tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet då de fattade beslutet. Respondent 3 menade att myndigheten kastat bort flera års erfarenhet;

Det finns ju individer då till exempel som var fantastiska på det de gjorde och de brann verkligen för det här och hade ett jätteengagemang och kunde jättemycket och hade verkligen byggt upp någonting. Och de har ju fått flytta på sig mot sin vilja för att de inte ville och kunde vara kvar helt enkelt. Och jobba med någonting som de inte alls brinner för på samma sätt så att nej det har de verkligen inte gjort. De har tappat många medarbetares motivation och engagemang tyvärr.

Även Respondent 1 menade att den kunskap, erfarenhet och nätverk som medarbetarna i grupperna besitter tar flera år att bygga upp och att det inte alls går att mäta i siffror och statistik. Respondent 9 berättade att han kom med flera olika lösningar till ledningen gällande hur förändringen inom ungdomsgrupperna skulle kunna utföras på ett sätt där både erfarenhet, kunskap och kontakter togs tillvara in i den nya organisationen. Han menade dock att han inte fick något gehör för dessa lösningar; ”Det passade inte in i mallen, hade man varit lite uppfinningsrik så hade man kunnat lösa det för medarbetarna också”.

#### 4.6 Attityder och känslor

Samtliga respondenter uttryckte starka attityder och känslor gällande förändringsprocessen. Något som även var gemensamt för de flesta av respondenterna var att de upplevde att beslutet delgavs väldigt hastigt utan förvarning vilket inledningsvis ledde till chockartade känslor. Några av respondenterna menade även att det hade förekommit ryktesspridning innan beslutet hade fattats vilket hade lett till oro i båda grupperna.

Respondent 8 beskrev beslutet om nedläggningen som chockartad då han hela tiden känt sig trygg i att ungdomsspaningsgruppernas verksamhet skulle få leva kvar i den nya organisationen då myndigheten uttalat just vikten av ungdomsarbetet. Respondent 7 blev arg och besviken när beslutet om nedläggningen av ungdomsspaningsgrupperna kom men berättade samtidigt att han, olikt de andra respondenterna, inte blev speciellt förvånad. ”Det är typiskt Polismyndigheten, är det någonting som funkar så gör sönder det”. Även Respondent 1 upplevde känslor som besvikelse och sorg då hon blev informerad om beslutet. Hon hade varit djupt engagerad och driven i sitt arbete och menade att känslorna som uppkom senare istället var ilska; Man blir förbannad för man vet att det jobbet man gjorde var viktigt och myndigheten har sett ner på det”...”För min egen skull känner jag att man gjorde nytta.”

Även respondent 3 menar att hon upplevde ilska, bland andra känslor. Respondent 3 uppgav att hon än idag känner en djup besvikelse över beslutet och att det enligt henne var ett fruktansvärt dåligt beslut;

Ja, vi fick höra väldigt mycket positivt om gruppen och så blir man behandlad så här av vår egen ledning. Det blev liksom, det var så svårt att förstå att det blev ett negativt slut på någonting som ändå var väldigt positivt. Så nej jag var jätteupprörd där ett tag eller väldigt besviken.

Hon tillade dock att det var bara att gilla läget då det kändes som att de inte kunde påverka något ändå, och att det ledde till känslor av hopplöshet. Både från medarbetarna i grupperna, andra myndigheter samt från föräldrar. Även respondent 6 upplevde en stor besvikelse över beslutet då han upplevde arbetet som otroligt betydelsefullt och när beslutet kom att grupperna skulle läggas ner och att spaningsverksamheten skulle försvinna upplevde han en frustration över att ledningen inte lyssnat på medarbetarna.

Respondent 5 menade att medarbetarna hade rätt till vettig information kring förändringen, och att det då hade varit lättare att förstå, sörja och gå vidare. Han upplevde det även som att hans poliskollegor helt tappade motivationen, då de hade varit så drivna och engagerade i de båda grupperna. Även respondent 4 berättade om bristande arbetsmotivation och engagemang. Hon började jobba i den nya utredningsgruppen, men menade att det inte längre kändes lika meningsfullt att gå till jobbet. Respondent 2 berättade att arbetsmotivationen helt försvann efter att förändringen hade implementerats;

Alltså man var helt dränerad på energi, man orkade inte engagera sig, man orkade inte bry sig. Jag mer eller mindre gick till jobbet och uthärdade de timmar jag skulle vara här och jag ville inte vara här.

Respondent 2 uppgav att hon mådde fruktansvärt under tre månader då det kändes som ledningen hade tagit ifrån dem deras identitet som ungdomsspanare. Hon kände att båda grupperna splittrades, och att man plötsligt inte var den person man hade varit i fyra års tid.

Respondent 5 och 7 menade att det var lätt att hamna i någon slags bitterhet gällande beslutet, och att det var viktigt att gå vidare. Båda respondenterna menade att deras inställning till förändringen var att bara acceptera den och inte bli bitter. Det var enligt dem då bättre att söka efter ett nytt arbete. Även respondent 8 resonerade liknande och menade att det var viktigt att göra det bästa av situationen och att inte leva kvar i det gamla, även om han upplevde övergången som väldigt tuff känslomässigt;

Övergången var tuff inledningsvis att hantera och då gjorde jag som nog många andra, började leta efter arbetstillfällen att jobba någon annanstans. Dels inom polisen men också ute på den övriga marknaden, vilket är något jag aldrig gjort innan då jag älskar att vara polis.

Respondent 9 kände en frustration över att ledningen inte lyssnade på honom då han nu några år senare ser att verksamheten börjar styras tillbaka till hur den såg ut när spaningsverksamheten lades ner; ”Jag upplever att de inte lyssnade på mina lösningar för att bevara verksamheten, ungdomspolisen bygger så mycket på relationer med andra myndigheter, med kommuner, med föräldrar, med kids”. Vidare menade respondent 9 att han själv inte kände sig speciellt påverkad känslomässigt kring nedläggningen, delvis

för att han kände att det ändå var dags för honom att gå vidare. Däremot hade han förstått att det varit tufft för hans kollegor;

Jag vet att jag läste någon artikel i samband med detta...Jag vet inte om det stämmer, men att ibland byta sin närmsta chef och arbetskamrater kan vara som att förlora en anhörig i sorg för du är trygg och många är lite trygghetsnarkomaner. Jag vet att för många i gruppen var det en sorg och alla hantlade det olika. Vissa sökte sig vidare och stack, vissa försöker hålla kvar i det gamla.

#### 4.7 Sammanfattning empiri

Gällande ledarskapet under förändringsprocessen upplevde majoriteten av respondenterna att det hade varit otillräckligt. De flesta respondenter upplevde inte att ledningen hade lyssnat till medarbetarnas behov eller tankar innan beslutet fattades och inte heller att de känt sig inkluderade genom förändringsprocessen. Majoriteten av respondenterna ansåg inte heller att beslutet om förändringen hade motiverats väl eller på ett tydligt vis eller att ledningen tagit tillvara på medarbetarnas erfarenhet och kompetens då beslutet fattades. Två av respondenterna menade att de förstått beslutet, men att de hade velat sett en tydligare styrning från ledningens sida.

Gällande kommunikationen under förändringsprocessen menade majoriteten av respondenterna att den hade varit mycket otillräcklig. De flesta respondenter uppgav även att beslutet hade kommunicerats ut flyktigt och utan förvarning och att detta hade lett till chockartade känslor. Flertalet respondenter upplevde inte heller att förändringens mål och visioner hade förmedlats på ett tydligt vis. Vidare uppgav även några respondenter att det hade florerat rykten om förändringen innan beslutet delgivits vilket hade lett till oro i grupperna. Flertalet respondenter uppgav även att de upplevt kommunikationen som monolog snarare än dialog och att de inte haft möjlighet att ge feedback eller få gehör för sina synpunkter.

Majoriteten av respondenterna upplevde inte att de fått vara delaktiga i förändringsprocessen. En av respondenterna uppgav att orsaken var att organisationen är en byråkrati som kraftigt försvårade medarbetarnas delaktighet och insyn i förändringsprocessen. En annan respondent uppgav att han haft viss insyn i förändringen men dock inte haft någon möjlighet till påverkan då beslutet redan hade fattats. De flesta respondenter upplevde inte att ledningen hade tagit tillvara på den erfarenhet och kompetens många av medarbetarna i grupperna besatt då de blev exkluderade i förändringsprocessen.

De flesta respondenterna uppvisade mycket starka attityder och känslor kring förändringsprocessen. Majoriteten av respondenterna uppgav att de initialt hade haft chockartade känslor då beslutet delgavs och att dessa var bland annat sorg, oro, ilska, besvikelser, frustration och förlorad motivation. De flesta av respondenterna uppgav även att de än idag, två år efter förändringsprocessen, upplever känslor som ilska och bitterhet. Andra respondenter menade istället att de hade uppnått acceptans kring beslutet och att de varit mer likgiltiga.

## 5. Analys

*I följande avsnitt kopplas det som presenterats i den teoretiska referensramen samman med det som presenterats i empirikapitlet. Även här redogörs innehållet enligt samma struktur som i teori- och empiriavsnitten.*

### 5.1 Ledarskap

Det har tydligt framgått i intervjuerna att respondenterna inte var nöjda med hur ledningen hanterade medarbetarna i förändringsprocessen. Enligt Mangundjaya, Utoyo och Wulandari (2015) är arbetsnöjdheten hos medarbetarna central vid en organisationsförändring då attityden till förändring påverkas av hur nöjd medarbetaren är med sitt arbete. Resultatet av denna studie visar att respondenterna var oerhört nöjda med det arbete som de presterade i grupperna och de upplevde att arbetet som de utförde var betydelsefullt och gjorde skillnad. När sen respondenterna i förändringsprocessen upplevde att ledningen inte visade dem den uppskattning som de tyckte att de förtjänade blir det tydligt i denna studie att ett missnöje spreds bland medarbetarna i ungdomsspaningsgrupperna.

Bakari, Hunjra och Niaza (2017) betonar vikten av att ledningen måste förstå medarbetarnas syn på förändringen och hur förändringen påverkar medarbetarna. Respondenterna upplevde till stor del att ledningen inte tog hänsyn till hur medarbetarna påverkades av förändringen både rent praktiskt med ändrade arbetsuppgifter och nya arbetstider men också känslomässigt. När flera av respondenterna inte heller förstod syftet med förändringen och ledningens förklaringar upplevdes som otydliga blev det svårt för ledningen att få igång medarbetarnas engagemang till förändringen som enligt Bakari et al. (2017) är så viktigt vid organisationsförändringar.

Polismyndigheten är en byråkrati vilket tydligt visat sig i denna studie där flertalet av respondenterna försökte övertyga den lokala ledningen om vikten av gruppernas förebyggande arbete mot ungdomskriminalitet. I slutändan visade det sig att den lokala ledningen inte kunde påverka det beslut som polisledningen för hela polisområdet redan tagit. Van der Voet (2016) visar på just dessa strukturella egenskaper som finns inom den offentliga sektorn och betonar vikten av ett tydligt ledarskap och en tydlig kommunikation. Flera av respondenterna tyckte att ledningen direkt kunde förmedlat beskedet att ungdomsspaningsgrupperna inte skulle finnas kvar i sin dåvarande form. Samma respondenter tyckte även att ledningen skulle informerat medarbetarna om att de gjorde sitt yttersta för att medarbetarna skulle få behålla sina arbetsuppgifter och sin arbetstid men att beslutet inte låg på deras ledningsnivå.

Två av de tre respondenter som var gruppchef eller vikarierande gruppchef i någon av ungdomsgrupperna hade större förståelse för ledningens beslut att lägga ner ungdomsspaningsgrupperna. När beslutet att ungdomsspaningsgrupperna skulle läggas ner var de som många av de andra respondenterna kritiska till beslutet men insåg i efterhand varför beslutet togs. Dessa två respondenter uppgav att de fått en större inblick i organisationen och syftet bakom beslutet då de i sina nuvarande anställningar varit mer delaktiga i verksamheten. Detta visar hur viktigt det är att ledningen är tydlig och kan förmedla syftet med förändringen på ett sätt så att medarbetarna förstår. Precis som Barrett (2002) argumenterar för så är det oerhört viktigt för förändringens resultat att målet med förändringen är tydligt och förklaras på ett sätt så att alla som påverkas av förändringen förstår dess innebörd. Även om ledningen har en klar bild över hur förändringen ska gå

till och vad målet är spelar det ingen roll om detta inte förmedlas ut till medarbetarna på ett för dem begripligt sätt.

## 5.2 Kommunikation

Enligt både Van de Voet (2016) och Baret (2002) är kommunikation en av de viktigaste faktorerna för att lyckas med organisationsförändringen. Majoriteten av respondenterna upplevde ledningens kommunikation till medarbetarna på ungdomsspaningsgrupperna som undermålig. Beslutet om organisationsförändringen kom enligt respondenterna alldeles för sent vilket bland annat gjorde det svårt för respondenterna att hinna anpassa familjesituationen efter de nya arbetstiderna. Ledningens brist på kommunikation ledde även enligt en stor del av respondenterna till en ryktesspridning inom grupperna vilket i sin tur ledde till osämja och sämre motivation. Respondenterna reagerade på olika sätt mot den för dem upplevda bristen på kommunikation från ledningen. Vissa kämpade emot medan andra accepterade bristen på kommunikation och valde att inte engagera sig i förändringen mer än nödvändigt. Detta kan bero på personliga egenskaper eller ett erfarenhetsbaserat beslut för att själv ta mindre skada av förändringen.

Flera av respondenterna uppgav att ledningen inte kommunicerade ut motiven till förändringen på ett tydligt sätt vilket bland annat ledde till att respondenterna redan från start tyckte att förändringen var en stor försämring av dåvarande verksamhet. Enligt Wittig (2012) kan just bristfällig kommunikation gällande förändring skapa ett stort motstånd till förändringen hos medarbetarna. Några av respondenterna tyckte att ledningen genom sitt sätt att uttrycka sig nedvärderade gruppernas verksamhet och resultat vilket ledde till ett än större motstånd till organisationsförändringen. Ramona (2011) tillsammans med Heide och Johansson (2008) anser att en dialog mellan ledningen och medarbetarna är viktigt för att minska motståndet till förändring. En av respondenterna beskrev ledningens kommunikation som en envägskommunikation och flera av respondenterna menade att ledningen tog förändringsbeslutet innan kommunikationen med medarbetarna startade vilket gjorde kommunikationen helt betydelselös.

En majoritet av respondenterna upplevde att ledningen kommunicerade ut beslutet om förändringen i förbifarten och att flera polisanställda utanför ungdomsgrupperna visste om beslutet innan respondenterna själva fått ta del av beslutet. Jimmieson, Rafferty och Allen (2013) tar upp effektivt utförd kommunikation i samband med organisationsförändringar som en framgångsfaktor och att högkvalitativ kommunikation ofta leder till positivism hos medarbetarna. Få av respondenterna upplevde att ledningen satt ner med gruppmedlemmarna och delgav dem beslutet enskilt vilket skapade ett ännu större missnöje då respondenterna inte kände sig sedda och inte fick utlopp för osäkerhet och förvirring som de kände över förändringen.

## 5.3 Delaktighet

Majoriteten av respondenterna upplevde att de inte fått någon möjlighet att vara delaktiga i förändringsprocessen. En av respondenterna upplevde inte att det var någon förändringsprocess över huvud taget utan endast ett ledningsbeslut som förmedlades ut till medarbetarna. Sharif och Scandura (2014) hävdar att en aktiv roll i förändringsarbetet ökar chansen till positivism för förändringen hos medarbetarna. I en aktiv roll syftar Sharif och Scandura (2014) bland annat på möjligheten att lämna konstruktiv feedback till ledningen. Flera av respondenterna upplevde att de haft möjligheten att lämna feed-

back till ledningen men att ledningen inte tog till sig av feedbacken utan endast bekräftade vad respondenten sagt.

Van der Voet (2016) tar upp vikten av delaktighet för medarbetarna i en förändringsprocess och menar att delaktigheten ger medarbetaren en större kontroll och därigenom ser förändringen som mindre hotfull. Ett flertal av respondenterna tog upp just de faktum att de upplevde att de inte fick vara med och påverka förändringen, det i sig var en av faktorerna som gjorde att några av respondenterna valde att söka en ny tjänst. Enligt Van Der Voet (2016) är medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser generellt sett mindre inom en byråkrati där beslutet ofta kommer uppifrån och där mindre förändringar många gånger endast är del av en mer omfattande förändring. Några av respondenterna upplevde att motivationen till att fortsätta göra ett bra arbete och engagera sig i förändringen minskade drastiskt i och med att respondenterna inte fick något gehör för de förslag till förändring som de lyfte fram. Många av respondenterna såg även svårigheten att delta i förändringsarbetet då de upplevde att beslutet om förändringen redan var fattat. Fuchs och Rouska (2014) argumenterar kring de positiva följder som medarbetarens delaktighet i förändringsprocessen ger. Enligt Fuchs och Rouska (2014) finns det stora möjligheter att en medarbetare som upplever möjligheten att påverka förändringen även engagerar sig och tar initiativ i förändringsarbetet. Genom engagemanget i förändringsarbetet menar Fuchs och Rouska (2014) att medarbetaren har lättare att se förändringen som någonting positivt samt att medarbetaren upplever en känsla av samhörighet.

Flera av respondenterna tyckte att ledningen förvisso lyssnat på deras åsikter gällande förändringen men misslyckats med att kommunicera ut någon bra förklaring till varför deras förslag inte skulle tas i beaktande. Detta skapade enligt flera respondenter en frustration då de upplevde att de inte fick möjligheten att vara delaktiga och påverka förändringen. Devine (2010) anser att ledningen måste vara tydlig med sina ståndpunkter gällande förändringen och klargöra att feedback tas emot och utvärderas även om den inte vägs in i själva förändringen. På det sättet menar Devine (2010) att medarbetarna känner sig delaktiga i förändringsprocessen då deras åsikter tagits emot och analyserats. Enligt Lines (2004) är medarbetarnas vilja att vara delaktiga i en förändringsprocess starkt förknippad med vilken upplevd nytta medarbetarna ser med förändringen. Alla respondenter tyckte att gruppernas verksamhet var välfungerande och att det arbete som utfördes inom grupperna var ytterst viktigt. Majoriteten av respondenterna såg därför ingen anledning till att förändra grupperna och ta bort spaningsverksamheten. Flera av respondenterna kände heller ingen förståelse för genomförandet av en förändring som de upplevde som otydlig och enligt deras mening skapade en försämring av verksamheten.

Szelagowska-Rudzka (2017) tar upp motstånd till förändring som enligt henne har stor inverkan på förändringens resultat då medarbetarna upplever att förändringen sker utanför deras kontroll och inverkan. Majoriteten av respondenterna kände ett motstånd till förändringen och upplevde inte att ledningen tagit tillvara deras erfarenhet och kunskap i förändringsprocessen. De allra flesta av respondenterna hade svårt att se vinsterna med förändringen och ställde sig därför kritiska till förändringen från start. Detta medförde även hos vissa av respondenterna en likgiltighet till organisationsförändringen.



#### 5.4 Attityder och känslor

De flesta respondenterna uttryckte mycket starka attityder och känslor kring förändringsprocessen. Det blev tydligt under intervjuerna att förändringen hade påverkat många av medarbetarna starkt känslomässigt. Flera av respondenterna visade även starka känslor än idag, två år efter att förändringen implementerats, vilket tyder på att förändringen hade haft en betydande inverkan i deras liv. Choi (2011) anser att det främst är situationsbaserade faktorer som styr medarbetarnas reaktioner gentemot organisationsförändringar. Dessa faktorer är formade av erfarenheter i arbetskontexten och kan vara bland annat ledarskap, kommunikation och deltagande i förändringen. Dessa situationsbaserade faktorer har visat sig ha stor betydelse för respondenternas attityder och känslor gentemot förändringen. Flera av respondenterna uppgav även att de hade velat vara mer delaktiga i förändringsprocessen, fått relevant information samt fått ha en dialog med ledningen och att det således hade kunnat bli en mer smärtfri övergång.

Fugate (2013) hävdar att förändringsinitiativ kan mottas mer positivt om medarbetarna blir inkluderade i förändringsprocessen, att kommunikationen fungerar väl samt att medarbetarna får tydliga roller och ansvar i den nya organisationen. Respondenterna menade att dessa delar hade fungerat mindre bra eller till och med var undermåliga och att beslutet om förändringen därför hade lett till chockartade känslor, sorg, besvikelse, förlorad motivation och ilska. Samtidigt ansåg en del respondenter att det var lika bra att acceptera förändringen då det ändå inte gick att påverka något och att de därmed kände någon typ av hopplöshet. Oreg, Bartunek, Gayong och Do (2018) lyfter fram acceptans, likgiltighet, engagemang och motstånd som de huvudsakliga beteendemässiga reaktionerna till organisationsförändringar. I fallstudien blev det tydligt att majoriteten av respondenterna upplevde ett motstånd till förändringen och en minoritet upplevde acceptans eller likgiltighet till den.

Enligt Choi (2011) har reaktionerna till förändringar mer att göra med situationsbaserade faktorer än personlighetsbaserade. Det är dock svårt i den aktuella fallstudien att helt utesluta de personlighetsbaserade faktorerna. Möjligen kände en minoritet av respondenterna en acceptans till förändringen på grund av vissa personlighetsdrag snarare än att de situationsbaserade faktorerna i arbetskontexten var undermåliga. Sannolikt spelar båda faktorerna in gällande medarbetares reaktioner gentemot organisationsförändringar. Vakola et al., (2004) och Elias (2007) argumenterar kring att medarbetarnas personlighetsdrag har en stor påverkan för deras reaktioner gentemot organisationsförändringar. Vakola et al., (2004) anser dock att dessa personlighetsdrag är relativt stabila och opåverkbara. Istället bör ledningen se till att de faktorer i arbetskontexten, vilka starkt spelar in för en framgångsrik organisationsförändring, fungerar på ett tillfredsställande vis. Det blev tydligt i fallstudien att respondenterna, oavsett deras inställning till förändringen, hade velat att ledningen hade skött förändringsprocessen på ett bättre sätt.

Wittig (2012) anser att ledningen har en viktig uppgift i förändringsprocessen och att de måste sträva efter att bygga upp ett förtroende och en ömsesidig respekt för att medarbetarna ska kunna få en positiv känsla eller attityd gentemot förändringen. Resultatet från studien visade att ledningen hade misslyckats totalt med detta och att medarbetarna därför hade reagerat med övergripande negativa känslor och attityder gentemot förändringen. Under förändringsprocessen upplevde inte heller medarbetarna att de fått gehör för sina åsikter och synpunkter vilket ytterligare förstärkte deras negativa inställning till förändringen.

### 5.5. Medarbetarkulturens påverkan på förändring inom polisen

Ekman (1999) argumenterar för att ledningen bör ta hänsyn till polisens starka kultur vid planerade förändringar. Det blev tydligt i båda grupperna att det rådde en stark gemenskap bland medarbetarna. Grupperna kännetecknades även av ett starkt engagemang och motivation gällande de dagliga arbetsuppgifterna. Då ledningen meddelade beslutet om att grupperna skulle läggas ned utan tydlig förklaring eller motiv bakom detta, reagerade medarbetarna med bland annat ilska, sorg och besvikelse. Medarbetarna upplevde att ledningen helt hade kastat bort det värdefulla arbete grupperna bedrivit under flera år. Resultatet visade tydligt att det blivit en "vi och dom"-känsla mellan ledningen och medarbetarna vilket pekar på att grupperna kännetecknades av en mycket stark gemenskap och lojalitet gentemot varandra. Medarbetarna upplevde däremot inte att ledningen tagit dem på allvar och visat någon typ av uppskattning eller lojalitet gentemot dem då beslutet om nedläggningen meddelades. Enligt Stanning och Shearing (2005) värderar poliser kulturen högre än förändringar i organisationen vilket gör att rådande kultur får förtur framför nya reformer i den polisiära verksamheten. Detta var något som ledningen inte alls tog hänsyn till då förändringen implementerades vilket sannolikt även ledde till de starka reaktionerna bland medarbetarna.

Görtz (2015) menar att de rådande regler, vilken kulturen inom polisen är formad efter, kan förändras vid omorganisationer vilket kan leda till oroligheter bland medarbetarna. Resultatet visade att majoriteten av medarbetarna kände en stark oro gentemot förändringen. Troligen spelar den polisiära kulturen, vilket även grupperna kännetecknades av, en stor roll i medarbetarnas reaktioner gentemot förändringar. Lee och Jang (2012) anser att systematiska och strukturella förändringar med fördel kan genomföras i samsyn med rådande kultur för att på så vis påverka medarbetarnas attityd till förändringen. Hade ledningen visat hänsyn, uppskattning och lojalitet gentemot medarbetarna efter det värdefulla arbete som bedrivits i flertalet år så hade det funnits god chans att förändringen mottagits på ett annat vis. Förändringsprocessen hade kunnat ske på ett sådant vis där man tagit tillvara på den starka kultur som grupperna kännetecknades av, deras erfarenhet och kompetens och på så vis fått fördelaktiga effekter, både bland medarbetarna som hos myndigheten.

Vidare kan den starka kulturen inom polisen även bidra till att medarbetarna har svårare att ta till sig förändringar än medarbetare inom andra typer av organisationer. Stanning och Shearing (2005) hävdar att polisens kultur är så stark att den väger tyngre än förändringar. Detta kan vara en orsak till att medarbetarna dels hade svårt att ta till sig beslutet om förändringen, men även att de upplevde minskad arbetsmotivation efter att den implementerats samt att de än idag uttryckte en stark saknad av grupperna. Bevir och Krupicka (2015) anser istället att man inte ska tolka poliskulturen som helt statisk, utan att kulturen utvecklas och omarbetats när poliserna reviderar sin åsikt och traditionsenliga sätt att ta till sig på. En del av respondenterna uttryckte en något mildare åsikt kring förändringen som skett för två år sedan, vilket kan bero på att de antingen reviderat sin åsikt eller helt enkelt accepterat och gått vidare.

## 6. Slutsats

Syftet med studien var att utifrån en fallstudie på Polismyndigheten belysa medarbetarperspektivet inom förändringsprocesser i den offentliga sektorn. Vad som tydliggjordes i denna fallstudie var att medarbetarna upplevde att de överhuvudtaget inte blivit inkluderade i förändringsprocessen vad gäller planering, implementering och utvärdering, vilket hade lett till övervägande negativa attityder och känslor. Det blir dock problematiskt att endast peka på exkludering i förändringsprocessen som en orsak till dessa känslor, då det likväl kan bero på förändringen i sig eller andra faktorer.

Vad som även tydliggjordes i denna fallstudie var att situationsbaserade faktorer som ledarskap, delaktighet och kommunikation i förändringsprocessen starkt påverkade medarbetarnas attityder och känslor till förändringen. Dessa faktorer var enligt medarbetarna undermåliga i förändringsprocessen och ledde därför till motstånd och negativitet gentemot förändringen.

Slutligen tydliggjordes även att personlighetsbaserade faktorer likt den starka polisiära kultur som kännetecknade grupperna även kan ha viss inverkan i medarbetarnas reaktioner gentemot förändringar och att även dessa bör visas hänsyn. Vidare finns även indikationer på att den byråkratiska miljön och strukturella egenskaper kan försvåra medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser i den offentliga sektorn.

### 6.1 Reflektion

Flera intressanta aspekter och reflektionspunkter uppkom under fallstudiens gång. Först och främst tycks medarbetarnas delaktighet i förändringsprocesser i den offentliga sektorn försvåras på grund av den byråkratiska struktur som den ofta kännetecknas av. Dessa byråkratier kännetecknas av en toppstyrning i vilken ledarskapet får ett stort fokus och att medarbetarna därmed glöms bort. Samtidigt tycks även den starka kultur vilken polisen kännetecknas av göra det svårare för medarbetarna inom myndigheten att ta till sig och acceptera förändringar. Att förändringsprocessen kunnat ske på ett bättre sätt med ett fokus på medarbetarna och viktiga faktorer som ledarskap, kommunikation och delaktighet råder dock ingen tvekan om efter resultatet från fallstudien. Att även ta hänsyn till medarbetarnas psykologiska processer, däribland attityder och känslor, under förändringens gång ökar sannolikt dess framgång och minskar motstånd.

En annan reflektionspunkt som dök upp är till vilken grad de situationsbaserade faktorer som bland annat ledarskap, kommunikation och delaktighet i förändringsprocessen påverkar medarbetarnas reaktioner av en förändring. En tanke är att större organisationsförändringar i sig kan leda till många negativa känslor som bland annat sorg, ilska eller besvikelse och att olika insatser som ökad kommunikation eller mer delaktighet endast kan gynna medarbetarna marginellt. En större organisationsförändring kan innebära att medarbetarnas värld vänds helt upp och ned, likt fallet med nedläggningen av ungdomsgrupperna, och då finns det sannolikt få åtgärder som direkt kan underlätta de kaotiska känslor som uppstår. Istället behöver medarbetarna bli meddelade om förändringen i god tid så att det finns tid att acceptera, förstå och gå vidare. Alla medarbetare kommer inte att vara positivt inställda till en förändring, men det finns sannolikt större möjligheter till acceptans så länge de får tid att bearbeta den och får möjlighet att ha en dialog med ledningen (i vilken åsikter och synpunkter mottas och beaktas).

Att så många organisationsförändringar misslyckas kan däremot bero på att medarbetarna i stort ignoreras. Att betrakta medarbetarna som passiva aktörer i en förändringsprocess är mycket problematiskt då det är medarbetarna som utgör själva organisationen. Om man skapar en större förståelse kring hur medarbetarna uppfattar, tar till sig och genomgår organisationsförändringar finns det även bättre utsikter till att framtida förändringar blir framgångsrika. Medarbetarna har fått ett större fokus i litteratur och forskning och även i organisationer i stort på senare tid, men det finns utrymme för mer. Först när medarbetarna känner sig behövda, inkluderade och sedda i förändringsprocesser finns det goda chanser till framgång. Vi kan med denna studie inte visa att nedläggningen av ungdomsspaningsgrupperna i det undersökta lokalpolisområdet inom region väst var misslyckad. Det vi däremot kan visa är hur medarbetarna upplevde förändringen ur ett medarbetarperspektiv. Genom denna studie hoppas vi kunna bidra till att medarbetare i den offentliga sektorn involveras mer i förändringsarbetet.

Den kvalitativa metoden var fördelaktig i och med att vi nådde en djupare förståelse kring medarbetarperspektivet vid organisationsförändringar vilket hade varit problematiskt med enbart en kvantitativ metod. Det hade däremot varit fördelaktigt att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod, så kallad triangulering, för att få en bredare förståelse kring fenomenet. Då denna studie bygger på en relativt liten grupp inom en så stor organisation som Polismyndigheten blir det svårt att dra några generella slutsatser gällande organisationsförändring inom Polismyndigheten och den offentliga sektorn. Däremot så går det att dra slutsatser kring hur den grupp vi undersökt upplevde organisationsförändringen.

## 6.2 Förslag till vidare studier

I denna studie har endast medarbetarnas bild av omorganisationen tagits i beaktande. Därför vore det intressant att undersöka hur polisledning eller ledning generellt inom offentlig sektor arbetar med medarbetarperspektivet vid organisationsförändringar. Vidare vore det spännande att bygga på just denna studie med intervjuer av dåvarande polisledning för det undersökta lokalpolisområdet. Då för att få deras bild av hanteringen kring ungdomsspaningsgrupperna vid den aktuella omorganisationen.

## Referenser:

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. 2 red. Malmö: Liber AB.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete*. 1 red. Stockholm: Natur & Kultur AB.
- Bakari, H., Hunjra, A. I. & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. [Elektronisk] *Journal of Change Management*, 17(2), pp. 155-187. Tillgänglig: Business Source Premier [2018-03-21] DOI: 10.1080/14697017.2017.1299370
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (6. uppl.). Stockholm: Liber.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. [Elektronisk] *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), pp. 219-231. Tillgänglig: Emerald Insight [2018-03-24] DOI: 10.1108/13563280210449804
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & Depalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. [Elektronisk] *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), pp. 182-206. Tillgänglig: Business Source Premier [2018-03-24] DOI:10.1177/0021886305285455
- Bevir, M. & Krupicka, B. (2007). Police reform, governance, and democracy. i: M. O'Neill, M. Marks & A. Sing, red. *Sociology of Crime, Law and Deviance, Volume 8*. West Yorkshire: Emerald Publishing, pp. 153-179.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), pp. 372-382. Tillgänglig: Emerald Insight [2018-03-20] DOI: 10.1108/01437730110410099
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 ed. Stockholm: Liber AB.
- Chan, Janet. (1996). Changing police culture. Vol. 38, nr. 1. [Elektronisk] *British Journal of Criminology*, p. 109. Tillgänglig: JSTOR Journals [2018-04-15]
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. [Elektronisk] *Human Resource Management*, 50(4), pp. 479-500. Tillgänglig: Business Source Premier [2018-03-21] DOI: 10.1002/hrm.20434

- Dawson, P., 2003. *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. 1 red. London: Sage Publications.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 5 red. Berkshire: Open University Press.
- Devine, M. C. (2010). Participation in Organizational Change Processes in Human Services Organizations: The Experiences of One Group of Frontline Social Workers. [Elektronisk] *Journal of Administration in Social Work*, 34(2), pp. 114-134. Tillgänglig: Sociology Source Ultimate [2018-04-25] DOI: 10.1080/03643101003608679
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong: om poliser, busar och svennar*. Dist. Handelshögskolan: Stockholm.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. 3 red. Malmö: Liber AB.
- Elias, S. M. (2007). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. [Elektronisk] *Journal of Management*, 35(1), pp. 37–55. Tillgänglig: Sage Journals [2018-04-25] DOI: 10.1177/0149206307308910
- ESV. (2017). *Vägledning: Att leda förändring i offentlig verksamhet*, Stockholm: Ekonomistyrningsverket.
- Fuchs, S. & Prouska, R. (2014). Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. [Elektronisk] *Journal of Change Management*, 14(3), pp. 361-383. Tillgänglig: Business Source Premier [2018-04-18] DOI: 10.1080/14697017.2014.885460
- Fugate, M. (2013). Capturing the positive experience of change: antecedents, processes and consequences. i: *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Fugate, M., Prussia, G. E. & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. [Elektronisk] *Journal of Management*, 38(3), pp. 890-914. Tillgänglig: Academic OneFile [2018-04-24] DOI: 10.1177/0149206309352881
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Dist. Socialhögskolan: Lunds universitet.
- Görtz, D. (2015). *Etnifierade polispraktiker: hur etnicitet görs i polisens vardag*. Dist. Lunds Universitet: Lund.
- Heide, M. & Johansson, C. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. [Elektronisk] *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 288-305. Tillgänglig: Emerald Insight [2018-03-20] DOI: 10.1108/13563280810893661

Jimmieson, N. L., Rafferty, A. E. & Allen, J. E. (2013). Quality change communication and employee responses to change: and investigation of the moderating effects of individual differences in an experimental setting. i: *The Psychology of Change: Viewing change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press.

Kickert, W. J., 2010. Managing emergent and complex change: the case of Dutch agencification. [Elektronisk] *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), pp. 489-515. Tillgänglig: Sage Journals [2018-05-14] DOI: 10.1177/0020852310373172

Kuipers, B. S. o.a., 2014. The management of change in public organisations: A literature review. [Elektronisk] *Journal of Public Administration*, 92(1), pp. 1-20. Tillgänglig: Wiley Online Library [2018-05-14] DOI: 10.1111/padm.12040

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Enskede: TPB

Lee, C.H & Jang, H. (2012). Predictors of successful implementation of COP: a comparison of officers' perceptions on organizational characteristics between South Korea and the USA. [Elektronisk] *Policing: An international Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35, nr. 2, p. 397. Tillgänglig: Hein Online [2018-04-25] DOI: 10.1108/136395112112230138

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. [Elektronisk] *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41. Tillgänglig: Sage Journals [2018-04-25] DOI: 10.1177/001872674700100103

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. [Elektronisk] *Journal of Change Management*, 4(3), pp. 193-215. Tillgänglig: British Library Document Supply Centre Inside Serials & Conference Proceedings [2018-04-22] DOI: 10.10.80/1469701042000221696

Linell, P. (1994). *Transkription av tal och samtal: teori och praktik*. 9 red. Linköping: Linköpings Universitet.

Mangundjayaa, W. L., Utoyo, D. B. & Wulandari, P. (2015). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. [Elektronisk] *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volym 172, pp. 471-478. Tillgänglig: ScienceDirect [2018-03-22] DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.38

Oluwatayo, A., Opoko, A. & Ezema, I. (2017). Employee Participation in Decision-making in Architectural Firms. [Elektronisk] *Urbanism. Arhitectura. Constructii*, 8(2), pp. 193-206. Tillgänglig: Research Gate [2018-03-20] DOI: 10.5937/sjm1101001K

Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. [Elektronisk] *Academy of Management Review*, 43(1), pp. 65-86. Tillgänglig: Business Source Premier [2018-04-15] DOI: 10.5465/amr.2014.0335

Oreg, S., Michel, A. & Todnem, R. (2013). *The Psychology of Organizational Change: Viewing change from the employee's perspective*. 1 red. New York: Cambridge University Press.

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. [Elektronisk] *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), pp. 461-524. Tillgänglig: Sage Journals [2018-04-18]  
DOI: 10.1177/0021886310396550

Pick, D. (2014). Advancing knowledge on organizational change and public sector work. [Elektronisk] *Journal of Organizational Change Management*, 28(4). Tillgänglig: Emerald Insight [2018-04-26] DOI: 10.1108/JOCM-06-2015-0088

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: the influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes and adjustment to change. i: *The Psychology of Organizational Change: viewing organizational change from the employee's perspective*. New York: Cambridge University Press.

Ramona, P. (2011). The importance of communication in organizational change process. [Elektronisk] *Young Economists' Journal*, Issue 16, pp. 81-84. Tillgänglig: EconPapers [2018-04-26]

Rautio, K. (2016). *Marknadiseringen skapar mer byråkrati*, Stockholm: LO: Landsorganisationen i Sverige.

Regeringskansliet. (2014). *Ny polismyndighet ska förbättra polisens effektivitet*. [Elektronisk]  
Available at: <http://www.regeringskansliet.se/artiklar/2014/10/ny-polismyndighet/>  
Tillgänglig: [2018-04-20].

Riksrevisionsverket. (1996). *Hinder för ett effektivare resursutnyttjande*, Stockholm: Riksrevisionsverket.

Sharif, M. & Scandura, T. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp. 185-196. Tillgänglig: JSTOR Journals [2018-04-21] DOI: 10.1007/s10551-013-1869-x

Smeds, R., Haho, P. & Alvesalo, J. (2003). Bottom-up or top-down? Evolutionary change management in NPD processes. [Elektronisk] *International Journal of Technology Management*, 26(8), pp. 887-902. Tillgänglig: Inderscience Online [2018-05-10] DOI: 10.1504/IJTM.2003.003415

Statskontoret. (2016). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet - Delrapport 1 om genomförandet*, Stockholm: Statskontoret.

Stenning, P. & Shearing, C. (2005). Reforming Police: Opportunities, Drivers, and Challenges. [Elektronisk] *The Australian and New Zealand Journal of Criminology*,



Vol. 38, nr. 2, p. 167-180. Tillgänglig: Informit Humanities & Social Sciences Collection [2018-04-27] DOI: 10.1375/acri.38.2.167

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring - hur, vad och varför?*. 1:1 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Sverke, M. o.a. (2008). Employee Participation in Organizational Change: Investigating the Effects of Proactive vs. Reactive Implementation of Downsizing in Swedish Hospitals. [Elektronisk] *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), pp. 111-129. Tillgänglig: JSTOR Journals [2018-04-25] DOI: 10.1177/239700220802200202

Szelągowska-Rudzka, K. (2017). *Employee Direct Participation in Organizational Change Process - Pilot Study Report*, Cracow: Cracow University of Economics.

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The effects of emotional intelligence and personality attitudes toward organizational change. [Elektronisk] *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), ss. 88-110. Tillgänglig: Emerald Insight [2018-04-20] DOI: 10.1108/02683940410526082

Van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change. [Elektronisk] *The American Review of Public Administration*, 46(6), pp. 660-682. Tillgänglig: PsycINFO [2018-04-18] DOI: 10.1177/0275074015574769

Vetenskapsrådet. (2002). *Göteborgs Universitet*. [Elektronisk] Available at: [https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) Tillgänglig: [2018-04-13].

Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper*. 1:12 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Wittig, C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. [Elektronisk] *OD Practitioner*, 44(2), pp. 23-28. Tillgänglig: Google Scholar [2018-03-13]

## Bilaga 1. Intervjuarguide

### Bakgrundsfrågor

Kön

Ålder

Hur länge har du varit anställd inom polisen?

Hur länge jobbade du på ungdomsspaningsgruppen i det undersökta lokalpolisområdet?

Vad hade du för befattning inom ungdomsspaningsgruppen?

Vart jobbar du idag?

### Planering

Vilka motiv fanns enligt din uppfattning bakom Polismyndighetens beslut att lägga ner ungdomsspaningsgruppen?

Hur reagerade du när du fick beslutet?

Upplever du att myndighetsledningen lyssnat på medarbetarnas tankar och behov innan beslutet fattades?

Upplevde du att det fanns möjlighet att påverka eller vara delaktig i planeringsprocessen?

Hade du som medarbetare velat vara med och påverka beslutet?

### Implementering/förändringsprocessen

Hur upplevde du övergången från ungdomsspaning till ungdomsutredning?

Hur var din inställning till förändringen vid förändringens start?

Hur var din inställning till förändringen efter att den implementerats?

Uppstod det några problem i samband med övergången? (vilka)

Hur tycker du att förändringen borde ha utförts? (utveckla)

### Utvärdering/feedback

Har det gjorts någon utvärdering av förändringen? (på vilket sätt)

Upplever du att du haft möjlighet att ge feedback kontinuerligt under förändringsprocessen?

Om ja, på vilket sätt?

### Ledarskap

Tycker du att ansvariga chefer följt upp förändringen från spaningsenhet till utredningsenhet?

Hur arbetade ledningen för att ni som medarbetare skulle bli inkluderade i de beslut som togs gällande förändringen?

### Kommunikation

Hur upplevde du kommunikationen mellan ledningen och medarbetare genom förändringsprocessen? Förklara.

På vilket sätt har förändringens mål och visioner förmedlats till medarbetarna?

På vilket sätt fick du information om förändringen?

### Delaktighet

Vilken insyn och möjlighet till påverkan upplever du som medarbetare att du haft gällande beslutet att lägga ner ungdomsspaning och övergå till ungdomsutredning?

Tycker du att Polismyndigheten tagit tillvara medarbetarnas erfarenhet och kunskap i förändringsprocessen? Utveckla.

Hur upplever du som medarbetare att du varit delaktig i förändringsprocessen?

### Övrigt

Finns det något mer du vill tillägga?



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)

Arbetsintegrerat Lärande