

Innanför Polisens väggar

En kvalitativ studie om organisationskultur och
organisationsförändring inom Polisen

Abstract

The purpose with this essay was to investigate the characteristics of the organizational culture within the Police in a specific department in Skåne, Sweden. I also examined if this organizational culture had any impact on how to perform organizational changes within the Police. The study is based on interviews that I have made with two officers. Theories about organizational culture and organizational changes have been used to support the result. Organizational culture consists of four elements; values, norms, fundamental assumptions and understanding of the reality. Artefacts and subcultures are also conceptions from this theory. For example the result shows that it exist values that the organization wants the officers to follow but in reality the officers follow there own values. The unspoken norms within the Police organisation are the hierarchy and that you as an officer always should talk to your own director and not directly to the head director, and offensive and degrading behaviour is not acceptable. Within the Police they use particular terms and the officers also believe that you are allowed to show emotions within the working place which indicate that there exist artefacts. Subcultures within the organisation are found but not directly, the officers believe that the whole department work very close together and that they are very friendly to each other. But when all the officers eat together in the dining hall they always sit with the colleagues from there own unit. I have on the basis of the interviews found that it within the organisation of the Police exist resistance when organisational changes occur. I have not been able to recognise that the organizational culture and this resistance should have an impact on organizational changes.

Nyckelord: Organisationskultur, organisationsförändring, Polisen

Innehållsförteckning

1	Problemformulering, syfte och frågeställningar	1
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte	1
1.3	Frågeställningar	2
2	Bakgrund och tidigare forskning	3
2.1	Polisens organisation	3
2.2	Ny organisation för Polisen?	3
2.3	Tidigare forskning	4
3	Organisationskultur	5
3.1	Definition	5
3.2	Värderingar	5
3.3	Normer	6
3.4	Grundläggande antaganden	7
3.5	Verklighetsuppfattningar	7
3.6	Artefakter	8
3.7	Subkultur	9
4	Organisationsförändring	11
4.1	Organisationskultur och organisationsförändring	12
5	Kvalitativ intervju och urval	13
5.1	Validitet och reliabilitet	14
5.2	Urval	15
6	Analys	16
6.1	Värdering, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar	16
6.2	Artefakter och subkultur	19
6.3	Organisationsförändring	22

7	Resultat och slutsats.....	24
8	Diskussion.....	27
9	Referenser.....	28

1 Problemformulering, syfte och frågeställningar

1.1 Problemformulering

Finns det en stark organisationskultur inom Polisen?

Jag som utomstående har fått en bild av Polisen som väldigt sammansvetsad kultur med stark kåranda där man hjälper och skyddar sina kollegor. Det som kan vara problematiskt med detta är då en polis själv begår en kriminell handling skyddas av kollegor och den starka kultur som finns inom organisationen från en rättslig prövning och att fallet går vidare. Med denna utgångspunkt är det intressant att studera organisationskulturen inom Polisen och hur den karakteriseras.

Det är även av intresse att undersöka hur denna organisationskultur inom Polisen kan påverka hur det går att genomföra organisationsförändring. Forskning gällande organisationskultur och organisationsförändring visar på att en organisationskultur kan bli så stark att den hindrar och försvårar en förändring (Heide et al 2005:91).

1.2 Syfte

Syftet med min studie är att undersöka organisationskulturen och dess betydelse för möjligheterna att genomföra organisationsförändringar inom Polisen. Jag använder mig utav teori om organisationskultur med begrepp som värderingar, normer, grundläggande antaganden, verklighetsuppfattningar, subkultur och artefakter och även teori om organisationsförändringar för att dels undersöka vad som karakteriserar organisationskulturen inom Polisen och dels om denna organisationskultur har en påverkan på hur väl det går att genomföra organisationsförändringar inom Polisen. Jag har genomfört kvalitativa intervjuer med två manliga poliser som arbetar i ett och samma närpolisområde i Skåne som utredare inom inre tjänst. Jag har i min studie inte haft som utgångspunkt att generalisera utan jag utgår endast från de intervjuer jag genomfört och deras utsagor för att belysa organisationskulturen och dess kännetecken på just deras arbetsplats. Av anonymitetsskäl har jag valt att inte utge närpolisområdet studien avser och de intervjuade polisernas namn.

1.3 Frågeställningar

- Vad karakteriserar organisationskulturen inom Polisen i ett närpolisområde i Skåne?
- Har polisens organisationskultur en påverkan på hur det går att genomföra organisationsförändringar inom Polisen?

2 Bakgrund och tidigare forskning

2.1 Polisens organisation

Polisens organisation delas in i en central nivå och en lokal nivå. I Sverige lyder det nationella polisväsendet under justitiedepartementet. Centrala Rikspolisstyrelsen, Statens kriminaltekniska laboratorium och 21 polismyndigheter består Polisen av(<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation>). Rikspolisstyrelsen är en central förvaltningsmyndighet och utövar tillsyn över polisväsendet. Ytterst ansvarig för verksamheten är rikspolischefen som utses av regeringen. Varje län utgör ett polisdistrikt och inom varje polisdistrikt finns en polismyndighet som ansvarar för polisverksamheten i området. I Sverige har vi 21 polismyndigheter. Chef för polismyndigheten är en länspolismästare och vanligen finns det även en biträdande länspolismästare som är myndighetens operativa chef, och tillsammans utgör de polisledningen. (<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation>)

För ledningen av polismyndigheten finns det en polisstyrelse med politiker som utses av regeringen. Det är polisstyrelserna som själva avgör hur en polismyndighet ska vara organiserad och därför kan strukturen se olika ut från myndighet till myndighet. I varje polismyndighet finns en utrednings- och lagföringsenhet, en brottsförebyggande enhet och en serviceenhet(<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/21-polismyndigheter>).

2.2 Ny organisation för Polisen?

Regeringen har tillsatt en parlamentarisk kommitté för att utreda om polisen har behov av en ny organisation. Utredningen ska undersöka om dagens organisation med 21 polismyndigheter behöver förändras för att polisen ska bli mer effektiv. Kommittén ska ge förslag på hur en ny eller delvis ny organisation i så fall kan se ut(Kommittédirektiv 2010:75).

”En parlamentarisk kommitté ska analysera i vilken utsträckning polisens nuvarande organisation utgör ett hinder för de krav regeringen ställer på högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i polisens verksamhet. Om kommittén finner att nuvarande organisationsform utgör ett hinder i dessa avseenden ska ett fullständigt förslag

till helt eller delvis ny organisation för polisen som undanröjer hindren lämnas. Kommittén ska också föreslå hur ansvar och befogenheter i styrningen av polisens verksamhet kan tydliggöras. Vidare ska kommittén ta ställning till och lämna förslag i frågor om polisens tillgänglighet, synlighet och polisens samarbete med andra. Uppdraget ska redovisas senast den 31 mars 2012.”
(Kommittédirektiv 2010:75)

2.3 Tidigare forskning

I detta avsnitt beskrivs kort tidigare forskning som utförts om organisationskultur och organisationsförändringar inom Polisen. De studier jag nämner här har jag valt då jag anser de har en nära anknytning till den studie jag genomfört. Inom området har det gjorts flertalet studier både nationellt och internationellt.

I Janet Chans studie *Changing Police Culture* (1996) undersöks poliskulturens begrepp och dess användning för att analysera inverkan av polisreformer. Hon beskriver att poliskulturen resulterar av interaktionen mellan ”the field of policing” och de olika dimensionerna av polisorganisationens kunskap. Denna studie har anknytning till den undersökning som jag gjort då den behandlar kulturen inom Polisen och även organisationsförändring.

Robert Ford undersöker i sin studie *Saying one thing, meaning another: The role of parables in Police training* (2003) socialisationsprocesser inom Polisen. Ford identifierar i sin studie de mekanismer inom processen som skapar förändring gällande värderingar bland poliser då de utbildar sig.

James Q Wilson publicerade i slutet av 1960- talet en givande studie gällande Polisen och deras beteende (*Varieties of Police Behavior. The Management of Law and Order in Eight Communities* (1968)).

Eugene A Paoline beskriver i sin studie *Taking stock: Toward a richer understanding of police culture* (2003) en modell som förklarar polisyrkeskulturens orsaker, innehåll och dess utfall. Paoline beskriver även hur poliskulturen kan komma att förändras då polisavdelningar ändras demografiskt men också filosofiskt.

Steve Herbert har i sin studie *Police Subculture Reconsidered* (1998) undersökt normer inom subkulturer inom Polisen. Även denna studie har anknytning till den studie som jag genomfört då den behandlar subkultur. Subkultur beskrivs mer utförligt i 3.7.

3 Organisationskultur

I detta avsnitt beskriver jag organisationskulturteori. Då jag vill ta reda på vad det är som karakteriserar organisationskulturen inom Polisen använder jag denna teori lämpligen för att söka svar på min frågeställning. Organisationskulturen består av olika delar vilka är värderingar, normer, grundläggande antaganden, verklighetsuppfattningar och gemensamt utgör dessa artefakter. Dessa delar kommer jag nedan att beskriva mer utförligt. Subkulturer är ytterligare en del av organisationskulturen och beskrivs även nedan. Jag kommer även nedan under respektive delavsnitt kortfattat beskriva hur jag kommer använda teorierna i min analys.

3.1 Definition

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samarbetar med varandra och omvärlden (Bang 1999:24). Kultur är en uppsättning av åsikter som människor i en gemenskap delar och har gemensamt. Kultur omfattar även ett system av gemensamma värderingar, symboler och uppfattningar i en grupp. Kultur är även ett mönster av gemensamma uppfattningar och värderingar som ger betydelse åt anställda och riktlinjer för hur individen bör bete sig och agera i organisationen (Jacobsen et al 2009:140).

Ett vanligt sätt att beskriva kulturens innehåll är genom värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. Detta är olika kärnelement och är viktiga för hur man definierar kultur (Bang 1999:50).

3.2 Värderingar

Värdering är ett element som används ofta för att beskriva organisationskulturens innebörd. En värdering kan definieras som varaktiga mål, ideal och prioriteringar som formuleras genom reflekterande verbala berättelser och genom handlingsmönster. Det kan skiljas mellan förfäktade teorier och bruksteorier. Förfäktade värderingar eller uttalade värderingar är de som anställda säger att de tror på och som de är medvetna om (Bang 1999:52). Ibland sätts värderingar inom glas och ram och hängs på väggen eller så har ledningen seminarier om företagskulturen där man försöker få de anställda att förstå hur viktiga de nya värderingarna är. Detta är förfäktade värderingar som på inget sätt styr de

anställdas dagliga beteende. Ledningen vill dock att de skall vara bruksteorier (Bang 1999:52). Bruksteorier är istället de modeller, teorier och värderingar som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar, deras verksamma eller efterlevda värderingar och normer. Dessa är den enskilde oftast inte medveten om. Bruksteorier kan yttras genom beteendet hos organisationsmedlemmarna (Bang 1999:52).

Värderingar säger något om vad som är gott och önskvärt, något som värdesätts och som man går in för att ta tillvara och stödja. Värderingar innebär att man har gjort ett medvetet val och bestämt sig för att en viss sak är bra och en annan dålig (Jacobsen et al 2009:147). Om nya värderingar ska föras in i en organisation måste de först och främst komma till uttryck genom nya, konkreta handlingar och beteenden. Ledningen måste visa att de menar allvar genom att själva leva efter värderingarna (Bang 1999:53). Värderingar vägleder hur man skall förhålla sig i olika situationer, vilken inställning man skall ha i vissa hänseenden, hur man skall bete och uppföra sig framför andra och hur man skall utvärdera och bedöma (Bang 1999:53). Ytterligare funktion som värderingar har är motiverande funktion och även att upprätthålla och öka självaktning genom att exempelvis rationalisera personligt eller socialt oacceptabla handlingar (Bang 1999:53-54)

I min undersökning har jag tagit reda på vilka de uttalade och ickeuttalade värderingarna som finns på just den avdelning där jag genomfört intervjuerna. Vad värdesätts och är viktiga ideal där dels personligt och även socialt?

3.3 Normer

Normer spelar en viktig roll i människors interaktion genom att de minskar osäkerhet om vad man skall göra i olika situationer. Normer är oskrivna regler som anger vad som lämpar sig att göra i olika sammanhang och de är även bestämda principer, riktlinjer eller regler som människor förväntas följa (Jacobsen et al 2009:148). Normer kan indelas som något som medlemmarna i en organisation är medvetna om och normer som medlemmarna inte är medvetna om. Dock påverkar bägge dessa typer av normer medlemmarnas beteende i en organisation. När människor är tillsammans en längre tid tar de med sig och skapar vissa förväntningar på varandras beteende och vad som accepteras eller stöds av gruppen (Bang 1999:54). Normer växer fram genom den rådande aktiviteten i gruppen och blir efterhand regler för beteendet i gruppen. Ju tätare och oftare människor i en grupp arbetar tillsammans med varandra, desto mer lika blir deras tolkningar av normerna (Bang 1999:54-55). De normer som accepteras av den enskilde i gruppen kan trots det vara något olika från person till person. Detta gör att det kan vara svårt att hitta normer som är helt gemensamma inom en grupp. Det kan även vara vanligt att en norm gäller för en grupp människor men inte för en annan grupp inom samma organisation (Bang 1999:54-55). I mina intervjuer har jag sökt fram utsagor kring vad som är uttalade och outtalade

normer där dessa poliser arbetar. Vilket beteende är det som förväntas, accepteras eller stöds av de anställda på en polisavdelning?

3.4 Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden kan beskrivas som uppfattningar eller meningar om något som genom gemensam tolkning i sociala grupper framstår som sanningar, som inte kan diskuteras och därför är svåra att ifrågasätta och förändra (Jacobsen et al 2009:145). När nya personer rekryteras till en social grupp överförs genom socialisationsprocesser gruppens grundläggande antaganden till de nya medlemmar som det riktiga sättet att förstå och uppfatta vissa förhållanden och det riktiga sättet att känna om vissa förhållanden. Hur människor förhåller sig till sådana grundläggande antaganden är ofta utgångspunkten när man inom sociala grupper gemensamt sorterar personer och tar ställning till vilken status de ska ha i gruppen. Grundläggande antaganden är något som den enskilde inte är medveten om utan tar för givet och som får karaktär som sanningar (Jacobsen et al 2009:145). Grundläggande antaganden har starkt inflytande på gruppmedlemmarnas beteende. Grundläggande antaganden i en grupp blir med tiden så självklara att man nästan inte hittar någon kulturell variation inom gruppen. Då tycker gruppens medlemmar att beteenden som grundas på andra premisser är tämligen otänkbara (Bang 1999:56-58).

För att ta reda på de grundläggande antaganden har jag i mina intervjuer sökt fram information hur själva socialisationsprocessen går till då en polis kommer som ny in på avdelningen. Jag har även ställt frågor kring hur det gick till när de själva vara nya i en arbetsgrupp.

3.5 Verklighetsuppfattningar

Verklighetsuppfattningar står för uppfattningar som medlemmarna i kulturen utvecklar och använder för att skapa mening i det som upplevs. Organisationens kollektiva verklighetsuppfattningar fungerar som ett slags filter som medlemmarna ser verkligheten igenom och som hjälper dem att skapa mening i handlingar, relationer, objekt och uttalanden. De kollektiva verklighetsuppfattningarna utvecklas genom samverkan mellan gruppens olika medlemmar (Bang 1999:60) Allteftersom medlemmarna själva handlar, ser hur andra uppför sig och vilka konsekvenser som olika handlingar och händelser får utvecklas uppfattningar om verkligheten i gruppen. Det kan handla om uppfattningar om vad som är sant och inte sant, om hur saker och ting hänger samman, om värderingar av händelser. Alltså allt som kan beskrivas som uppfattningar av verkligheten (Bang 1999: 60). Om verklighetsuppfattningarna är sanna eller inte är inget kriterium för deras livskraft. Det viktiga är att

medlemmarna förhåller sig till dem som om de vore sanna och då ställs sällan frågor om deras giltighet. För att folk skall fungera bra i en grupp måste de ha viss förståelse för hur verkligheten definieras i just den gruppen och vilka meningar som gäller där (Bang 1999:61).

Verklighetsuppfattningarna har jag tagit reda på genom att undersöka vad som anses av poliserna vara meningsfullt i det arbete de utför. Vad är det för drivkraft som gör att de arbetar med det de gör? Vad driver dem framåt i arbetet som polis?

3.6 Artefakter

Artefakter kan definieras som iakttagbara kulturella uttryck. Det kan vara konkreta fysiska föremål, texter, språk, och beteenden. Alla uttryck för de bakomliggande kulturelementen (grundläggande antaganden, värderingar, normer och verklighetsuppfattningar) som kan observeras är artefakter. Artefakter fungerar som kulturella symboler genom att förmedla information om vad som kännetecknar de bakomliggande kulturelementen (Jacobsen et al 2009:149). Symboler har fyra centrala funktioner i organisationen, de avspeglar organisationskulturen, de påverkar organisationsmedlemmarnas tänkande och beteende genom att visa upp internaliserade värderingar och normer, de gör det lättare för den enskilde i organisationen att dela erfarenheter i arbetet med kollegor, de kan bidra till att klargöra för människor vad de anser om organisationen och därmed också bidra till att integrera olika åsikter som finns om den (Jacobsen et al 2009:149).

Artefakter kan delas in i olika grupper. En av dessa är att artefakter kan vara det som människor säger. I talspråk använder man ofta symboliska berättelser för att få fram vad man menar. Därmed överförs som kulturellt arv grundläggande antaganden om vad som är det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna inför bestämda problem. Vissa yrkesgrupper använder en speciell fackterminologi och signalerar med den vilken grupp de tillhör. En del grupper använder viss humor eller slang (Jacobsen et al 2009:150). En annan grupp kan vara att artefakter kan vara människors beteende. Kroppsspråket kan säga mycket om relationer mellan människor i olika situationer. Beteendet kan alltså symbolisera grundläggande antaganden, värderingar, normer och verklighetsuppfattningar i organisationen. En central kulturartefakt i samband med beteende är hur medlemmar i en organisation uttrycker känslor. Affektiva uttryck som vredesutbrott och gråt är viktiga kulturartefakter. I hur grad sådana affektiva uttryck tillåts komma fram i en organisation kan tolkas som ett uttryck för dess grundläggande antaganden, värderingar och normer (Jacobsen et al 2009: 150-151).

Inom polisen är det intressant att undersöka vilken terminologi de använder och om de använder sig av slanguttryck som bara är förstådda i deras yrke. I vilken utsträckning är det tillåtet med affektiva uttryck och att visa känslor?

3.7 Subkultur

Om en organisation är utmärkande i den grad att det finns symboliska uttryck och värderingar, är framgångsrik, unik och stödjer integration mellan organisationens medlemmar skapas en social identitet mellan organisationen och dess medlemmar (Alvesson et al 2008:61). Då organisationen är en viktig källa till identitetsarbete ser människor sig som en del av ett överordnat vi och känner en närhet till organisationen. Är istället identiteten för organisationen inte lika uttalad söker medlemmarna i organisationen till andra källor som kan ge identitet. Då kan det gälla en avdelning, ett projekt eller yrkestillhörighet. Det är vanligt att man identifierar sig med den position man har i hierarkin eller med avdelningen istället för just hela organisationen. Detta skapar subkulturer och leder till en splittring och uppdelning av organisationen (Alvesson et al 2008:61). Tät och nära kontakt mellan en grupp människor är grundläggande för att en subkultur ska bildas i en organisation genom att människor har en tendens att utveckla gemensamma känslor och uppfattningar när de tillbringar mycket tid tillsammans. Det är det sätt som arbetet är organiserat på, rapporteringsvägarna och den fysiska placeringen av människor på en arbetsplats är av stor betydelse för vilka subkulturer som utvecklas i organisationen (Bang 1999:31). Människor måste samarbeta med varandra relativt lång tid, dela olika problem och olika sätt att hantera problem och dess känslomässiga reaktioner till följd av dessa händelser, innan en subkultur kan uppstå. Efter tid då medlemmarna får dessa gemensamma erfarenheter utvecklas sannolikt gemensamma handlingsmönster och verklighetsuppfattningar som i sig utgör grunden för en subkultur (Bang 1999:31). Utvecklingen av en gemensam uppsättning normer, värderingar och verklighetsuppfattningar i en grupp stimuleras också i den utsträckning medlemmarna har vissa gemensamma personliga egenskaper som exempelvis ålder, utbildning, social grupp och personliga värderingar. Detta beror på att medlemmarna inte behöver ändra sina gamla värderingar och verklighetsuppfattningar för att känna gemenskap med övriga gruppmedlemmar (Bang 1999:31). I alla sociala system bildas subkulturer då det alltid finns människor som samarbetar mer med varandra och som får vissa gemensamma erfarenheter och som liknar varandra mer än andra i systemet (Bang 1999:31).

Inom en organisation kan det förekomma konflikter mellan subkulturer vilket innebär att två grupper strider mot varandra gällande verklighetsuppfattningar, värderingar och normer och att denna konflikt hindrar grupperna att nå sina mål (Bang 1999:32). Konflikter uppstår till följd av gruppens behov av att upprätthålla och stärka sin egen gruppkultur och är ett försvar mot hotet av att denna kultur ska raseras. När en grupp människor har varit tillsammans en lång tid och fått en historia, skapas det ofta en kultur i gruppen. Kommer en grupp då i konflikt med andra grupper kan det vara svårt att lindra konflikten, särskilt då gruppen har behov av att bevara sin identitet och jämföra sig med och profilera sig med andra grupper. Denna jämförelse, tävlan och konflikter med andra grupper har en funktion av att bygga upp, förstärka och upprätthålla gruppens kultur (Bang 1999:43). Organisationers effektivitet är beroende av kommunikation över

subkulturgränserna. Om subkulturerna skall integreras beror på förmåga att utveckla ett övergripande gemensamt språk och gemensamma tankemönster. Språket är viktigt (Heide et al 2005:89-90). En sorts subkultur är hierarkiska subkulturer och de uppstår på en särskild nivå i organisationen, till exempel i ledningsgrupper eller bland mellanchefer (Heide et al 2005:88-89). I nästa avsnitt beskriver jag dels organisationsförändringar och varför det kan finnas motstånd mot förändringar i en organisation, och dels även organisationskulturens påverkan på att genomföra förändringar i en organisation.

4 Organisationsförändring

I detta avsnitt beskriver jag organisationsförändring och varför det kan finnas motstånd mot att göra förändringar i en organisation. Denna text beskriver jag med tanke på att regeringen utsett en kommitté för att undersöka om det finns behov av att förändra polisens organisation.

Jacobsen och Thorsvik skriver att traditionellt är organisation associerat med stabilitet och förutsägbarhet. Organisering går för det mesta ut på att minska variationsmöjligheter och avgränsa uppmärksamhet, informationssökning och handlingsmöjligheter. Därmed blir den effektiv. Det sker vissa förändringar i en organisation hela tiden, dock i olik omfattning, en organisation kan inte ha samma form under hela dess livslängd (Jacobsen et al 2009:411-412). Förändringar i en organisation kan exempelvis vara förändring i organisationens struktur och förändringar i hur arbetsuppgifter uppdelas och samordnas och hur man styr och kontrollerar en organisation. Förändringarna kan också gälla organisationens kultur. Ändringar görs då gällande antaganden, normer och värderingar (Jacobsen et al 2009:414).

Förändringar möts ofta av motstånd vilket är en ganska rationell reaktion från individer och grupper. Förändringsmotståndet beror i många fall på att individen försvarar något som är känt och som anses vara rätt och riktigt (Jacobsen et al 2009:427). Varje förändring leder till att man hamnar i konfrontation med det okända, vilket för vissa individer kan anses vara främmande. Ofta anses det tryggast att hålla kvar det den anställde redan har, man vet aldrig vad som kan ske vid en förändring (Jacobsen et al 2009:427). Förändringar kan ibland leda till stora förändringar av arbetsuppgifter och roller vilket har ett nära samband med individers identitet (Forslund 2009:332). Efter att en individ arbetat ett tag i en organisation skapas en speciell mening till arbetet och man identifierar sig med det arbete som utförs. Förändring i organisationen kan leda till att individen känner att det arbete som utförts är meningslöst och individen känner att en del av identiteten förloras (Jacobsen et al 2009:428). Flertalet gör motstånd mot organisationsförändring då de menar att det är alltför arbets- och resurskrävande och de vill inte utföra fler arbetsuppgifter inom ramen för en normal arbetssituation (Jacobsen et al 2009:430). En organisationsförändring kan också ha en påverkan på sociala relationer och göra att den anställde förlorar kontakt med kollegor som de arbetat länge med (Jacobsen et al 2009:430). Tillsammans har de med kollegorna mött och löst svårigheter i arbetet och de kan varandras svagheter och styrkor utantill (Forslund 2009:332). Gemenskapen på kontoret försvinner och det finns en risk att de anställda måste arbeta med nya individer som de inte vet något om (Jacobsen et al 2009:430).

4.1 Organisationskultur och organisationsförändring

Organisationskulturen har en påverkan till att genomföra förändringar. En organisationskultur kan bli så stark att den till och med hindrar och försvårar en förändring. Men det är då den behöver en förändring liksom även värderingar och antaganden. Detta kan dock vara svårt att genomföra då organisationsmedlemmar gärna håller fast vid gällande värderingar. Kulturinnehållet kan vara som ett slags filter som gör det svårare för chefer att förstå alternativa strategier för att överleva och förnya sig (Heide et al 2005:91). Organisationskulturen och dess olika uttryck bildar organisationens verklighet och vardag. Att ledare måste ta hänsyn till organisationskulturen är därför centralt och viktig på grund av den styrka som finns där inom. Det är organisationskulturen som anger och visar på vad som är rätt och fel för organisationens medlemmar. Det är därför ytterst viktigt att förstå att en organisationsförändring är komplicerad att genomföra om inte organisationen är inställd på en förändring. Organisationskulturen och organisationen är tvungen att gå med på en organisationsförändring för att den på det hela taget skall kunna realiseras (Bakka 1993:267). I mina intervjuer har jag ställt frågor kring vad de båda poliserna anser om den utredning som regeringen vill utföra och även om det tidigare har genomförts organisationsförändring och hur det mottogs av dem och deras kollegor. Fanns det något motstånd?

5 Kvalitativ intervju och urval

Den kvalitativa intervjun kan definieras som en intervju vars syfte är att ta emot beskrivningar av den intervjuades livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens mening. Forskaren skall sträva efter att förstå världen som intervjupersonerna själva upplever den (Esaiason et al 2007: 285-286). Kvalitativ intervju har jag valt som metod då jag vill gå på djupet hos den enskilda intervjupersonen och huvudprincipen är att komma åt relevanta händelser och relevanta handlingar från intervjupersonens sida. Det handlar om att möta den enskilda intervjupersonen och inte att jämföra med någon annan (Ryen 2004:63). Genom att skapa närhet kan jag som intervjuare lättare komma åt ämnet. Att samtidigt upprätthålla en viss distans ger det analytiska avstånd man behöver för att bevara forskarrollen (Ryen 2004:66). Intervjupersonerna skall känna sig motiverad att berätta om sina upplevelser och erfarenheter (Esaiason et al 2007: 298). Mina intervjuer har båda ägt rum på polisernas egna kontor vilket var deras egna val. Där kan de känna sig bekväma och intervjun kan ske i lugn och ro. Tiden för intervjun var tänkt att vara ungefär 60 minuter långa vardera. Det anser jag var en lämplig längd på intervjun för att få fram den information som jag ämnade och även kunna gå in på djupet och få fram reflektioner av intervjupersonen om ämnet. Dock blev intervjuerna ungefär 90 minuter långa då intervjupersonerna hade mycket att berätta och då intervjuerna var mer som samtal. Bandspelare använde jag för att få med allt som sades under intervjun och för att lättare analysera det material som jag får fram och kunna använda det i forskningen. Samtidigt skriver jag ner och för anteckningar. Med en penna i handen ser jag upptagen ut utan att tystnaden känns besvärande och ickeverbala uttryck kan antecknas (Esaiasson et al 2007: 302). Tiden för att skriva ut intervjuerna tog längre tid än jag beräknat. Det tog ca 6-7 timmar för en intervju. I min undersökning har intervjupersonerna varit anonyma för att på så sätt få ut så mycket information av dem som möjligt. Anonymitet leder till att intervjupersonerna vågar vara mer personliga och uttrycka sina åsikter.

Det som kan vara kritiskt med att använda kvalitativ intervju som undersökningsmetod är att det finns risk för intervjuareffekten. Det innebär att svaren kan bli olika beroende på vem som ställer frågorna (Esaiasson et al 2007: 301). Även bandspelaren kan påverka det intervjupersonen säger och göra att personen känner sig obekväma. Det kan exempelvis vara så att intervjupersonen känner sig friare att öppna sig ytterligare då bandspelaren stängts av. Bandspelaren har då påverkat data (Ryen 2004:60).

I kvalitativ forskning är intervjuguiden ostrukturerad och grundregeln i en intervjuguide är att alla frågor skall vara korta och lätta att förstå. Jag har tänkt på att inte använda för akademiskt språk utan frågorna har jag försökt vara lättförståeliga. Det bästa vid en samtalsintervju är korta frågor men långa svar,

vilket jag har fått fram. Jag har mest lyssnat och låtit intervjupersonerna berätta så mycket som möjligt om ett visst ämne. Jag har fått fram spontana beskrivningar som är baserade i intervjupersonens egen verklighet (Esaiason et al 2007: 298). Jag har vid intervjuerna haft en intervjuguide där jag utgått från ett visst antal frågor, dock har jag inte följt dessa till punkt och pricka utan ställt frågor som passat in under samtalets gång. Vanligtvis inleds intervjun med inledningsfrågor, vilka är till för att skapa kontakt (Esaiasson et al 200:298). Jag inledde med konversation om intervjupersonens ålder, vad de har för arbetsuppgifter inom Polisen och hur länge de arbetat som polis. Vid huvudfasen av intervjun är de viktigaste frågorna de tematiska frågorna. Dessa frågor är vittomfattande där intervjupersonen utifrån så lite påverkan av mig som intervjuaren som möjligt får tillfälle att utveckla vad han eller hon upplever som de viktiga dimensionerna i den företeelse som står i centrum för undersökningen. Frågorna är då öppet formulerade (Esaiason et al 2007: 298).

Vid kvalitativ intervju bör det undvikas att använda multipla frågor, ledande frågor eller ja/nej frågor. Istället bör intervjupersonen själv få välja begrepp (Ryen 2004:54-55). En bra intervju förutsätter ett bra förarbete och man måste ha centrala frågor och teman nedskrivna samtidigt som de "finns i hjärnan". Då får jag som forskare inte panik om intervjupersonen avviker från planen. Det är viktigt att dra fördel av intervjupersonens spontanitet utan att man febrilt försöker få henne tillbaka till guiden. Intervjupersonen bör i stor utsträckning få prata på utan att styras av ordningsföljden i intervjuguiden (Ryen 2004:55).

Vid avslutningsfasen har jag vid intervjuerna slutligen frågat intervjupersonerna om de har några frågor eller något som de vill tillägga. Slutligen tackade jag intervjupersonen för samarbetet.

5.1 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att det finns en överrensstämmelse mellan teoretisk definition och operationell indikator, frånvaro av systematiska fel och att vi undersöker det vi påstår att vi undersöker (Esaiason et al 2003:61). Jag anser att min studies validitet är god då jag följt de definitioner som beskrivits ovan om validitet. Organisationskulturen och organisationsförändring har varit det jag velat ta reda på och jag anser att de frågor jag ställt till de två poliserna stämmer väl in i teorierna och besvarar det som de står för. Reliabilitet innebär i sin tur frånvaro av osystematiska och slumpmässiga fel. Bristande reliabilitet beror på slump och slarvfel under datainsamlingen och efterarbetet med databearbetningen (Esaiason et al 2003:67). Det är en kvalitativ intervju som jag utfört och jag har följt det som innebär av en sådan intervjustudie och det har inte förekommit några slumpmässiga fel eller andra fel för den delen.

5.2 Urval

Jag har haft som utgångspunkt att intervjua två poliser som arbetat i olika längd inom sitt arbetsområde för att få en bredd. Kvalitativa intervjuer har jag haft som målsättning att använda mig av för att nå ett djup. Studien är inte generaliserande utan jag utgår endast från dessa polisernas intervjuutsagor och gör bedömningar utifrån deras erfarenheter och kunskaper. Jag ämnar endast visa en bild av hur organisationskulturen inom Polisen kan vara. Därför har det inte direkt varit av avgörande karaktär vilka personer jag intervjuar förutom att de arbetar inom samma närpolisområde och på samma avdelning. Jag har således intervjuat de som har haft intresse av att ställa upp på intervju.

6 Analys

I mina intervjuer har jag samtalat med två manliga poliser som arbetar i samma närpolisområde i Skåne. Jag kallar dem här för Polis1 och Polis2. De arbetar båda som utredare och alltså inom inre tjänst. Polis1 har varit polis i fyra år, han är i 40 årsåldern och arbetat i yttre tjänst i tre år och endast cirka ett år som utredare och på den arbetsplats han är på nu. Polis2 har arbetat som polis i 30 år och är i 60 årsåldern och han har arbetat inom yttre tjänst i 12 år och resten av tiden som polis inom inre tjänst och då som utredare. Han har arbetat på denna arbetsplats cirka sju år.

6.1 Värdering, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar

Utifrån de utsagor jag fått fram av de två poliserna jag har intervjuat synliggörs det att det existerar förfäktade värderingar på den arbetsplats där de båda arbetar. De båda nämner att det finns en slags värdegrund som de arbetat fram på temadagar och att det är ett antal ledord eller honnørsord som står inramade i tavlor i trappuppgångarna på deras arbetsplats. Polis 2 säger så här:

”vi har ju arbetat ganska mycket med värdegrund, så har man ju vissa honnørsord som de vill att vi ska stå för och leva upp till. Nu blev jag ju avslöjad med en gång för de skall man ju kunna. Jag tror det är fyra stycken, de sitter uppsatta på små tavlor till och med på väggarna.”

Polis 1 säger även han att han tror det är fyra ledord som deras värdegrund består av på arbetsplatsen men han kommer inte ihåg dem vid tillfället då jag intervjuar honom om det. Han beskriver att det kommit fram en del uttalanden i media om polisen om hur de uppför sig och att vissa poliser ibland kan uttala sig olämpligt vilket innebar att polisen ville titta närmare på det. De hade då utbildningsdagar där de talade om en värdegrund som polisen skulle stå för. Att de har temadagar och att värderingar ramas in och hängs på väggen visar på att man försöker få de anställda att förstå hur viktiga dessa värderingar är. Detta är förfäktade värderingar som på inget sätt styr de anställdas dagliga beteende. Ledningen vill dock att de skall vara bruksteorier och alltså vara värderingar som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar, deras verksamma eller efterlevda värderingar och normer (Bang 1999:52). Då de bägge poliserna inte kommer ihåg de olika värderingarna som ramats in tyder det på att de inte har blivit bruksteorier som ledningen då säkerligen vill att de skall vara. Om nya värderingar ska föras in i en organisation måste de först och främst komma till uttryck genom nya,

konkreta handlingar och beteenden. Ledningen måste visa att de menar allvar genom att själva leva efter värderingarna (Bang 1999:53).

Bruksteorier har jag sökt ta reda på genom att samtala om vad deras egna värderingar är som de följer i sitt arbete som polis. Polis1 menar att hans värdegrund var fullt tillräcklig då han utbildade sig till polis och att han heller inte anser att han behövt fundera kring det. Han nämner vilka som är hans värderingar och han menar att det handlar om respekten för andra människor och att man skall respektera den du har med att göra oavsett vad den har gjort och respektera folk oavsett var de kommer ifrån, ålder och vad de har för inkomst. Att vara lyhörd och kunna läsa mellan raderna och vara som en slags socialarbetare är viktigt inom polisen menar han. Polis2 nämner att hans egna värderingar som polis är att vara professionell och att polisen skall hjälpa, skydda och ställa till rätta. Men han säger också att man skall ha vissa krav på polisen som att de skall vara ärliga och uppriktiga men att han har samma krav på dem som på andra människor. Han nämner att man ser på polisen som speciella i samhället men att då han varit polis i många år ser man det inte riktigt på samma sätt inifrån.

Normer spelar en viktig roll i människors interaktion genom att de minskar osäkerhet om vad man skall göra i olika situationer (Jacobsen et al 2009:149). Normer kan indelas som något som medlemmarna i en organisation är medvetna om och normer som medlemmarna inte är medvetna om. Dock påverkar bägge dessa typer av normer medlemmarnas beteende i en organisation. När människor är tillsammans en längre tid tar de med sig och skapar vissa förväntningar på varandras beteende och detta kallas för normer. Normer är allt beteende som förväntas, accepteras eller stöds av gruppen, oavsett om normen är uttalad eller inte (Bang 1999:54). Jag samtalar med poliserna om vilka som är de formella lagarna eller normerna som poliser skall följa. De bägge talar om Polislagen som är de principer som de skall följa. De outtalade normerna har varit mer svårare att få fram genom intervjuerna, dock talar Polis1 om gråzoner och där han förklarar att det innebär att man jobbar på ett sätt som inte är riktigt enligt lag och mer som en informell lag. Han nämner att det inte är något nytt att polisen kanske arbetar inom gråzoner ibland och att det finns vissa handlingsutrymmen. Han säger att han hört att det förr var mer tillåtet att inte följa lagarna helt men att det idag finns en slags kontrollfunktion för poliser i och med att det i dag finns lagar som polisen skall följa och att det går att anmäla poliser, det kunde man inte lika lätt tidigare, menar han. Polis2 förklarar att han tror det finns outtalade normer mer inom yttre tjänst. Han menar dock att det finns oskrivna lagar och regler som folk förhåller sig till och att man inte kan sätta allt i lag. Saker förenklas mer utan att man bryter mot något, förklarar han. Han beskriver att en oskriven regel kan vara att man inte skall hoppa över "chefsled" utan man skall gå till sin närmaste chef om det är någon synpunkt man har och som man vill ska gå vidare till den högste chefen. Är det något problem vill man kanske gå först till den högste chefen men han menar att det är en lång väg och att organisationen är platt. Han förklarar att de vill att cheferna skall prata emellan varandra men att de inte vågar säga riktigt vad de tycker utan de väljer sina ord, mellancheferna vill inte upplevas som kritiska utan de rättar sig in i systemet. De vill inte ställa till det, menar han. Han förklarar att organisationen är för "spetsig" och hierarkisk.

”Det är ett långt avstånd mellan ledning och längst ner. Det drunknar mycket på vägen från anställd till högre chefer.”

När jag istället ställer frågor kring vad för beteende som inte accepteras inom Polisen och där de arbetar säger Polis1 exempelvis att;

”de som är lite förnedrande och kränkande i deras sätt att vara mot dem som tas in, det tycker jag är förkastligt. Det finns en viss form av att man skojar och är lite sarkastisk mot denna människa, på den som faktiskt ligger ner, fyra poliser och två arrestpersonal. Det tycker inte jag är okej, det är inte direkt olagligt men tråkig värderingsgrund”

Han tar även upp att han inte accepterar de som inte är lyhörda mot varandra i radiobilen och att det vid vissa tillfällen inte har en kommunikation där. Han menar att man istället bör fråga varandra om saker och ting och visa respekt mot varandra. Polis2 beskriver att polisen inte skall vara småaktig. Han påpekar att han vill ha samma beteende av alla människor och att han ställer samma krav på alla. Han beskriver att han har svårt för personer som betar sig illa oavsett om det är vid förhör eller ute i yttre tjänst. Han förklarar att det kan beror på olika saker att de betar sig illa men att det de gör visar på en viss hänsyn. Han har hört poliser göra både det ena och andra privat. Han säger att han hört vissa använda polislegitimationen privat. Polis2 menar också att det finns en medial syn på poliser och att samhället ställer mer krav på dem än på andra personer.

De grundläggande antaganden har jag sökt få fram genom att samtala med poliserna gällande hur det fungerar när någon kommer in på en ny arbetsplats i deras närpolisområde. Polis1 beskriver hur det var när han kom som ny polis och fick vara på olika avdelningar för att lära sig hur det fungerar vid utredning och ute på gatan. Han säger att han tittade på hur de andra gjorde och tog upp de olika godbitarna från dem. När man kommer som ny har man mest kunskap om teori och inte om det praktiska säger han. När nya personer rekryteras till en social grupp överförs genom socialisationsprocesser gruppens grundläggande antaganden till de nya medlemmarna som det riktiga sättet att förstå och uppfatta vissa förhållanden och det riktiga sättet att känna om vissa förhållanden (Jacobsen et al 2009:145). Polis1 menar att man lär sig genom att vara med de poliser som är lite äldre. Han förklarar att det i början kunde vara svårt att säga sin mening då han kom in på arbetsplatsen han är på nu men att det nu är bättre och att han kan säga sin mening. Lyhördhet var något som han lade märke till då han kom som ny och den omhändertagande delen med att det är viktigt att man hälsar på varandra då man möts i korridorerna på polisstationen. Polis2 beskriver att han tycker det är väldigt öppet inom Polisen idag och att när det kommer in nya kollegor så slussas de in successivt och går runt och lär sig på olika avdelningar. Förr så skulle de nya hållas nere och att man som ny inte ”skulle komma här och tro att man var något”. Han säger att det var mer hierarki förr och att det var många steg som skulle följas innan man fick köra radiobil. Idag menar han att det är tvärtom, det är väldigt unga poliser som kör radiobil. Polis2 anser att det både är bra och dåligt. Det är bra om man slussas in långsamt och får jobba med dem som är äldre och erfarna istället för att väldigt unga poliser skall jobba tillsammans, påpekar han.

Verklighetsuppfattningar står för uppfattningar som medlemmarna i kulturen utvecklar och använder för att skapa mening i det som upplevs och erfars.

Organisationens kollektiva verklighetsuppfattningar fungerar som ett slags filter (Bang 1999:60). För att beskriva vad som är meningsfullt med arbetet som polis använder Polis1 begrepp som; omväxlande, utvecklande, alltid något nytt att lära sig, spännande jobb, känns bra att man gör en insats. Polis2 menar att det är att hjälpa människor som gör arbetet som polis meningsfullt. Polis1 beskriver att drivkraften bakom arbetet är spänningen och att du aldrig blir fullärd. Arbetet anser han är intellektuellt stimulerande och han säger att han tror att det är så med alla arbeten där du har med människor att göra. Han säger att man måste ha ett intresse för människor då man träffar människor som man aldrig tidigare träffat, man får komma in i deras hem och se hur de har det. Polis1 tror att de han arbetar med har liknande drivkrafter som honom, att det är omväxlande och att det finns spänning, så som han beskriver det. Polis2 säger att hans drivkraft är att hjälpa de som är utsatta. Han beskriver att han vill hjälpa människor som blivit utsatta så mycket som han kan så att de känner sig tillfreds trots det de blivit utsatta för. Han säger att han tror de får en slags upprättelse och att de får en bättre balans då det de varit med om leder till ett straff. Han säger att de skall gå igenom en rättsprocess men även sin egen bit då de blivit utsatta för rån eller misshandel vilket de aldrig riktigt kan släppa, men han har hört hur tacksamma många är över hur de blivit bemötta och om man suttit ner och pratat med dem. Han menar att det är en resa för dem. Polis2 tror de flesta av de han arbetar med har samma drivkrafter men att han inte är helt säker då det inte är något de diskuterar så mycket om.

6.2 Artefakter och subkultur

Artefakter kan definieras som iakttagbara kulturella uttryck (Jacobsen et al 2009:149). Vissa yrkesgrupper använder en speciell fackterminologi och signalerar med den vilken grupp de tillhör. En del grupper använder viss humor eller slang (Jacobsen et al 2009:150). I de bägge intervjuerna jag utfört beskriver de båda poliserna att de har speciella slangord som de använder i arbetet. Polis1 säger att de använder mycket förkortningar och som han uppmärksammade mycket som ny men som är normalt för honom nu. Aspen kallar man exempelvis batongen för förklarar han. Dessa uttryck menar han dock att man får passa sig för att använda när man träffar klienter då de kanske inte vet exempelvis vad ordet målsägande innebär. Polis2 säger de har olika förkortningar till sådant som är internt. Han beskriver att de har många olika datasystem som man nämner vid olika namn. Humorn anser Polis1 är väldigt olika bland poliser. Han beskriver erfarenheten av att åka radiobil och att man måste skratta åt saker och ting för att man som polis ser så mycket som är eländigt. Är det jobbigt för en mentalt så använder man humorn för att lätta upp det lite och prata igenom det som hänt, beskriver han. Han säger att han tror att humorn kan vara en bra medicin i svårare fall. Dock tror han att alla har sin egen humor. Polis2 i sin tur menar att polisen är ett tvärsnitt av befolkningen och att det inte är mer speciellt än så och att det kan variera, men dock tror han att yrket som det är kan påverka till en viss humor.

En central kulturartefakt i samband med beteende är hur medlemmar i en organisation uttrycker känslor. Affektiva uttryck som vredesutbrott och gråt är viktiga kulturartefakter. I hur grad sådana affektiva uttryck tillåts komma fram i en organisation kan tolkas som ett uttryck för dess grundläggande antaganden, värderingar och normer (Jacobsen et al 2009:150-151). Polis1 förklarar att det finns ”debriefingsamtal” man som polis får gå på efter det skett större olyckor som vid exempelvis en tågolycka och om någon kastat sig framför tåget. Vid dessa samtal talar man då igenom allt och allt som sägs där stannar där, beskriver han. Vissa äldre poliser beskriver han har sagt att ”debriefingsamtal” handlar mest om att äta bullar. Han fortsätter med att säga att:

”Jag tycker polisen visar känslor, har sett poliser gråta när det varit tragiskt, jag har nog inte gjort det, men det skulle jag kunna göra, det är inte fel, vi är ju människor vi med, poliser.”

Han menar att det är okej att gråta men att man samtidigt måste sköta sitt jobb och vara professionell, det händer något med en när man tar på sig uniformen, det är som en slags rustning och du kanske aldrig skulle kunna göra vissa saker privat men tar du på dig uniformen är det inte längre något konstigt med det, uttrycker han sig. Polis2 säger att det har med hur du är som person om du vill uttrycka känslor men han tror att om du vill och känner för det kan du göra det utan några problem. Det finns personer som tar hand om dig och skulle kunna trösta dig, förklarar han. Polis2 nämner även han att det finns krishanterare som sätter sig och pratar med poliser direkt efter exempelvis en trafikolycka. Han beskriver att förr var det en slags ”machostil” och att man som polis skulle klara av det.

Då organisationen är en viktig källa till identitetsarbete ser människor sig som en del av ett överordnat vi och känner en närhet till organisationen. Är istället identiteten för organisationen inte lika uttalad söker medlemmarna i organisationen till andra källor som kan ge identitet. Då kan det gälla en avdelning, ett projekt eller yrkestillhörighet. Det är vanligt att man identifierar sig med den position man har i hierarkin eller med avdelningen istället för just hela organisationen. Detta skapar subkulturer och leder till en splittring och uppdelning av organisationen (Alvesson et al 2008:61). Polis1 berättar att de är fyra utredare som arbetar mer tillsammans då de arbetar inriktad inom ett visst område av utredningsarbete. Dessa personer arbetar ibland i grupper av två om det är någon större utredning men annars är de ganska självständiga i sitt arbete. Han säger också att det kan finnas en närhet till dem som man arbetar mycket med men att han inte känner det just på den arbetsplats han är på nu utan att det är något man känner mer med de man har gemensam humor med. Han menar att det istället blir en större närhet till kollegorna när man arbetar ute på yttre tjänst då man upplever väldigt mycket tillsammans och då det sker tragiska händelser. Polis2 är också en av dessa fyra utredare som arbetar tillsammans och även han säger att de ibland gör utredningar ihop och genomför förhör tillsammans men att de inte ses så mycket mer än så. De sitter inte bredvid varandra och arbetar utan det är mycket ensamarbete, förklarar han. Polis2 förklarar att hela utredningsavdelningen och inte bara fyramannagruppen, känner varandra ganska bra och att de fikar ihop och har temadagar tillsammans. Men han förklarar att det kan finnas en mer förståelse för de specifika arbetsuppgifter han delar med sina fyra kollegor då det i deras

arbetsuppgifter ingår flera externa kontakter. Han anser inte att det finns några gränser mellan den lilla gruppen på fyra och hela utredningsavdelningen i det närpolisområde han arbetar på. Polis2 berättar att deras närpolisområde är ganska litet och att allt är samlat på en plats och det är vanligt att man springer på varandra i olika sammanhang. Han förklarar att det finns flera olika avdelningar men att de mer är som en enda stor avdelning, dock har man inte så mycket med vissa kollegor att göra, de man inte har någon samhörighet med känner man mindre. Han tror också att de han arbetar med i det stora hela har samma värderingar som honom. De har ju haft värdegrundstematidagar, förklarar han, vilket har gjort att det blivit bättre och där talade de om hur man bör bemöta varandra både inom och utanför arbetsplatsen. Nära kontakt mellan en grupp människor är grundläggande för att en subkultur ska bildas i en organisation genom att människor har en tendens att utveckla gemensamma känslor och uppfattningar när de tillbringar mycket tid tillsammans. Det är det sätt som arbetet är organiserat på, rapporteringsvägarna och den fysiska placeringen av människor på en arbetsplats är av stor betydelse för vilka subkulturer som utvecklas i organisationen (Bang 1999:31). Detta kan synliggöras då Polis1 berättar att det är väldigt segregerat vid fikabordet och att alla sitter på samma platser, utredarna för sig och "trafikarna" för sig. Dock säger han att han är den ende som sitter vid olika bord och ibland fikar med yttre personalen. Ibland blir de förvånade när han gör det och som han uttrycker det, det blir den största händelsen på dagen. Polis2 har även uppmärksammat detta:

"I vår matplats är det väldigt så, teknikerna vid ett bord och ja folk blir vana och sitter alltid på samma, jag tror folk skulle bli förvånade om man satte sig vid ett annat bord."

De båda poliserna har inte varit med om några konflikter inom sina arbetsplatser. Polis1 säger att det ibland kan finnas motsättningar eller olikheter med andra närpolisområden, som de ibland har kontakt med, gällande hur man arbetar eller vad man har för kultur som han förklarar det. Han klargör att de kan ibland i det närpolisområdet vara mindre hjälpsamma och kanske inte lika noggranna som han tycker de är vid det närpolisområde han arbetar på. Denna slags motsättning kan uppstå till följd av gruppens behov av att upprätthålla och stärka sin egen gruppkultur och ett försvar mot hotet av att denna kultur ska raseras. När en grupp människor har varit tillsammans en lång tid och fått en historia, skapas det ofta en kultur i gruppen. Kommer en grupp då i konflikt med andra grupper kan det vara svårt att lindra konflikten, särskilt då gruppen har behov av att bevara sin identitet och jämföra sig med och profilera sig med andra grupper. Denna jämförelse, tävlan och konflikter med andra grupper har en funktion av att bygga upp, förstärka och upprätthålla gruppens kultur (Bang 1999:43).

6.3 Organisationsförändring

Den utredning som regeringen vill utföra är inget som de bägge poliserna jag intervjuat hört så mycket om och inget som heller diskuterats bland kollegor. Jag beskrev i mina intervjuer vad regeringen ville förbättra med polisorganisationen för Polis1 och Polis2. I kommittédirektivet står det att regeringen ställer krav på högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat i polisens verksamhet (Kommittédirektiv 2010:75). Polis1 kommenterade detta med att säga att det är detta vi mest av allt vill ha. Han beskriver att effektiviteten sinkas på många sätt då systemen inte är uppdaterade. Han menar att man bara kan kolla upp om någon begått brott i Skåne och kan exempelvis inte undersöka i Stockholm om någon begått brott där, utan för att få fram sådan information måste man ringa. Polis1 och Polis2 beskriver att man även talar om att det skall finnas datorer i radiobilarna för att göra arbetet mer effektivt. Det gör att poliserna kan vara mer synliga och tillgängliga och inte behöver åka in till polisstationen och skriva rapport, menar Polis1. Polis2 förklarar att kostnadseffektivitet är ett ord som använts länge. Polis2 säger även att det brukar diskuteras mycket internt när det kommer förslag på nya förändringar dock påpekar han att det inte innebär att de är bakåtsträvare eller att man är äldre, han menar att det är yngre som också har synpunkter. Han säger att det vid remissförfarande bildas grupper där det diskuteras förslag men han tycker det verkar vara förbestämt redan innan uppifrån. Det är inte de som arbetar ”på golvet” och längst ner i organisationen som får chansen att påverka tror han.

Både Polis1 och Polis2 beskriver att det nyligen har genomförts organisationsförändring inom Polisen, den så kallade Totalmodellen. Detta innebar att det blev mer personal ute i grannkommunerna utanför det polisområde som de båda arbetar på. Polis2 förklarar att tanken var att poliserna skulle finnas närmare befolkningen och befolkningen skulle känna sig närmare Polisen och följaktligen tryggare. Han nämner att detta diskuterades mycket internt och han tror inte det ansågs positivt för många. Han berättar att en struktur föll sönder som många ansåg var bra. Motståndet kan bero på att man hamnar i konfrontation med det okända, vilket för vissa individer kan anses vara främmande. Det anses vara tryggast att hålla på det den anställde redan har, man vet aldrig vad som kan ske vid en förändring (Jacobsen et al 2009:427). Polis2 beskriver att flera gjorde motstånd då poliser skulle arbeta ofta med olika kollegor som de inte riktigt kände vid olika arbetspass. Tidigare var det en homogen grupp som alltid arbetade tillsammans och man kände varandra. Polis1 beskriver också att det är viktigt med stor kännedom och att man fungerar bra tillsammans. Han menar att förr, innan Totalmodellen inleddes, var det en väldigt enhetlig grupp. Detta visar på att organisationsförändring kan påverka sociala relationer och göra att den anställde förlorar kontakt med kollegor som de arbetat länge med (Jacobsen et al 2009:430) Gemenskapen försvinner och det finns en risk att de anställda måste arbeta med nya individer som de inte vet något om (Jacobsen et al 2009:430). Polis2 säger att vid större förändringar så är det nya rutiner som skall följas och han menar att människan i allmänhet har svårt för förändringar. Diskussionerna har mest varit

negativa och kollegor har sökt andra tjänster på grund av förändringen. Detta kan förklaras som att personer gör motstånd då de anser att det är alltför arbets- och resurskrävande och de vill inte utföra fler arbetsuppgifter inom ramen för en normal arbetssituation (Jacobsen et al 2009:430). Polis1 förklarar att i och med Totalmodellen skeddes stora schemaförändringar som poliserna arbetat efter i många år. Det var både förändring av organisationen och även gällande schemat som gjorde att många poliser såg det som väldigt negativt förklarar Polis1. Det är organisationskulturen som visar på vad som är rätt och fel för organisationens medlemmar. Därför är organisationsförändring komplicerad att genomföra om inte organisationen är inställd på en förändring. Organisationskulturen och organisationen är tvungna att gå med på en organisationsförändring för att den på det hela taget skall kunna realiserars (Bakka 1993:267).

7 Resultat och slutsats

De forskningsfrågor jag utgått ifrån i min studie har varit följande:

- Vad karakteriserar organisationskulturen inom Polisen vid ett närpolisområde i Skåne?
- Har Polisens organisationskultur en påverkan på hur det går att genomföra organisationsförändringar?

Genom utförandet av kvalitativa intervjuer med två poliser vid ett närpolisområde i Skåne har jag sökt ta reda på dessa svar. Nedan drar jag slutsatser utifrån var och en av forskningsfrågorna.

Vad karakteriserar organisationskulturen inom Polisen vid ett närpolisområde i Skåne?

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samarbetar med varandra och omvärlden (Bang 1999:24). Genom de olika elementen värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar har jag sökt ta reda på hur organisationskulturen är inom Polisen. Dessa begrepp är olika kärnelement och viktiga för hur man definierar kultur (Bang 1999:50). Jag har genom intervjuerna med Polis1 och Polis2 fått en bild av hur kulturen på deras arbetsplats är utformad. Utifrån deras intervjuutsagor synliggörs det att det på arbetsplatsen existerar värderingar som ledningen vill de anställda skall utgå ifrån. Men då de båda poliserna inte kommer ihåg vilka dessa värderingar är tyder det på att de inte handlar direkt och omedvetet utifrån dem. Istället har de egna personliga värderingar som de följer i sitt arbete. Respekt för andra människor, lyhördhet, skydda och hjälpa människor är begrepp som tas upp vid intervjuerna.

Den lag som poliserna följer är Polislagen. I denna lag står det hur en polis skall agera och handla i olika situationer. Outtalade normer anser de båda poliserna inte vara så utpräglad där de arbetar. En av poliserna menar att det finns mer i yttre tjänst och att det fanns ”gråzoner” förr men att det idag finns en större kontrollfunktion mot poliser i och med förtydligande lagar och lättare att anmäla en polis. Den andra polisen beskriver dock uttalade normer kring hur svårt det kan vara att lämna synpunkter till den högsta chefen. Informationen som man vill ska komma upp dit måste först gå igenom flertalet chefsled. Dock menar han att informationen försvinner på vägen dit. Att poliser är kränkande och förnedrande mot människor som hamnar i Polisens händer beskriver även en av poliserna som något som är oacceptabelt beteende. En av poliserna beskriver även han att han inte accepterar de kollegor som beter sig illa och som använder sin polislegitimation vid personliga angelägenheter. Vad poliserna inte anser som ett acceptabelt beteende bland sina kollegor visar på ett sätt vilka normer som gäller

där. Ett avvikande beteende där det inte finns respekt för andra människor tycks vara oacceptabelt för de båda poliserna.

Gällande grundläggande antaganden sökte jag fram denna information hos de båda poliserna genom att ställa frågor kring socialisationsprocessen då nya kollegor kommer in på arbetsplatsen. En av poliserna beskrev att han inspekterade mycket hur de äldre gjorde och följde dem. Han menar också att i början kunde det vara lite svårt att tala ut sin mening där han arbetar nu men att det ser bättre ut idag. Han lade märke till som ny hur omhändertagande de var på arbetsplatsen och hur väldigt noga man är med att hälsa på varandra då man möts i korridorerna. Det synliggörs en viss socialisationsprocess och grundläggande antaganden på arbetsplatsen i och med hälsningen till kollegor som tycks vara viktig och inläringen från de erfarna.

Verklighetsuppfattningarna har jag tagit reda på genom att ha formulerat frågor kring vad som anses vara meningsfullt med arbetet och drivkraften till att de arbetar med det de gör. En av poliserna beskriver att det är omväxlande, spännande och att man arbetar med människor. Den andre polisen anser att det meningsfulla med arbetet och drivkraften bakom är att hjälpa människor. De båda tror att de på arbetsplatsen har liknande tankar.

Artefakter och kulturella uttryck finns det på arbetsplatsen då poliser använder olika termer och slanguttryck. Båda poliserna beskriver att det använder sig utav specifika termer inom Polisen. Att uttrycka känslor anser de båda även vara accepterat och det ingår även ”debriefingsamtal” i arbetet om det skulle behövas. Humorn anses inte vara densamma inom Polisen utan de förklarar båda att den är olika från person till person. Dock nämns att då yrket är som det är kan det skapas en viss humor. En av dem beskriver att eftersom poliser ser så mycket negativa händelser kan humorn ha en slags läkande funktion.

Att det skulle finnas olika subkulturer har jag inte direkt funnit fram utifrån polisernas intervjuutsagor. De beskriver att deras arbete är ett ensamarbete och de sitter vid olika kontor och inte fysiskt bredvid de utredare som de arbetar mest med. Den närhet som kan finnas mellan de fyra utredare som arbetar mest tillsammans är genom att de delar arbetsuppgifter. En av poliserna beskriver att hela utredningsavdelningen känner varandra ganska väl och att de fikar ihop och har temadagar tillsammans. Han säger även att hela deras närpolisområde och den polisstation de arbetar på är som en stor avdelning. Detta synliggör att hela närpolisområdet kan ha en gemensam kultur. Det visar på detta ytterligare då den andra polisen beskriver att det kan finnas motsättningar med andra närpolisområde gällande att de har olika arbetssätt. Då en grupp kommer i konflikt med andra grupper kan det vara svårt att lindra konflikten, särskilt då gruppen har behov av att bevara sin identitet och jämföra sig med och profilera sig med andra grupper. Denna jämförelse, tävlan och konflikter med andra grupper har en funktion av att bygga upp, förstärka och upprätthålla gruppens kultur (Bang 1999:43). Utifrån den ene polisens intervjuutsagor tyder det på att de olika närpolisområdena kan vara subkulturer i polisens organisation. Båda poliserna beskriver dock att det vid fikabordet är väldigt uppdelat. Utredarna sitter tillsammans vid ett bord och ”trafikarna” och teknikerna sitter vid sina platser. Detta tyder på att det då kan finnas subkulturer då det är en viss uppdelning

mellan de olika avdelningarna på deras närpolisområde. Det finns i alla sociala system subkulturer då det alltid finns människor som samarbetar mer med varandra och som får vissa gemensamma erfarenheter och som liknar varandra mer än andra i systemet (Bang 1999:31).

Har Polisens organisationskultur en påverkan på hur det går att genomföra organisationsförändringar?

Utifrån en av polisernas intervjuutsagor brukar det föras många diskussioner internt då de skall utföras någon form av förändring i organisationen. Han förklarar att det bildas olika grupper där förslagen diskuteras men han menar att besluten redan gjorts uppifrån och att de som arbetar inte direkt har så stor påverkan om vilka beslut som skall tas. Det har nyligen genomförts förändringar i organisationen i och med Totalmodellen. Det fanns då en del motstånd. Det ansågs av många att strukturen som tidigare var bra föll samman och homogena grupper delades upp. De anställda blev tvingade att arbeta med nya okända människor. Det blev nya rutiner och fungerande scheman ändrades. Att det fanns en del motstånd kan visa på en stark organisationskultur och detta kan försvåra en förändring. Men det är då den behöver en förändring liksom även värderingar och antaganden. Detta kan dock vara svårt att genomföra då organisationsmedlemmar gärna håller fast vid gällande värderingar (Heide et al 2005:91). Det är organisationskulturen som anger och visar vad som är rätt och fel för organisationens medlemmar (Bakka 1993:267). Trots att det fanns en hel del motstånd fortlever Totalmodellen och de anställdas åsikter verkar inte ha någon inverkan på de politiska beslut som tas gällande polisorganisationen. Utifrån de intervjuer jag genomfört synliggörs det att det finns motstånd vid organisationsförändringar. Jag har dock inte kunnat påvisa att denna organisationskultur och motståndet påverkar om organisationsförändringar skall genomföras eller inte.

8 Diskussion

Under studiens gång har min tanke kring polisens organisation och poliser förändrats en aning. Jag har tidigare haft en förståelse kring Polisen som väldigt sammansvetsad organisation med hård jargong och tuff yta. Dock har min bild av poliser förändrats en aning. Då jag i min studie tagit reda på värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar genom intervjuer med två poliser har jag på något sätt kommit närmare och innanför väggarna hos Polisen. Min bild av polisen är inte den samma längre. Polisen är inte lika enhetlig som jag tidigare trott, utan det existerar lika många olika individer där som det gör i resten av vårt samhälle. Fortsatt forskning anser jag bör göras inom polisorganisationen då Polisen är en så viktig funktion i samhället. Det hade varit intressant att göra ytterligare kvalitativa intervjuer med flertalet poliser och i olika närpolisområden för att undersöka hur organisationskulturen karakteriseras där och i vilken grad den varierar. Det är intressant att se hur det utvecklar sig med den utredning som regeringen ämnar utföra inom polisorganisationen. Kommer det att genomföras organisationsförändringar och kommer de anställdas röster i de olika närpolisområdena i Sverige att bli hörda? Min studie visar dock på att det motstånd som poliser gör gällande förändringar inte har någon större inverkan på de beslut som fattas.

9 Referenser

Litteratur:

Alvesson, Mats 2009. *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats, Stefan Svenningsson 2008. *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber

Bakka, Jørgen Frode, Lindkvist, Lars & Fivelsdal, Egil 1993. *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*, Malmö: Liber Hermod

Bang, Henning 1999. *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henric, Wängnerud, Lena 2007. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henric, Wägnerud, Lena 2003. *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle individ och marknad. 2a upplagan*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Forslund, Magnus 2009. *Organisering och ledning*. Stockholm: Nordstedts Akademiska

Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte 2005. *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber

Jacobsen, Dag, Thorsvik, Jan 2009. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur

Rven, Anne 2004. *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö:

HARVARD UNIVERSITY PRESS

CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS

Internet:

Polisens hemsida: <http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation>

Hämtat: 2010-11-03

Polisens hemsida: <http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/21-polismyndigheter> Hämtat: 2010-11-03

Regeringens hemsida: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/149513>
Kommittédirektiv 2010:75 *Ny organisation för Polisen?* Hämtat: 2010-11-03

Artiklar:

Chan, Janet. Changing Police Culture *Brit J Criminal* Vol. 36 No. 1, Winter 1996
109-134

Ford, Robert. Saying One Thing, Meaning Another: The Role of Parables in
Police Training *Police Quarterly* Vol. 6 No. 1, March 2003 84–110

Herbert, Steve. Police Subculture Reconsidered *Criminology* Vol. 36 No. 2 1998
343-370

Paoline, Eugene A. Taking Stock: Toward a richer understanding of police culture
Journal of Criminal Justice No 31 2003 199-214