

---

# Fängslad av förändring

*En fallstudie om anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation*

**Josefine Holmberg 23226 & Louise Lundqvist 23245**

---

***Handledare: Ingalill Holmberg***

***Kursansvarig: Laurence Romani***

---

**Handelshögskolan i Stockholm, VT 2017**

**Ekonomie kandidatprogram, Business and Economics**

**619 Examensarbete i Management**

**Framläggning: Maj 2017**

## ABSTRACT

Along with globalization, organizational change is becoming increasingly frequent. These initiatives are time consuming and costs tremendous amounts of money. Given that 80 percent of these efforts fail; it is of vital importance to gain a deeper understanding of how failure can be prevented. Hence, this study sheds light on one of the main reasons reorganizations fail; employee's resistance towards change.

The aim is to further investigate what affects employees change attitudes in times of radical change. A majority of research within the field is focused on how a change leader should act to achieve successful implementation. However, this study turns the perspective and examines implementation from the employee's point of view. The aim is to understand factors that affect their readiness towards a behavior of adoption or resistance with the ultimate objective of institutionalizing the change.

A case study of the Swedish Police Authority, under reorganization for the past two years, serves as empirical focus of this abductive study. During the process previous research was studied, followed by a pre-study and later a focus study consisting of a total of fourteen interviews. Employees with proximity to the operating core were interviewed as well as operation unit leaders for greater input.

The analysis is based on a model generated by Vinitsky and Kling (2012) with eight factors affecting employee's change attitudes; *Discrepancy, Appropriateness, Probability of success, Change awareness, Trust, Co-worker support, Self-efficacy and Personal valence*. To capture the full extent of organizational change and the creation of readiness for change, these eight factors were integrated into four dimensions of change; *content, process, context and individuals*.

The study confirms that all eight factors are valid. However, empirical evidence provided three additional factors; *Extrinsic conditions, Closest leadership and Participation*. With contextual limitations and implications in mind, this study offers partial understanding of employee's resistance towards change and ultimately potential tools to obtain a successful reorganization.

**Keywords:** *Reorganization, Readiness for change, Resistance towards change, Vinitsky and Kling, Police*

## FÖRORD

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla personer som gjort denna studie möjlig. Först av allt, tack till samtliga respondenter som visat stor samarbetsvilja och engagemang. Vi uppskattar att ni tagit er tid för att träffa oss och dela med er av era personliga upplevelser för att bidra till vår forskning.

Tack till Annika och Torbjörn Holmberg för att ni hjälpt oss hitta respondenter till studien via ert kontaktnät. Tack för att ni tagit hand om oss på Polishuset samt gett oss mat, husrum och ovärderligt stöd under processens gång.

Vår studie hade inte varit densamma utan vår otroligt hjälpsamma handledare Inga-Lill Holmberg som tillsammans med handledargruppen gång på gång kommit med kritisk och värdefull feedback.

Slutligen vill vi tacka Elin Kjellström, Frida Engström, Hanna Rondahl och Ingegerd Lundqvist för värdefull input och korrekturläsning.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEDNING .....</b>                                                      | <b>8</b>  |
| <b>1.1 Bakgrund.....</b>                                                       | <b>8</b>  |
| <b>1.2 Tidigare forskning.....</b>                                             | <b>9</b>  |
| 1.2.1 Kunskapslucka och förväntat kunskapsbidrag .....                         | 10        |
| <b>1.3 Studieområde och syfte .....</b>                                        | <b>11</b> |
| 1.3.1 Syfte .....                                                              | 11        |
| 1.3.2 Forskningsfråga.....                                                     | 11        |
| 1.3.3 Avgränsningar .....                                                      | 11        |
| <b>2. METODAVSNITT.....</b>                                                    | <b>13</b> |
| <b>2.1 Metodval.....</b>                                                       | <b>13</b> |
| 2.1.1 Abduktiv metod.....                                                      | 13        |
| 2.1.2 Fallstudie .....                                                         | 13        |
| 2.1.3 Kvalitativ undersökningsmetod med tolkande ansats .....                  | 14        |
| 2.1.4 Semistrukturerade djupintervjuer.....                                    | 14        |
| <b>2.2 Organisation och urval.....</b>                                         | <b>15</b> |
| 2.2.1 Val av organisation .....                                                | 15        |
| 2.2.2 Kravprofil .....                                                         | 15        |
| 2.2.3 Intervjupersoner .....                                                   | 15        |
| <b>2.3 Utförande.....</b>                                                      | <b>16</b> |
| 2.3.1 Granskning av litteraturstudie .....                                     | 16        |
| 2.3.2 Intervjudesign och utformning .....                                      | 16        |
| 2.3.3 Genomförande av datainsamling.....                                       | 17        |
| 2.3.4 Empirisk mättnad .....                                                   | 18        |
| <b>2.4 Metoddiskussion .....</b>                                               | <b>18</b> |
| 2.4.1 Trovärdighet.....                                                        | 18        |
| 2.4.1.1 Tillförlitlighet .....                                                 | 18        |
| 2.4.1.2 Överförbarhet.....                                                     | 19        |
| 2.4.1.3 Pålitlighet .....                                                      | 19        |
| 2.4.1.4 Konfirmering .....                                                     | 19        |
| 2.4.2 Äkthet.....                                                              | 20        |
| 2.4.2.1 Rättvis bild.....                                                      | 20        |
| 2.4.2.2 Ontologisk och pedagogisk autencitet.....                              | 20        |
| 2.4.2.3 Katalytisk och taktisk autencitet.....                                 | 20        |
| <b>3. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>                                           | <b>21</b> |
| <b>3.1 Mottaglighetens centrala roll.....</b>                                  | <b>21</b> |
| 3.1.1 Förändringsprocessen; Mottaglighet, adoption, institutionalisering ..... | 21        |
| 3.1.2 Mottaglighet är kritiskt för att motverka förändringsmotstånd.....       | 22        |
| <b>3.2 Fyra förändringsdimensioner att bejaka .....</b>                        | <b>23</b> |
| <b>3.3 Analysmodell.....</b>                                                   | <b>25</b> |
| 3.3.1 Vad påverkar förändringsattityden? .....                                 | 25        |
| 3.3.2 Åtta faktorer integrerade i förändringsdimensionerna .....               | 26        |
| 3.3.2.1 Innehåll.....                                                          | 26        |
| 3.3.2.2 Process .....                                                          | 27        |
| 3.3.2.3 Kontext.....                                                           | 28        |

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.2.4 Individer .....                                                                           | 28        |
| 3.3.2.5 Studiens integrerade analysmodell.....                                                    | 28        |
| <b>4. EMPIRI.....</b>                                                                             | <b>30</b> |
| 4.1 Polismyndighetens omorganisation .....                                                        | 30        |
| 4.2 Innehåll.....                                                                                 | 30        |
| 4.2.1 Förändringsbehov och förståelse.....                                                        | 30        |
| 4.2.2 Implementeringen .....                                                                      | 31        |
| 4.3 Process .....                                                                                 | 32        |
| 4.3.1 Ledarskapet i omorganisationen .....                                                        | 32        |
| 4.3.1.1 Förändringsledare .....                                                                   | 32        |
| 4.3.1.2 Operativt ledarskap.....                                                                  | 33        |
| 4.3.2 Information och kommunikation .....                                                         | 34        |
| 4.3.2.1 Informationens art .....                                                                  | 34        |
| 4.3.2.2 De anställdas möjlighet att uttrycka sig och påverka .....                                | 34        |
| 4.4 Kontext .....                                                                                 | 35        |
| 4.4.1 Kollegor och sociala relationer .....                                                       | 35        |
| 4.4.2 Grundat missnöje .....                                                                      | 36        |
| 4.5 Individer .....                                                                               | 37        |
| 4.5.1 Det egna arbetet.....                                                                       | 37        |
| <b>5. ANALYS .....</b>                                                                            | <b>38</b> |
| 5.1 Del 1 - Analys av den integrerade analysmodellen.....                                         | 38        |
| 5.1.1 Innehåll.....                                                                               | 38        |
| 5.1.1.1 Diskrepans - Upplevs ett behov av förändringen? .....                                     | 38        |
| 5.1.1.2 Lämplighet - Är lösningen lämplig för att nå målen? .....                                 | 38        |
| 5.1.1.3 Sannolikhet för framgång - Kommer förändringen implementeras framgångsrikt?.....          | 39        |
| 5.1.1.4 Delslutsats - Innehåll.....                                                               | 39        |
| 5.1.2 Process.....                                                                                | 40        |
| 5.1.2.1 Förändringsmedvetenhet – Vet jag vad jag ska göra annorlunda? .....                       | 40        |
| 5.1.2.2 Förtroende – Litar jag på förändringsledarna? .....                                       | 40        |
| 5.1.2.3 Delslutsats – Process.....                                                                | 41        |
| 5.1.3 Kontext.....                                                                                | 42        |
| 5.1.3.1 Kollegialt stöd – Stöttar människorna omkring mig förändringen? .....                     | 42        |
| 5.1.3.2 Delslutsats - Kontext.....                                                                | 42        |
| 5.1.4 Individer .....                                                                             | 43        |
| 5.1.4.1 Självförmåga – Har jag kunskapen och färdigheterna som krävs? .....                       | 43        |
| 5.1.4.2 Personlig vinning – Är det värt det för mig att förändras?.....                           | 43        |
| 5.1.4.3 Delslutsats - Individer .....                                                             | 44        |
| 5.2 Del 2 - Empiriska bevis som inte täcks in av den integrerade analysmodellen .....             | 44        |
| 5.2.1 Empiriska bevis inom dimensionen process .....                                              | 45        |
| 5.2.2 Empiriska bevis inom dimensionen kontext .....                                              | 45        |
| 5.3 Del 3 - Modellexpansion med nya faktorer för att täcka empiriska bevis .....                  | 46        |
| 5.3.1 Närmsta ledarskapet – Guidar och stöttar min närmsta chef mig igenom förändringen?....      | 46        |
| 5.3.2 Deltagande – Kan jag påverka och är min åsikt viktig?.....                                  | 47        |
| 5.3.3 Yttre motivation - Vill jag givet den yttre motivationen anstränga mig för att förändras? . | 47        |
| <b>6. SLUTSATS .....</b>                                                                          | <b>49</b> |

|                                              |           |
|----------------------------------------------|-----------|
| 6.1 Slutsats från analysen.....              | 49        |
| 6.2 Övergripande slutsats .....              | 50        |
| <b>7. DISKUSSION.....</b>                    | <b>51</b> |
| 7.1 Besvarar studien frågeställningen?.....  | 51        |
| 7.2 Uppsatsens bidrag .....                  | 51        |
| 7.3 Generaliserbarhet och överförbarhet..... | 51        |
| 7.4 Uppsatsens begränsningar.....            | 52        |
| 7.5 Vidare forskning.....                    | 52        |
| 7.5.1 Med syfte att konfirmera studien ..... | 52        |
| 7.5.2 Med utgångspunkt i studien .....       | 52        |
| <b>8. KÄLLHÄNVISNING .....</b>               | <b>54</b> |
| 8.1 Tryckta källor .....                     | 54        |
| 8.2 Digitala källor .....                    | 57        |
| 8.3 Muntliga källor .....                    | 58        |
| <b>9. APPENDIX.....</b>                      | <b>59</b> |
| 9.1 Intervjuguide.....                       | 59        |
| 9.1.1 Grundläggande information .....        | 59        |
| 9.1.2 Innehåll.....                          | 59        |
| 9.1.3 Process.....                           | 60        |
| 9.1.4 Kontext.....                           | 60        |
| 9.1.5 Individer .....                        | 61        |

## **TABELLFÖRTECKNING**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabell 1:</b> <i>Definitionslista</i> .....                                                 | 7  |
| <b>Tabell 2:</b> <i>Sammanställning av intervjupersoner</i> .....                              | 16 |
| <b>Tabell 3:</b> <i>Sammanställning av åtta faktorer som påverkar förändringsattityd</i> ..... | 26 |
| <b>Tabell 4:</b> <i>Sammanställning av intervjupersoner med intervjudatum</i> .....            | 58 |

## **FIGURFÖRTECKNING**

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figur 1:</b> <i>Illustration av studiens abduktiva process</i> .....                                             | 13 |
| <b>Figur 2:</b> <i>Illustration av de tre generiska stadierna i de anställdas förändringsprocess</i> .....          | 22 |
| <b>Figur 3:</b> <i>Expanderad illustration av förändringsprocessen</i> .....                                        | 23 |
| <b>Figur 4:</b> <i>Illustration av de fyra förändringsdimensionerna i förhållande till förändringsprocessen</i> ... | 24 |
| <b>Figur 5:</b> <i>Den integrerade analysmodellen</i> .....                                                         | 29 |
| <b>Figur 6:</b> <i>Analysmodellens faktorer under Innehåll</i> .....                                                | 38 |
| <b>Figur 7:</b> <i>Analysmodellens faktorer under Process</i> .....                                                 | 40 |
| <b>Figur 8:</b> <i>Analysmodellens faktorer under Kontext</i> .....                                                 | 42 |
| <b>Figur 9:</b> <i>Analysmodellens faktorer under Individer</i> .....                                               | 43 |
| <b>Figur 10:</b> <i>Den expanderade och integrerade analysmodellen</i> .....                                        | 46 |

| <b>Begrepp</b>                                                     | <b>Definitioner</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adoption<br>("Adoption")                                           | <i>"Adoption is the act of behaving in the new way, on a trial basis. That is, the change can still be rejected."</i> (Armenakis, Harris & Feild, 1999)                                                                                                              |
| Anställda                                                          | De personer utan chefsroll som arbetar närmast den operativa kärnan av verksamheten. Av respondenterna avses de som arbetar i yttre och inre tjänst.                                                                                                                 |
| Förändringsattityd                                                 | Individens interna attityder som utgör mottaglighet.                                                                                                                                                                                                                 |
| Förändringsledare                                                  | De ytterst ansvariga för planering och implementering av omorganisationen, i studien synonymt med den högre ledningen.                                                                                                                                               |
| Förändringsmotstånd<br>("Resistance towards change", "Resistance") | <i>"Resistance [...] might describe one's external orientation toward planned organizational change; the action(s) one embraces to stop, delay or otherwise undermine the successful implementation of an innovation."</i> (Clarke, Ellett, Bateman, & Rugutt, 1996) |
| Hygienfaktorer                                                     | Yttre motivationsfaktorer såsom lön, kollegiala relationer, arbetsmiljö och relation till chefen. De skapar missnöje om de inte är uppfyllda men motiverar inte utöver en neutral nivå (Herzberg, 1966).                                                             |
| Högre ledning                                                      | De högre cheferna i organisationen som tar alla strategiska och övergripande förändringsbeslut men saknar direkt kontakt med anställda på en daglig basis. I studien synonymt med förändringsledare.                                                                 |
| Institutionalisering<br>("Institutionalization")                   | <i>"The stabilization of change at a new equilibrium state through supporting changes in the reference group norms, culture, or organizational policy and structure"</i> (Beer, 1976) (Förklarar begreppet freezing, synonymt med institutionalisering.)             |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mottaglighet<br>(“Readiness for change”, “Readiness”) | <i>”...organizational members’ beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to successfully make those changes. Readiness is the cognitive precursor to the behaviors of either resistance to, or support for, a change effort.”</i><br>(Armenakis, Harris & Mossholder, 1993) |
| Närmsta chefer                                        | De chefer med en roll närmare den operativa kärnan än den högre ledningen. Dessa chefer har daglig kontakt med anställda och innefattar ofta gruppansvar för anställda.                                                                                                                                                                               |
| Radikal omorganisation                                | Omfattande och flera kombinerade förändringsinitiativ som påverkar hela organisationen.                                                                                                                                                                                                                                                               |

**Tabell 1:** Definitionslista



# 1. INLEDNING

*Följande avsnitt presenterar studiens bakgrund och varför ämnet, i kombination med kunskapsluckor inom tidigare forskning, är intressant att studera. Med det som grund definieras studiens syfte och frågeställning samt dess avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Omorganisationer har blivit alltmer frekvent förekommande i Sverige under de senaste decennierna till följd av teknikutveckling och globalisering (Zeidler, 2015). Vidare är det ett återkommande och centralt fenomen i såväl nyhetsartiklar som publicerad managementforskning (Holt, Armenakis, Harris & Feild, 2007). Omkring 43 procent av alla svenskar i åldrarna 16-64 har under det senaste året varit med om en omorganisation på sin arbetsplats (Zeidler, 2015). Således är det ett samhällsfenomen som berör stora delar av befolkningen.

I Sverige kan vi se välkända organisationer som lagt stora summor på omorganisationer med omdiskuterade resultat, däribland Volvo, Nya Karolinska Sjukhuset och Försäkringskassan (Veckans Affärer, 2016; Bergman, 2016; SVT, 2007). Den kritiserade omorganisationen av Försäkringskassan (SVT, 2007) som ägde rum mellan 2007 och 2008 var finansierad med skattepengar och kostade 700 miljoner kronor (Statskontoret, 2008). Därtill hör det inte till ovanligheterna att just statliga omorganisationer tar längre tid och kostar betydligt mer än förväntat (Ericsson, 2016). En studie visar att 80 procent av omorganisationer tar väsentligt längre tid än planerat (Heidari-Robinson & Heywood, 2016).

En aktuell statlig omorganisation som har tagit lång tid och erhållit medial uppmärksamhet på grund av det utbredda missnöjet hos anställda är Polismyndigheten i Sverige. Omorganisationen innebär att Polismyndigheten går från 21 decentraliserade polisregioner till en centraliserad myndighet uppdelad i sju regioner (Statskontoret, 2016). Denna organisation utgör det största statliga organet i Sverige med cirka 29500 anställda (Polisen, 2016; Offentliganställdas förhandlingsråd, 2016). Dock slutade 950 poliser under 2016 i ett yrke som vanligtvis präglas av mottot "en gång polis, alltid polis", en siffra som kan jämföras med 638 avgångar året innan omorganisationen (Tersmeden, 2017). Därtill anser fyra av fem poliser att deras arbetssituation har blivit sämre i och med omorganisationen (Nitz, 2016).

Trots att ofantliga resurser läggs på förändringsinitiativ likt ovan visar en studie av McKinsey att omkring 70 procent av alla omorganisationer misslyckas (Aiken & Scott, 2009). En av de vanligaste orsakerna till misslyckande är att de anställda motsätter sig förändringen (Heidari-Robinson & Heywood, 2016). Det är även allmänt känt och väl diskuterat att motivation är en faktor som ofta brister under en omorganisation, vilket ofta resulterar i ett förändringsmotstånd som i sin tur påverkar omorganisationens utfall (Armenakis et al., 1999). Anställda och deras attityder gentemot förändringen utgör således en grundläggande förutsättning för att omorganisationer ska lyckas. Dessutom menar forskning att osäkerheten som skapas under omorganisationer orsakar mer stress och ångest än uppsägningar, vilket resulterar i att 60 procent av omorganisationer minskar anställdas produktivitet (Heidari-Robinson & Heywood, 2016). Det är således av samhällsintresse att studera och förstå de anställdas roll i omorganisationer för att undvika produktivitetsförlust, stress och med stor risk en misslyckad förändring som krävt stora resurser.

## 1.2 Tidigare forskning

Inom området för organisationsförändring och anställdas förändringsattityder finns det mycket etablerad forskning. Armenakis et al. (1999) delar in förändringsprocessen i fyra huvudområden; *innehåll (content)*, *kontext (context)*, *process (process)* och slutligen *individer (individuals)*, som utgör grunden för vidare forskning inom organisatorisk förändring.

Majoriteten av tidigare forskning utgår ifrån förändringsledarens perspektiv och förklarar hur ledare ska agera för att lyckas med implementering av förändringsinitiativ. Lewin (1947) förklarar hur omorganisationer består av tre faser där institutionalisering är det ultimata målet. Huruvida detta uppnås beror på organisationsmedlemmarnas förändringsattityder för vilka förändringsledaren har en aktiv roll (Armenakis et al., 1999; Becker, 1992; Kelman, 1958). Framträdande forskare inom området; Kotter (1995), Judson (1991) och Galpin (1996), har skapat multidimensionella modeller utifrån förändringsledarens perspektiv för att minimera risken för ogynnsamma och motståndsbenäga reaktioner och attityder hos de anställda. Därtill tydliggör Van der Voet (2015) med sin forskning specifikt att förändringsledare i offentliga organisationer bör engagera anställda i förändringsimplementeringen för att kunna lyckas med initiativet.

Armenakis et al. (1993) samt Clarke et al. (1996), belyser vidare hur förändringsledaren aktivt ska influera de anställdas attityder, uppfattningar, intentioner och beteende på individnivå för att skapa *mottaglighet (readiness for change)*, ett centralt begrepp inom området. Flertalet forskare har försökt mäta en organisations mottaglighet. Den vanligaste metoden är att titta på individers attityder och kognition för att aggregera detta till vad som anses vara en representativ bild av organisationen.

Tidigare forskning menar att motstånd är en irrationell och dysfunktionell reaktion från anställdas sida. Nyare forskning däremot identifierar att förändringsledaren kan orsaka anställdas motstånd (Ford J., Ford L. & D'Amelio, 2008). Därför efterfrågas mer fokus på individen när man studerar omorganisationer (Ex. Judge, Pucik, & Welbourne, 1999; Wanberg & Banas, 2000) eftersom kvaliteten och kvantiteten inom detta område i dagsläget är bristfällig. Tidigare forskning i relation till de anställda fokuserar ofta på att identifiera olika stadier som anställda går igenom under organisationsförändringar (Isabella 1990; Jaffe, Scott & Tobe, 1994). Ackerman och Humphrey (1990) har istället studerat olika aspekter av individens förändringsprocess, nämligen konativa, kognitiva, affektiva och beteendenaspekter. Bovey och Hede (2001) samt Ellis och Harper (1975) har med sin forskning bidragit till individens perspektiv, sett utifrån ovan aspekter, då de studerat korrelationen mellan irrationella idéer, känslor och förändringsmotstånd hos individer. Forskning utifrån individens perspektiv är dock fortfarande väldigt tunn och ofullständig gällande att förstå vad som grundar de anställdas attityder och potentiella motstånd.

### **1.2.1 Kunskapslucka och förväntat kunskapsbidrag**

Trots att det finns mycket forskning kring omorganisationer föreligger utrymme för ytterligare studier att komplettera denna eftersom förändringsattityder är subjektiva och individuella fenomen. En kunskapslucka inom forskningsområdet är avsaknaden av studier som utgår ifrån anställdas perspektiv då existerande forskning ofta utgår ifrån förändringsledarens perspektiv (Bouckennooghe, 2010).

Piderit (2000) och Szabla (2007) har vidare identifierat en kunskapslucka kring individuella reaktioner till organisationsförändring. Pasmore (2015) bekräftar denna lucka och betonar avsaknaden av studier utifrån affektiva, kognitiva och konativa aspekter. Således kan

anställdas attityd avseende förändringsinitiativen förstås och ett eventuellt motstånd kan förebyggas. Studien ämnar fylla kunskapsluckan genom att utgå ifrån de tre mentala aspekterna hos individen, nämligen de affektiva, kognitiva och konativa aspekterna. Den fjärde aspekten av individuell förändring – beteende – exkluderas som förklarande faktor till eventuellt förändringsmotstånd i denna studie. Armenakis et al. (1993) menar nämligen i sin definition av mottaglighet att kognitiva aspekter är föregångare till ett beteende för eller mot förändringen.

Vår studie kommer således belysa förändringsattityden från de anställdas perspektiv, med fokus på de mentala aspekterna, då det finns ett stort behov av ytterligare forskning.

### 1.3 Studieområde och syfte

#### 1.3.1 Syfte

Studien syftar till att, utifrån de anställdas perspektiv, skapa ökad förståelse för vad som påverkar deras förändringsattityd under en radikal omorganisation. Detta för att påvisa hur ledare bör agera för att undvika eventuellt förändringsmotstånd och istället skapa en ökad mottaglighet inom organisationen.

#### 1.3.2 Forskningsfråga

Baserat på studiens bakgrund och syfte formuleras forskningsfrågan enligt följande:

*Vilka faktorer påverkar anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation?*

#### 1.3.3 Avgränsningar

Med syfte att besvara frågeställningen kommer vi fokusera på en specifik organisation, närmare bestämt Polismyndigheten i Sverige. Denna organisation anses lämplig eftersom det är en pågående omorganisation under vilken ämnet kan studeras. Det uppmärksammade missnöjet bland de anställda (se avsnitt 1.1) kan framhäva specifika förändringsattityder. Det är således intressant att studera vad som har samt vad som inte har grundat ett motstånd inom organisationen.

Denna fallstudie är avgränsad till de anställdas perspektiv och innefattar enbart poliser anställda inom vad som utgjorde region syd vid starten av omorganisationen den första

januari 2015. Region syd innefattar Kronoberg, Kalmar, Blekinge och Skåne län. Då en av forskarna har anhöriga inom denna region som kunde bidra med ett stort nätverk bedömdes denna geografiska avgränsning som tidseffektiv. Endast en region valdes då förändringsinitiativen inom olika regioner skiljer sig åt. Fokus på en region förenklar syftet att erhålla djupare förståelse kring individers attityder och uppnå empirisk mättnad.

Beteende studeras inte inom ramen för denna studie (se avsnitt 1.2.1).

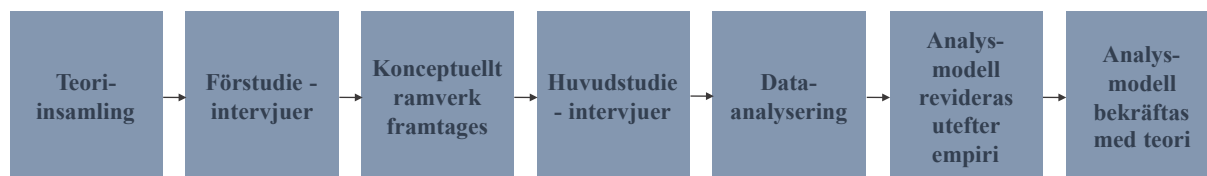
## 2. METODAVSNITT

*Följande avsnitt presenterar studiens metodval, urvalet av organisation och intervjupersoner samt studiens genomförande. Utefter detta diskuteras studiens reliabilitet och validitet utifrån kvalitativa mått.*

### 2.1 Metodval

#### 2.1.1 Abduktiv metod

Studien utgår ifrån en abduktiv forskningsmetod där teori och empiri har samspelat i en iterativ process som utmynnar i ett slutgiltigt resultat (Bryman & Bell, 2013). Ursprunglig litteratursökning har lagt grunden för den initiala empiriinsamlingen i förundersökningen. Baserat på förstudien utformades ett teoretiskt ramverk innan huvudstudien genomfördes. Allteftersom empiriska bevis framkom i huvudstudien reviderades ramverket. Relevansen för detta bekräftades även teoretiskt. Följaktligen växte studien fram genom att växla mellan sökning i befintlig teori och empiriinsamling (se figur 1).



*Figur 1: Illustration av studiens abduktiva process*

#### 2.1.2 Fallstudie

Forskningsfrågan besvaras utifrån en viss typ av fallstudie, närmare bestämt en unik fallstudie på Polismyndigheten i Sverige. Denna typ valdes eftersom studien syftar till att medföra djupare förståelse kring förändringsattityder i sin naturliga miljö (Yin, 2014). Ämnet studeras lämpligast mitt under implementeringsstadiet av förändringen när attityderna hos de anställda formas. En fallstudie på Polismyndigheten lämpar sig därför som studieobjekt då deras omorganisation pågår i dagsläget. Organisationen är komplex och specifik i sin natur och är svår att likställa med andra organisationer. Den tillåter dock attityder att studeras i en kontext där de tydligt framhävs av det utbredda missnöjet. På grund av Polismyndighetens komplexa struktur lämpar sig en fallstudie väl (Stake, 1995).

### **2.1.3 Kvalitativ undersökningsmetod med tolkande ansats**

Forskningen är kvalitativ eftersom fokus ligger på anställdas uppfattning och tolkning av deras sociala verklighet. Ett tolkande synsätt krävs för att studera individers subjektiva perspektiv och upplevelser, varför kvalitativ metod lämpar sig (Bryman & Bell 2013). Polismyndigheten utgör en unik organisation och är svår att likställa med andra typer av organisationer på grund av sin statliga struktur och specifika yrkesform. Detta styrker behovet av att använda sig av en tolkande ansats och djupare intervjuer. Värt att beakta är kritiken till att använda sig av en kvalitativ metod. Det är en högst subjektiv och tolkande metod som är svår att replikera och generalisera (Bryman & Bell, 2013). Den radikala omorganisationen är dock så pass unik och komplex i sin natur att det krävs kvalitativ metod för att se hur fenomenet artar sig.

Mycket av tidigare forskning inom området är av kvantitativ natur. Att enbart använda denna metod är inte aktuell för denna studie då vi syftar till att identifiera och tolka faktorer, inte att gradera redan befintliga. En kompletterande kvantitativ metod hade kunnat bekräfta resultaten från den kvalitativa undersökningen och expandera studiens omfång. Deltagande observation hade likväl kunnat bidra till studien genom att observera attityder i informella sammanhang. På grund av tid och resurser för vad som ligger inom ramen för en kandidatuppsats används enbart kvalitativ metod.

### **2.1.4 Semistrukturerade djupintervjuer**

Djupintervjuerna med poliserna är semistrukturerade i sin utformning varvid relevanta teman har bestämts i förväg och frågor utformats därefter (Bryman & Bell, 2013). Frågorna har varit öppna och flexibla för att ge intervjupersonerna utrymme att välja riktning i utvecklandet av sina svar. Efter förstudien utvecklades frågorna något samt under intervjuprocessens gång för att bygga vidare på nyfunnen empiri och passande teori. Vidare har frågorna justerats för individens roll för bästa möjliga uttömmande svar. Den primära anledningen till semistrukturerad metod är att den möjliggör en bred syn på de anställdas attityd. Därmed skapas utrymme för att utforska vad respondenterna värdesätter och själva nämner. Trots metodens minskade jämförbarhet är den nödvändig för att eventuellt upptäcka nya aspekter som inte visat sig i den förberedande teoriinsamlingen.

## 2.2 Organisation och urval

### 2.2.1 Val av organisation

Polismyndigheten valdes som studieobjekt då dess omorganisation är pågående. Vidare kunde en bred tillgång till organisationen och dess anställda fastställas relativt snabbt genom anhöriga.

### 2.2.2 Kravprofil

Studien består av fjorton djupintervjuer med anställda som vid omorganisationens början ingick i region syd. Urvalet skildrar olika kön, avdelningar, åldrar och år i tjänst för att få ett bra urval av anställdas förändringsattityder. För att få en övergripande blick över fakta kring omorganisationen intervjuades i första hand en chef av något högre rang än vad studiens kravprofil är. Denna person valdes då han var insatt i planeringsstadiet av omorganisationen. Majoriteten av intervjuerna (nio stycken) skedde med anställda inom såväl den inre som den yttre verksamheten. Detta för att skildra omorganisationens inverkan på organisationen. Även fyra chefer på lägre nivå<sup>1</sup> intervjuades för att få ett övergripande perspektiv på anställdas attityder samt för att undersöka huruvida det finns en diskrepans mellan dem och de utan chefsposition. En av dessa chefer har avgått och en förlorade sin chefsbefattning som resultat av omorganisationen, vilket kan förmodas ge ett annat perspektiv gentemot övriga chefer.

### 2.2.3 Intervjupersoner

Nedan följer en sammanställning av studiens intervjupersoner. Samtliga respondenter framställs anonymt och lyder efter tabellbenämningarna. Ålder, år i tjänst samt titel innan och efter omorganisationen skildras då det kan ha vidare förklaringsvärde för förändringsattityden.

---

<sup>1</sup> Chefer på lägre nivå avser de med personalansvar för högst 20 personer.



| Benämning                                                                                                                                                                           | Kön    | Titel 2015                          | Titel 2017                                     | Ålder | År i tjänst |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------|------------------------------------------------|-------|-------------|
| Högre chef                                                                                                                                                                          | Man    | Högre sektionschef                  | Högre sektionschef                             | 50+   | 30-40       |
| Chef 1                                                                                                                                                                              | Kvinna | Bitr. sektionschef                  | Gruppchef                                      | 50+   | 20-30       |
| Chef 2                                                                                                                                                                              | Man    | Sektionschef                        | Sektionschef                                   | 35-50 | 20-30       |
| Fd. Chef 1                                                                                                                                                                          | Kvinna | Stationschef                        | Lämnat organisationen                          | 50+   | 30-40       |
| Fd. Chef 2                                                                                                                                                                          | Man    | Gruppchef<br>ingripandeverksamheten | Utredare regionalt                             | 35-50 | 10-20       |
| Utredare 1                                                                                                                                                                          | Man    | Utredare regionalt                  | Utredare polisområde                           | 50+   | 30-40       |
| Utredare 2                                                                                                                                                                          | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare regionalt                             | 50+   | 10-20       |
| Utredare 3                                                                                                                                                                          | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare regionalt, tillförordnad<br>gruppchef | 50+   | 30-40       |
| Utredare 4                                                                                                                                                                          | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare polisområde                           | 35-50 | 30-40       |
| Utredare 5                                                                                                                                                                          | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare polisområde                           | 35-50 | 10-20       |
| Yttre 1                                                                                                                                                                             | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 20-35 | 0-10        |
| Yttre 2                                                                                                                                                                             | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 35-50 | 0-10        |
| Yttre 3                                                                                                                                                                             | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 20-35 | 0-10        |
| Yttre 4                                                                                                                                                                             | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 20-35 | 0-10        |
| <i>Ingripandeverksamheten=Yttre utryckningsverksamhet</i><br><i>Polisområde=Tredje nivån inom organisationsstrukturen (Nationellt – Regionalt – Polisområde – Lokalpolisområde)</i> |        |                                     |                                                |       |             |

**Tabell 2: Sammanställning av intervjupersoner**

## 2.3 Utförande

### 2.3.1 Granskning av litteraturstudie

Innan utformandet av intervjuguiden genomfördes en omfattande litteraturstudie för att förstå grundläggande teori inom ämnet. Värt att notera är att en stor del av studiens litteratur är av äldre ursprung men är ständigt återkommande i nyare litteratur (Ex. Vinitzky & Kling, 2012; Van der Voet, 2015; Bouckennooghe, 2010; Holt et al., 2007). De grundläggande teoretiska koncepten och definitionerna från exempelvis Armenakis (1993, 1999), Clarke et al. (1996) samt Lewin (1947) återkommer som centrala delar i den nyare forskningen, varför vi bedömer dem som relevanta. Nyare forskning studerar varianter av hur dessa grundläggande koncept artar sig i olika kontexter, vilket vi även tagit i beaktning i denna studie.

### 2.3.2 Intervjudesign och utformning

Efter litteraturstudien genomfördes förstudier i form av fyra intervjuer. Detta gav möjlighet att utforska var intervjupersonerna lade sin tyngdpunkt, vilket gav riktning för vidare litteratursökning och utveckling av intervjufrågorna till huvudstudien. Allteftersom intervjuerna fortskred formades frågor som vidare utforskade ämnen från tidigare intervjuer. För att samstämma med litteraturstudien täckte frågorna i intervjuguiden in de fyra olika förändringsdimensionerna *innehåll*, *kontext*, *process* och *individer*.

Trots att sekundärdata talar för att det finns ett stort missnöje bland de anställda inom Polismyndigheten var det viktigt med en neutral ståndpunkt i frågorna. När missnöje väl uttryckts öppnade det upp för vidare frågor kring missnöjet. Även därefter utformades dock frågor för att belysa såväl negativa som positiva inställningar till olika aspekter av förändringen. Detta då tidigare forskning kritiserat undersökningar avseende förändringsmotstånd för att enbart utgå från en negativ synpunkt hos de anställda (Bouckennooghe, 2010). Då denna studie istället utgår från en neutral ståndpunkt och skildring av de fyra olika förändringsdimensionerna anses frågorna ha blivit heltäckande och icke ledande i sin natur.

### **2.3.3 Genomförande av datainsamling**

Urval av studiens respondenter skedde via ”snöbollsurval” (Bryman & Bell, 2013) då anhöriga inom Polismyndigheten användes för rekommendationer kring lämpliga intervjupersoner. Dessa intervjupersoner fick i sin tur rekommendera kollegor som passade kravprofilen. Metoden valdes främst på grund av den breda access de personliga rekommendationerna medförde samt att det möjliggjorde kontakt med personer som var entusiastiska över att dela med sig av sina uppfattningar.

Efter att intervjupersoner hade valts kontaktades de per telefon för att erhålla information om studien och för att boka in intervjutillfälle. Samtliga intervjuer utfördes i fysiska möten och varade i cirka 45-75 minuter. Tolv av intervjuerna skedde på arbetsplatsen i stängda rum, en intervju hemma hos intervjupersonen och en på ett café i en annan stad än intervjupersonens arbetsort. Detta för att säkerställa respondenternas anonymitet och vilja att uttrycka sig fritt.

Intervjuerna inleddes med småprat för att skapa en avslappnad och trygg stämning. Därefter förklarades studiens syfte och omfång samt vad som förväntades av intervjupersonen, nämligen att fokus låg på individens egna upplevelser och inte någon specifik kunskap. Deras anonymitet bekräftades därefter för att skapa en trygg miljö för att uttrycka sig fritt. Intervjuerna spelades in efter godkännande och anteckningar togs simultant.

Intervjuguiden användes sedan vilket inledde med praktiska frågor kring ålder, erfarenhet och tillhörighet inom organisationen. Därefter följde frågor kring omorganisationen som

överensstämde med de fyra förändringsdimensionerna för att få en heltäckande bild (se appendix 9.1). Exempel på frågor som ställdes var *"Hur har omorganisationen påverkat dig?"*, *"Förstår du varför man gör omorganisationen?"* och *"Var du hoppfull för förändringen när den först kom på tal?"*. Samtliga intervjuer avslutades med utrymme för fria utläggningar eller kompletteringar för respondenten. Därefter konfirmerades tillåtelse att återkomma för ytterligare frågor vid behov. Efter intervjuprocessen transkriberades samtliga inspelningar för att analyseras.

### **2.3.4 Empirisk mättnad**

Då studien undersöker subjektiva åsikter och personliga förändringsattityder utfördes fjorton intervjuer, med möjlighet att utföra fler vid behov. Tidigt uppmärksammades att teman var återkommande och de senare intervjuerna bekräftade att en uttömmande skildring och empirisk mättnad uppnåtts, varvid studien inte expanderades.

## **2.4 Metoddiskussion**

### **2.4.1 Trovärdighet**

Denna granskning utgår ifrån kvalitativa mått framtagna av Luba och Guba (1985) för att bedöma reliabiliteten och validiteten hos kvalitativa studier.

#### *2.4.1.1 Tillförlitlighet*

Då forskningsfrågan undersöker underliggande attityder som kräver tolkning valde vi att inte skicka ut transkriberingar för respondentvalidering för att de intervjuade inte skulle kunna efterkonstruera sina svar. Dock skickades den färdiga uppsatsen till samtliga respondenter för att ge möjlighet att granska och bekräfta slutresultatet samt deras anonymitet. Intervjupersonerna uppgav sällan behov av att vara anonyma i studien utan gav rika och transparenta svar, vilket inger tillförlitlighet till studien.

Värt att notera är att det finns risk för försöksledareffekt i denna kvalitativa studie där respondenter rationaliserar sina svar för att vara forskarna till lags. Vi bedömer dock att det inte är avgörande i denna studie då intervjupersonerna tillrättavisade och ifrågasatte oss om de inte höll med under intervjutillfällena.

#### *2.4.1.2 Överförbarhet*

Enligt Bryman och Bell (2013) är det svårt för kvalitativa studier att bedöma överförbarhet eftersom de avser en fokuserad studie på en specifik grupp, vilket i det här fallet utgör poliser. Som tidigare nämnts är Polismyndigheten unik som organisation och poliserna unika som yrkesgrupp, vilket skulle kunna anses svårt att generalisera till andra organisationer. Värt att beakta är att attityder är subjektiva upplevelser, individbaserade och föränderliga, varför det är svårt att generalisera slutsatserna för denna studie. Överförbarheten kan klassas som relativt låg.

#### *2.4.1.3 Pålitlighet*

I utformningen av samtliga faser av forskningsprocessen är vi två forskare vilket har möjliggjort ett mer granskande och ifrågasättande perspektiv. Därtill analyserades respondenternas svar individuellt för att sedan jämföra och diskutera resultaten med varandra för att säkerställa slutsatserna och eventuellt skilda tolkningar. Vi båda har liknande akademisk bakgrund, vilket riskerar likasinnade tolkningar men att ta in extern forskning ligger utanför ramen för denna kandidatuppsats. Opponeringsgrupper bestående av medstudenter på Handelshögskolan i Stockholm har agerat externa granskare under arbetets gång för att validera studiens kvalitet och fullständighet.

#### *2.4.1.4 Konfirmering*

Vi har under utförandet av följande studie agerat i god tro och i bästa möjliga mån undansatt personliga värderingar vid framkallandet av resultaten. Detta för att generera ett så pass rättvisande och nyanserat resultat som möjligt. Risk finns att den av oss med anhöriga inom Polismyndigheten har en undermedveten partiskhet. Dock exkluderades anhöriga från att delta i studien och den andra forskaren saknar förankring till yrkesgruppen och kan därmed klassas som neutral i frågan. Vidare analyserades resultaten separat innan en jämförelse ägde rum för att minska risken för eventuell vinkling.

### 2.4.2 Äkthet

Guba och Lincoln (1994) har formulerat ytterligare kriterier avseende äktheten av forskningen.

#### 2.4.2.1 Rättvis bild

Eftersom fallstudien är begränsad till region syd och fjorton intervjuer, kan det ifrågasättas huruvida studien ger en rättvisande helhetsbild med tanke på att förändringsattityder är subjektiva och individuella. Empirisk mättnad uppnåddes dock under intervjuerna. Vi eftersträvade dessutom att skildra en spridd grupp av individer med olika bakgrund i form av ålder, kön och antal anställningsår för att få en rättvisande bild. Då även nära chefer ingick i studien kunde de anställdas roll sättas i perspektiv och deras information bekräftas.

#### 2.4.2.2 Ontologisk och pedagogisk autencitet

Många av respondenterna uttryckte glädje över att få kommunicera och dela med sig av sin situation vid intervjutillfället och det i sin tur genererade nya insikter för dem. Förhoppningen är att respondenterna kommer att få en bredare och djupare förståelse för sin egen och kollegors sociala situation när de tar del av studien. Samtliga intervjupersoner uttryckte på eget initiativ ett explicit intresse av detta.

#### 2.4.2.3 Katalytisk och taktisk autencitet

Följande kriterium uppfylls inte direkt av studien eftersom syftet ifråga är att förstå vilka faktorer som påverkar anställdas förändringsattityder, inte att bidra med åtgärder som anställda kan använda sig av. Förhoppningen är dock att ramverket ska fungera som verktyg för dialog mellan chefer och anställda. Detta för att skapa förståelse för vad som påverkar individuella attityder för att på så vis kunna undvika eventuellt förändringsmotstånd.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

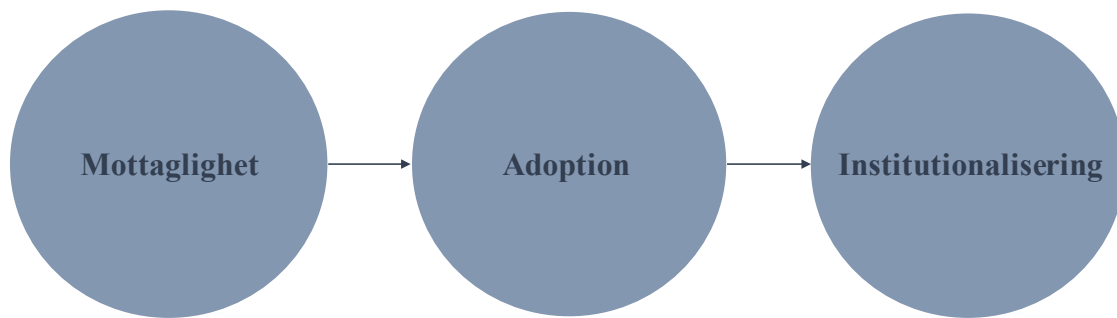
*I teorin nedan presenteras vikten av att titta på individens attityder som utgör mottagligheten; förändringsattityder. Fyra olika förändringsdimensioner integreras sedan med åtta faktorer som påverkar förändringsattityden för att skapa studiens integrerade analysmodell.*

#### 3.1 Mottaglighetens centrala roll

##### 3.1.1 Förändringsprocessen; Mottaglighet, adoption, institutionalisering

För att en omorganisation eller ett förändringsinitiativ ska bli permanent och normativt inom organisationen krävs att förändringen blir institutionaliserad hos organisationsmedlemmarna. Två anledningar till att en förändring aldrig når detta stadium är för att förändringsledarna tar för givet att en lyckad implementering leder till institutionalisering och att de försummar behovet av att fullfölja till dess att institutionalisering har nåtts (Armenakis et al., 1999). Processen för att skapa institutionalisering beskrivs som stabiliseringen av förändring vid en ny jämvikt genom att leda förändring i organisationens kultur, normer, struktur och policies (Beer, 1976; Lewin 1947). Förändringsmotstånd kan således ses som ovilja att förändra det stadium som tidigare varit institutionaliserat (Armenakis et al., 1999).

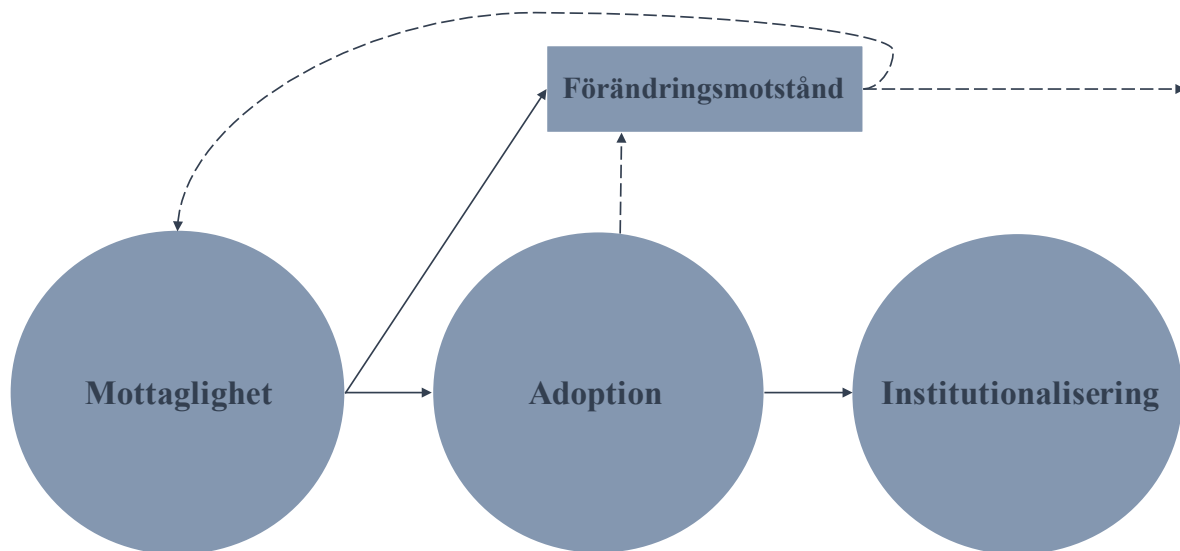
Armenakis et al. (1999) skapade en modell kring institutionaliseringsprocessen ämnad till förändringsledaren för att minska förändringsmotståndet vid en omorganisation. Modellen är processuell och bör vara en del av såväl planering som implementering och utvärdering. I modellen presenteras tre generiska stadier som lägger grunden för de anställdas förändringsprocess. Dessa stadier är *mottaglighet*, *adoption* och *institutionalisering* (se Figur 2). Mottaglighet är det kognitiva tillståndet som utgörs av individens attityder, uppfattning och intentioner kring förändringen. Notera således att mottaglighet är ett skede som individer och organisationer kan befinna sig i, inte ett karaktärsdrag. Adoption är då individen anpassar sig till förändringens nya sätt, dock endast temporärt. Det är först när denna testperiod av ett visst beteende, tankesätt eller värderingar blir permanent och internaliserat som institutionalisering inträffar (Armenakis et al., 1999). En framgångsrik implementering av en omorganisation går igenom dessa tre stadier (Lewin 1947). Särskilt kritiskt är det första steget då ett lyckat skapande av mottaglighet kan minska eller helt undvika förändringsmotståndet bland de anställda (Coch & French, 1948).



*Figur 2: Illustration av de tre generiska stadierna i de anställdas förändringsprocess*

### **3.1.2 Mottaglighet är kritiskt för att motverka förändringsmotstånd**

Anledningen till att så många förändringsinitiativ och omorganisationer möter motstånd från de anställda är på grund av att det inte har skapats en tillräcklig mottaglighet. Alla strategier för att minska eller komma över förändringsmotstånd är lönlösa om man inte först underlättar skapandet av mottaglighet. Denna måste byggas upp innan förändringen men det är även viktigt att vårda och bibehålla den allteftersom implementeringen fortgår (Armenakis et al., 1993). Enligt Clarke et al. (1996) består mottaglighet av interna attityder, vad vi benämner som *förändringsattityder*. Dessa föregår ett externt beteende att motsätta sig eller underminera förändringen, det vill säga förändringsmotstånd. Mottaglighet är alltså en attitydbaserad föregångare till ett beteende av adoption eller förändringsmotstånd beroende på hur det artar sig i organisationen (se Figur 3) (Armenakis et al., 1993; Clarke et al., 1996; Tepper, Schriesheim, Nehring, Nelson, Taylor & Eisenbach, 1998). Nivån av adoption eller förändringsmotstånd av individuella anställda har en direkt avgörande effekt på måluppfyllelsen och nivån av anpassning som organisationen kan bibehålla. Denna nivå beror delvis på personernas faktiska samt önskade delaktighet i beslutsprocessen samt om individens självintresse är hotat av omorganisationen, vilket ökar sannolikheten för att förändringsmotståndet blir högre. Därmed är vissa förändringar mer accepterade än andra, baserat på hur individens egna intressen påverkas (Clarke et al., 1996). Tidigare forskning talar om hur förändringsledaren aktivt ska influera de anställdas attityder, uppfattningar, intentioner och följaktligen beteende. Genom att skapa mottaglighet förändrar man således de anställdas uppfattning genom att påverka deras individuella och kognitiva tankeprocess (Coch & French, 1948).



**Figur 3:** Expanderad illustration av förändringsprocessen

### 3.2 Fyra förändringsdimensioner att bejaka

Då studiens fokus ligger på mottaglighetsstadiets interna attityder - förändringsattityder – är det viktigt att dessa skildras på ett heltäckande sätt. Såväl Armenakis et al. (1999) som Holt et al. (2007) har under decennier kartlagt forskning inom området och konstaterat att den kan klassificeras i fyra dimensioner som skildrar förändringen. Dessa är förändringens *inhåll*, *processen* för att implementera förändringen, den interna *kontexten* i organisationen och egenskaper hos de *individer* som utgör förändringsmålet (Holt et al., 2007).

*Innehåll* undersöker organisationsmedlemmarnas uppfattning av själva förändringen och dess attribut. Dimensionen inbegriper huruvida de anställda ser vissa steg i förändringen som positiva eller negativa och om de anser lösningen som lämplig för organisationen. Tillsammans med om de ser förändringen som genomförbar inverkar dessa aspekter på individens förändringsattityder och följaktligen organisationens övergripande mottaglighet (Holt et al., 2007).

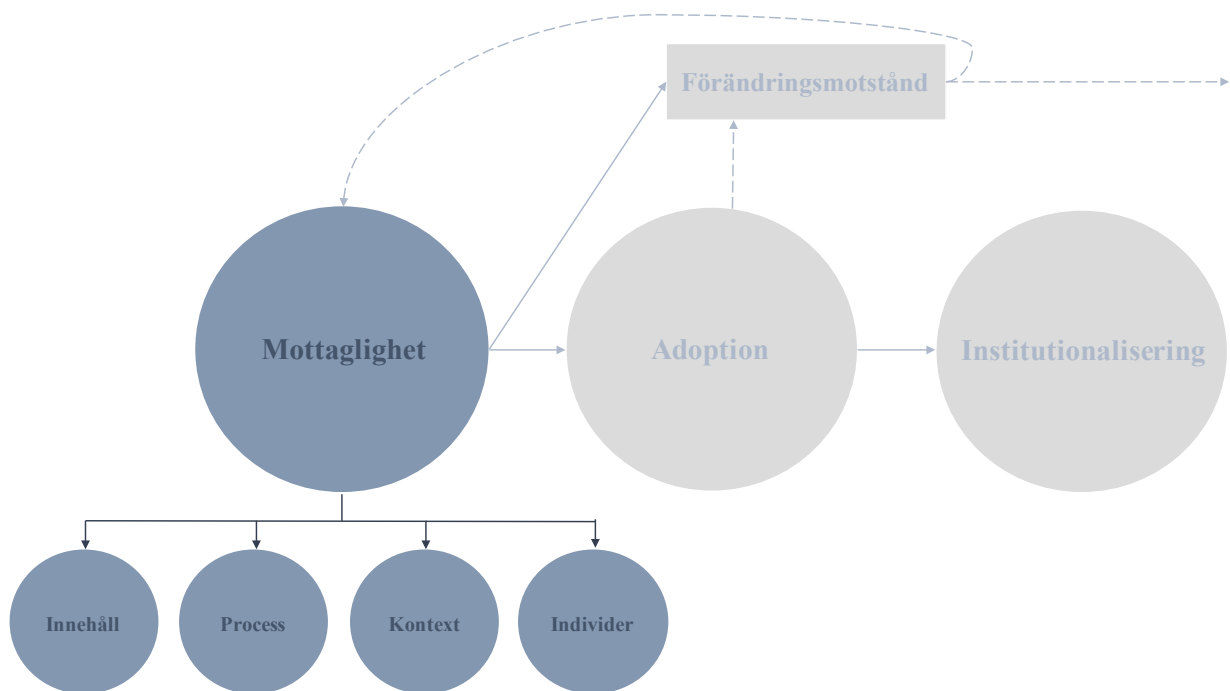
*Process* berör i sin tur den implementeringsprocess som förändringsledarna genomför för att nå adoption av omorganisationen. Exempelvis om informationsflödet varit effektivt, om värdet av förändringen tydligt förmedlats och om den anställda känner att den kan påverka förändringsprocessen. Mycket fokus ligger här på ledarens förmåga att genomföra effektiva implementeringsstrategier (Holt et al., 2007).



*Kontext* innefattar organisationsmedlemmarnas uppfattning om den interna miljön inom organisationen innefattande det generella förändringsklimatet, karaktären av arbetsuppgifterna och interaktiva relationer (Holt et al., 2007).

*Individer* berör individens attribut och psykologiska drag. Där innefattas således generell förändringsbenägenhet, öppenhet och attityder förknippade med förändring såsom viljan att anstränga sig. Inom denna kategori menas att den anställdas uppfattning om den egna förmågan och tilliten till organisationen, i kombination med utbildningsprogram för att arbeta med detta, är essentiella för förändringen (Holt et al., 2007).

Tidigare forskning har en tendens att fokusera på en av de fyra kategorierna. Detta kan vara missvisande då en studie av exempelvis *individens* inställning kan gå miste om viktiga aspekter från *inhåll*, *process* och *kontext* som alla sammantaget påverkar individens mottaglighet. Med anledning av detta efterfrågas övergripande ramverk och instrument som fångar samtliga aspekter av de anställdas förändringsattityd i mottaglighetsstadiet. Genom att öka förståelsen för detta kan sedan de vidare aspekterna av organisatorisk förändring; adoption och institutionalisering, utforskas (se Figur 4) (Holt et al., 2007).



**Figur 4:** Illustration av de fyra förändringsdimensionerna i förhållande till förändringsprocessen

### 3.3 Analysmodell

#### 3.3.1 Vad påverkar förändringsattityden?

Armenakis et al. (1993) föreslår ett program för förändringsledaren att följa för att skapa mottaglighet och påverka förändringsattityderna. Huvudsakligen bestäms strategin av hur pass redo de anställda är och hur brådskande förändringen är. Den påverkas sedan av meddelanden om förändringen, den förväntade ansträngningen, förändringsledarens attribut samt den sociala dynamiken i organisationen. Utöver detta kan förändringsattityderna även påverkas av oplanerad mediatäckning, betydelsen av förändringen och redan existerande organisatoriska förhållanden. Baserat på detta skapade Armenakis et al. (1999) fem komponenterna av ett effektivt förändringsmeddelande som förändringsledarna ska använda för att genomföra en effektiv och framgångsrik omorganisation. Dessa faktorer är *diskrepans (discrepancy)*, *lämplighet (appropriateness)*, *förtroende (trust)*, *självförmåga (self-efficacy)* och *personlig vinning (personal valence)*.

Likt majoriteten av tidigare forskning är detta beskrivet ur en ledarskapskontext och berättar vilka åtgärder förändringsledaren ska vidta. Vår studie ämnar vända på detta och se det från de anställdas perspektiv, och vad det egentligen är som påverkar deras förändringsattityd. Att fokusera på individen har visat sig vara grundat då forskning talar för att förändringsmotstånd eller adoption i grunden härstammar från individens tankar och beteende (Holt et al., 2007). Bovey och Hede (2001) påvisar en positiv korrelation mellan individens kognitiva förmåga och dennes beteendeavsikter gällande förändringsmotstånd. Deras tes är att huruvida organisatorisk förändring lyckas eller inte beror primärt på personlig förändring hos de anställda på individnivå; ju högre nivå av irrationella tankar, desto större blir förändringsmotståndet hos den anställda.

Vinitsky och Kling (2012) utformade ett ramverk vid namn "*The Eight Questions of Change*" ämnat att undersöka förändringsattityderna i skapandet av mottaglighet. De använde sig av tidigare forskning från ledarskapsperspektivet och testade detta från de anställdas perspektiv. Därför inkluderade de Armenakis et al. (1999) fem faktorer *diskrepans*, *lämplighet*, *förtroende*, *självförmåga* och *personlig vinning* i sitt ramverk men även tre egna faktorer: *sannolikhet för framgång (probability of success)*, *förändringsmedvetenhet (change awareness)* och *kollegialt stöd (co-worker support)*. Faktorerna är upplagda som frågor där ett

“ja-svar” från respondenten innebär att man är mottaglig för förändringen och ett “nej-svar” innebär att man är motståndsbäns. Nedan följer en sammanställning av faktorerna och tillhörande frågor (se tabell 3).

| Faktorer                 | Frågor                                           |
|--------------------------|--------------------------------------------------|
| Diskrepans               | Upplevs ett behov av förändringen?               |
| Lämplighet               | Är lösningen lämplig för att nå målen?           |
| Förtroende               | Litar jag på förändringsledarna?                 |
| Självförmåga             | Har jag kunskapen och färdigheterna som krävs?   |
| Personlig vinning        | Är det värt för mig att förändras?               |
| Sannolikhet för framgång | Kommer förändringen implementeras framgångsrikt? |
| Förändringsmedvetenhet   | Vet jag vad jag ska göra annorlunda?             |
| Kollegialt stöd          | Stöttar människorna omkring mig förändringen?    |

*Tabell 3: Sammanställning av åtta faktorer som påverkar förändringsattityd*

För att täcka kunskapsluckan av forskning från de anställdas perspektiv undersöker vår studie huruvida dessa åtta faktorer är framträdande och på vilket sätt de tar sig uttryck. I samverkan med empirin lämnas utrymme för ytterligare faktorer att identifieras som särskilt viktiga för de anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation.

### 3.3.2 Åtta faktorer integrerade i förändringsdimensionerna

För att skildra en så heltäckande bild som möjligt av vilka faktorer som påverkar de anställdas förändringsattityd kategoriseras de identifierade faktorerna in i de fyra olika förändringsdimensionerna enligt nedan.

#### 3.3.2.1 Innehåll

*Diskrepans* ska framhäva behovet av förändring genom att tydligt förmedla skillnaden mellan förändringsinitiativets utgångsstadie och det önskade slutstadiet (Armenakis et al., 1993). Användning av externa influenser samt framhävning av missnöje, dysfunktionalitet och personliga konsekvenser bör användas till förändringsledarens fördel för att belysa denna skillnad (Bandura 1982; Pettigrew, 1987). Likväl talar forskare ofta om att förändringsledare

måste påvisa nödvändigheten och det brådskande behovet av en förändring (Kotter, 1995; Cummings & Worley, 2004).

*Lämplighet* berör de anställdas åsikt kring huruvida förändringsinitiativen är rätt för de uppsatta målen och den berörda organisationen. Huruvida de förstår och håller med om lösningen inverkar på deras förändringsattityd och vilja att delta. Här rekommenderas förändringsledaren att skapa en vision som framhäver att det är rätt lösning och hur det i sin tur kommer minska diskrepansen (Vinitsky & Kling, 2012).

*Sannolikhet för framgång* handlar i sin tur om de anställdas tro att omorganisationen kommer kunna genomföras och implementeras effektivt och framgångsrikt. Denna tro eller upplevelse kan ändras under tiden och påverkas bland annat av de anställdas generella inställning till förändringar, tidigare omorganisationer och huruvida den utsagda tidsplanen följs. Om det utlovade resultatet inte syns inom 6-18 månader menar forskare att de anställda inte kommer stödja förändringen (Vinitsky & Kling, 2012).

#### 3.3.2.2 Process

*Förändringsmedvetenhet* leder den anställda till att söka förståelse kring vad denne förväntas göra i förändringsprocessen då information ofta kan vara väldigt generell och på en hög nivå. Tydliga tidsramar, mål och konstruktiva diskussioner med chefer föreslås för att öka förståelsen bland de anställda (Vinitsky & Kling, 2012).

*Förtroende* är den faktor som bedömer den anställdes tillit till dels den närmsta ledaren men även till den högre ledningen som ansvarar för förändringen. De anställda kommer att utvärdera ledarens kompetens, huruvida ledaren agerar sett utifrån den anställdes bästa samt huruvida ledaren lever efter likvärdiga värderingar (Tyler & Degoe, 1996). Gällande förändringsledarna tittar de anställda på huruvida initiativen och besluten som tas upplevs som korrekta, lämpliga och rättvisa samt om de anses agera ärligt och etiskt korrekt (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Ford et al. (2008) påvisar att förändringsmotstånd varken är en plötslig eller direkt respons till en specifik förändring, utan snarare en funktion av kvaliteten på relationen mellan förändringsledaren och de anställda. Faktorer som avgör detta är delvis felaktig och misstolkande kommunikation samt brutna förtroenden och avtal mellan

ledaren och de anställda samt ledarens egen inställning till förändringen. Om felaktig kommunikation sker, förtroenden bryts eller ledaren själv gör motstånd till förändringen kommer således den anställda ha tendens att öka sitt förändringsmotstånd.

#### 3.3.2.3 Kontext

*Kollegialt stöd* berör den anställdes omgivning och sociala relationer. Medarbetarnas inställning till förändring och deras åsikt kring hur lämplig omorganisationen är kan ha stor inverkan på hur individen bemöter och tar till sig förändringen. Allteftersom tiden går faller individen lättare in i konversationer av negativt eller positivt slag. Förändringsledare rekommenderas med anledning av detta att försöka styra konversationerna mot en positiv anda (Ford J. & Ford L., 1995).

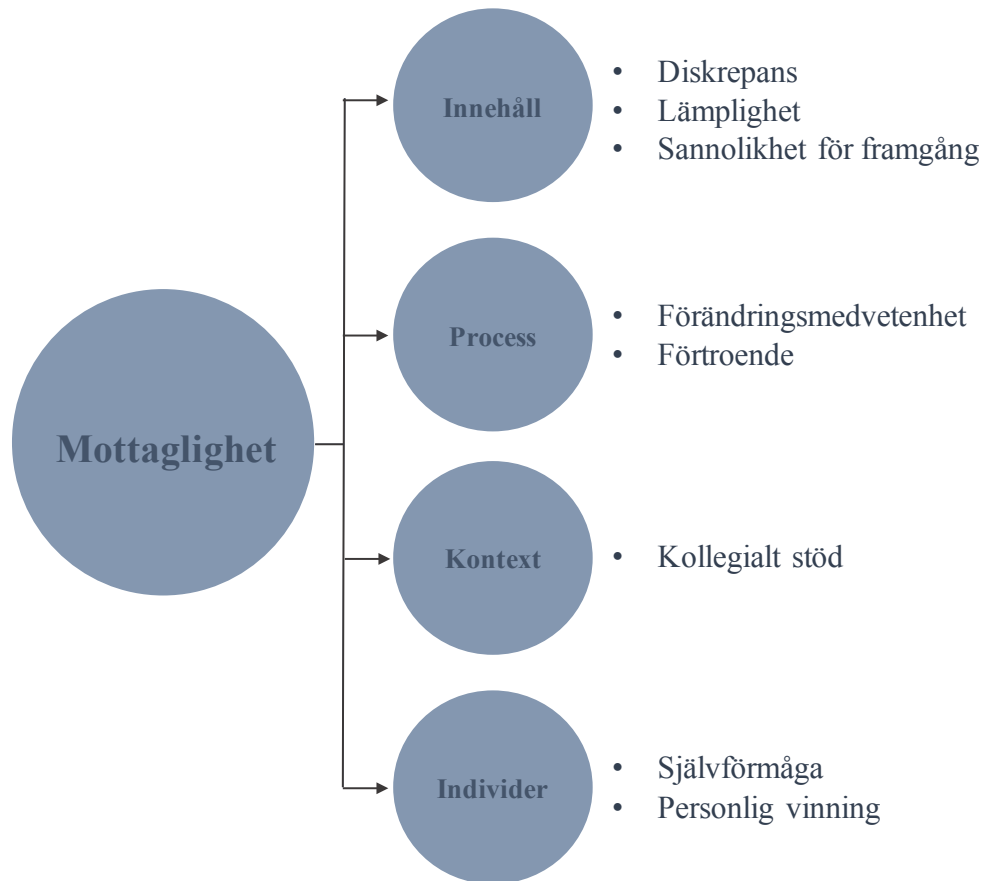
#### 3.3.2.4 Individer

*Självförmåga* berör hur förändringsdeltagarna individuellt och kollektivt upplever deras förmåga att förändras såsom önskat. Hur de upplever sin egen förmåga kommer i sin tur att påverka den ansträngning de ger åt förändringen, hur krävande de anser att den är och följaktligen deras attityd gentemot omorganisationen (Beck, 1976; Bandura, 1982). Medvetenhet kring *diskrepansen*, det vill säga vad som kommer krävas av den anställda för att nå det nya stadiet kan leda till ett kontraproduktivt beteende av försvarsmekanismer. Därför uppmanas förändringsledaren att framhäva den individuella och kollektiva förmågan att påverka denna diskrepans (Nadler & Tushman, 1989; Bandura, 1982, 1986).

*Personlig vinning* är individens utvärderingsprocess över huruvida förändringen kommer gynna den personligen och således är värd besväret. Först när individen förstår fördelarna och dennes egen vinning kommer den att vara öppen för att delta i förändringsprocessen (Armenakis & Harris, 2002; Kling, 2004).

#### 3.3.2.5 Studiens integrerade analysmodell

Följande modell (se Figur 5) kommer användas för att analysera empirin varvid modellen kan komma att förändras och ytterligare faktorer adderas. Genom att integrera faktorerna i förändringsdimensionerna säkerställs en mer heltäckande skildring av förändringsprocessen och möjligheten för fler faktorer att identifieras inom ramen för dessa.



*Figur 5: Den integrerade analysmodellen*

## 4. EMPIRI

*Nedan följer empiri som framtagits och sammanställts enligt de fyra förändringsdimensionerna för att på ett heltäckande sätt förstå vad som påverkar de anställdas förändringsattityd. Inledande presenteras sekundärdata kring Polismyndighetens omorganisation.*

### 4.1 Polismyndighetens omorganisation

Omorganisationen inleddes januari 2015. De övergripande målen med omorganisationen är att komma ”närmare medborgarna” samt uppnå högre effektivitet, enhetlighet, kvalitet och flexibilitet gällande såväl resurser som beslut och samordning (Justitiedepartementet, 2012). Vidare eftersträvas en förbättrad lokal närvaro i brottsutsatta områden, varvid det finns en inneboende konflikt mellan behovet av enhetlighet och centralstyrning kontra lokal anpassning och delegering. Genomförandet av reformen har fördröjts då den har visats vara mer komplex och tidskrävande än planerat (Stadskontoret, 2016).

I samband med omorganisationen skapades en motsättning bland de anställda och ett stort missnöje har skildrats i media och undersökningar under två års tid. Enligt en undersökning utförd av Novus och Polisförbundet i november 2015 ansåg noll procent av de anställda att organisationen blivit mer effektiv och endast sju procent av poliserna trodde att denna effektivitet skulle uppnås på sikt (Polisförbundet, 2015). Dessutom visar undersökningen att 80 procent av poliserna överväger uppsägning. I region syd uppgår 54 procent av dessa att det beror direkt på omorganisationen och 60 procent anger lönen som förklaringsorsak (flera val möjliga) (Polisförbundet, 2015). Liknande siffror återses även i resterande polisregioner.

### 4.2 Innehåll

#### 4.2.1 Förändringsbehov och förståelse

Av de totalt fjorton respondenterna uttryckte tolv stycken ett explicit behov av förändring inom organisationen med anledning av Polismyndighetens dåliga resultat. Utredare 5 som var en av dessa menade exempelvis att hon förstår behovet av en förändring men inte ”*varför man ändrar på allt*”. Likväl tyckte Utredare 3 att lösningen var det faktiska problemet; ”*Polismyndigheten behövde en omorganisation men inte på det viset som det gjordes. Och det tror jag nog alla mer eller mindre var eniga om. Men hur det blev beslutat på det här viset, det är en gåta för mig*”. Vidare uttryckte respondenterna att man inte kan förändra det

operativa arbetssättet eftersom brottsutredningen är ett visst hantverk och uttryckningsverksamheten är händelsestyrd. *"Utryckningsverksamheten den finns ju 24 timmar om dygnet 365 dagar om året så där är ju ingenting att förändra, det ser ju likadant ut som det gjorde för 50 år sedan"* (Yttre 2).

De utfrågade ser överlag positivt på målen och tror att de i en avlägsen framtid kan uppnås, men när och hur det ska genomföras är de frågande och kritiska kring. Exempelvis med målet att komma närmare medborgarna menar majoriteten av såväl anställda som närmre chefer att det är ett bra mål men inte tillvägagångssättet som har valts för att uppnå det. Högre chef förklarar att organisationen bara *"sminkar grisen"*. Flertalet anställda instämmer att det finns matematiska och politiska syften med det kvantitativa målet för att komma närmare medborgarna snarare än att det är ett verksamhetssyfte som faktiskt gagnar medborgarna.

Majoriteten av respondenterna upplever att målen och direktiven i omorganisationen inte är realistiska och verklighetsförankrade. Yttre 1 menar att man har *"ritat rutor på ett papper och sen så placerar man in verkligheten i det istället för tvärtom"*. Att många uttrycker kritik gällande den bristande verklighetsförankringen i omorganisationen bekräftas av Yttre 4 som tydligt klargjorde att *"själva omorganisationen bygger inte på Polisens egentliga uppdrag utan det har blivit mer en administrativ maskin"*. Därtill menar bland annat Chef 1 och Fd. Chef 2 att målen och idéerna inte är verklighetsförankrade till att börja med eftersom de kräver betydligt mer resurser och personal, något som organisationen inte har, varför de inte kan uppfyllas. Exempelvis menar Yttre 3 att det är *"en lek med siffror"* och Utredare 4 liknar det vid *"trolleri med siffror"*.

#### **4.2.2 Implementeringen**

Majoriteten av respondenterna var införstådda med behovet av en omorganisation men förhöll sig kritiska till hur själva implementeringen tar sig uttryck och hur pass omfattande den är. Många nämner bristande resurser gällande pengar och personal som en av de största orsakerna till varför implementeringen inte lyckats. Denna brist är delvis en konsekvens av att olika avdelningar och polisområden efter omorganisationen lånar ut personal där det finns extra behov, vilket resulterar i ojämnt fördelade resurser. Därtill uttrycker respondenterna kritik kring hur man plötsligt slagit sönder fungerande strukturer och *"kastat upp alla tjänster i luften"* i hopp om att de skulle landa rätt, vilket de inte har gjort (Utredare 3). F.d. Chef 2



förklarade att förändringen ”skedde över en natt”. Utredare 3 och Fd. Chef 1 sa vidare att Länskrim<sup>2</sup> och andra verksamheter har ”slagits sönder och samman”. Istället för att splittra det som fungerar menar de att förändringen borde skett “etappvis” (Utredare 3). Detta har resulterat i att “engagemanget är bränt hos många medarbetare” (Fd. Chef 2). Vidare menar Utredare 1 att man inte kan omorganisera alltför länge utan att förlora detta engagemang. Trots att majoriteten av de anställda tycker att förändringen har varit för snabb och radikal uttrycker de även att processen varit för långdragen och resultaten uteblivna.

Flertalet respondenter nämnde även tidigare omorganisationer. Utredare 4 sa exempelvis att ”vi har ju omorganiserat flera gånger. Och det känns som att vi går tillbaks till det vi en gång hade.” samt att ”ibland känns det som att så fort det politiskt ändras färg på regeringen, då ska det ske något, då ska det omorganiseras eller tillsättas nya chefer. Ibland kan jag tycka att man är lite snabb med det”.

## 4.3 Process

### 4.3.1 Ledarskapet i omorganisationen

#### 4.3.1.1 Förändringsledare

Några poliser i studien nämner rikspolischefen som en symbol för förändringen men majoriteten ser främst tidigare regionpolischef i region syd som förändringsledare. De anställda kritiserar den tidigare regionpolischefen vilket främst grundar sig i att hon inte har någon polisiär bakgrund, utan ”kommer från den trygga världen in i en händelsestyrd verksamhet och kan ingenting [...] Det krävs ju en viss bakgrund för att förstå problematiken...” (Utredare 1). Utredare 1 fortsatte med att den nya tillförordnade regionpolischefen ”han kan det, han har polisiär bakgrund. Han har jobbat mycket med polisiära frågor så jag vet ju att han är duktig, kunnig och erfaren”.

Flertalet av respondenterna uttrycker att de i högre ledarroller ständigt visar en bild utåt, som inte stämmer med verkligheten. Cheferna talar om att det snart kommer bli bättre, att oroligheten kommer lägga sig. ”De försvarar sig med att det kommer fler poliser, ja men när och var?!” (Yttre 2).

---

<sup>2</sup> Avdelning på regional nivå i gamla organisationen. Numera Grova Brott på lokal nivå.

De högre cheferna jämföras av de anställda med politiker och strateger utan verklighetsförankring *"Vi köper ju inte det politiska pratet som våra toppchefer gör. De lever inte i verkligheten skulle jag säga. Och jag jämför våra högsta chefer som politiker"* (Fd. Chef 2).

#### *4.3.1.2 Operativt ledarskap*

Det dagliga ledarskapet som är närmast de anställda, det vill säga gruppchefer och sektionschefer, behövde alla söka om sina tjänster då samtliga chefspositioner blev vakanta i och med omorganisationen. Det tog väldigt lång tid innan dessa chefstjänster var tillsatta och Utredare 5 menar att *"det här har vi tappat väldigt mycket på, och jag tror inte, eller jag vet att vi inte har hämtat in det än"*. Hon fortsätter att cheferna *"var kanske mer fokuserade på vilken tjänst de skulle få [...] och då blev väl informationen lite lidande av det"*.

I princip alla respondenter nämner att de närmsta cheferna är de enda som uttrycker sig positiva till förändringen och de skulle inte blivit chefer om de inte visat en positiv bild uppåt. Fd. Chef 2 uttrycker att man valt de chefer man vill ha och tagit bort alla som är frispråkiga och kritiska till ledningen. Utredare 1 fortsätter med *"Jag ska väl inte påstå att de är köpta direkt men jag tror inte man vill ha en stark chef idag, som till exempel slår uppåt och säger att "detta är fel, det köper inte jag" den chefen finns inte längre och den fanns förr."* Det faktum att de närmsta cheferna uppfattas som *"köpta"* och *"ja-sägare"* skapar frustration. Yttre 4 uttrycker att det är *"en likformig chefskonstruktion"* och att de närmsta cheferna *"blir liksom som avgjutningar. Så det är inte många som vågar motsätta sig vad deras högre chef säger, tyvärr"*.

Cheferna upplevs visa en bild uppåt och utåt sett som inte reflekterar vad de egentligen tycker, något som de anställda inte uppskattar då de hellre vill ha ärlighet och visad förståelse för deras situation. Fd. Chef 2 menar exempelvis att *"Jag uppskattar hellre en chef som säger att "jag tycker också det här är skit, det suger verkligen, men vi måste göra så ändå", ja men vafan då kan jag på något sätt acceptera det, men försök inte intala mig att det är bättre när du inte själv tror på det"*.

De anställda i yttre tjänst uttrycker även att gruppchefens uppgift i och med omorganisationen blev alltmer administrativ och därmed kom de längre ifrån verksamheten och sina anställda. Yttre 1 menar att han inte längre vet vem hans chef är och har därtill ingen relation till sin

chef. Även de anställda och cheferna i inre tjänst menar att arbetsbelastningen har ökat så mycket att det administrativa tar över möjligheten att vara delaktig bland sina anställda och stötta dem i det operativa. Chef 2 uttrycker att *"jag får mycket feedback tillbaka att de önskar att sina gruppchefer hade varit mer närvarande och mer aktiva i besluten kring operativa frågor"*.

#### **4.3.2 Information och kommunikation**

##### *4.3.2.1 Informationens art*

Den information som kommit ut till de anställda om omorganisationen har främst legat på Polismyndighetens intranät, *Intrapolis*. Viss information har kommit via cheferna men som tidigare nämnt var cheferna själva i en oklar situation varvid de flesta respondenterna inte nämner cheferna som en primär portal för kommunikation. De anställda har förväntats ta eget initiativ för att förstå förändringen, något som många inte gjort. En anledning till detta menar respondenterna är att informationen har varit på för hög strategisk nivå och därmed varit svårförståelig. Fd. Chef 2 beskriver det som att *"jag är ingen strateg[...] det är ju så abstrakt."* samt att *"det har ju varit så många förändringar att nu ska man göra på ett sätt, nä nu ska man göra på ett annat sätt så det har ju svajat fram och tillbaka mycket"*. Även på chefsnivå uttrycktes att informationen varit svårbegriplig och att det var mycket symbolik utan koppling till verkligheten. *"Det kom sådana fina broschyrer och planscher som sattes upp på väggarna i tid och otid med en massa pilar och fina färger och sånt[...] Jag tror inte någon begrep någonting egentligen"* (Fd. Chef 1).

Information har även spridits informellt. Utredare 4, Utredare 5 och Utredare 1 med flera nämner hur det skapades vissa förhoppningar om specifika förändringar genom prat bland anställda och chefer, vilket resulterade i att ett missnöje skapades när dessa förhoppningar aldrig förverkligades. *"Det kanske kan vara det som gjorde lite att jag var lite motsträvig i början, att jag hade en slags idé om att såhär skulle det bli. [...] så blev det inte så, så blir man lite tjurig"* (Utredare 4).

##### *4.3.2.2 De anställdas möjlighet att uttrycka sig och påverka*

Förändringsledarna talar om "medarbetardriv", vilket är tänkt att genomsyra förändringsprocessen. Dock uttrycker de anställda en brist på forum för att kunna uttrycka sina åsikter. Yttre 2 nämnde att deras team svarat på utskickade enkäter. Utredare 4 hade

aktivt skrivit skrivelser tillsammans med sin avdelning och Utredare 5 nämnde gruppdiallog på avdelningen. Högre chef lyfte fram officiella förändringsombud som alla kan vända sig till men detta är ingenting som någon på lägre nivå tillkännager. Likväl har det funnits arbetsgrupper som varit med och planerat omorganisationen men de anställda vet sällan vem som har varit med i dessa grupper och vad de fått påverka. Till och med Chef 1, visste inte vem på hennes avdelning som varit delaktig i dessa. Utredare 4 uttrycker att hon hade önskat att fler från ”fotfolket” fick vara med och påverka i dessa grupper. Fd. Chef 2 i sin tur uttrycker att ”*något bra forum det finns inte*” utan det stannar vid kollegiala samtal eller så kallat ”*fikarumsprat*”.

Genomgående tycker de anställda att de inte har fått gehör när de uttryckt sitt missnöje eller föreslagit förändringar. De har försökt uttrycka sina åsikter men menar att ingen lyssnar på dem och att det aldrig blir något resultat av vad de uttrycker. Det som kallas för medarbetardriv tycker samtliga anställda i studien bara är ett uttryck som inte får någon realitet. Yttre 1 menar att det bara är en teori att man ska få personalen delaktig men att de ändå inte gör något med vad personalen kommer fram till. Fd. Chef 2 förklarar att ”*det är många poliser som har kört visselblåsare [...] men hela tiden förnekar man det uppifrån, vilket gör att man tappar tron*”. Yttre 2 i sin tur förklarar hur ledare ibland ställt frågor kring hur de anställda vill ha det men att det är som att prata med en ”*lyktstolpe*”.

Samtliga respondenter nämnde att det inte är högt i tak och att de inte är bekväma att uttrycka sitt missnöje eftersom de då måste vara beredda att betala ett högt pris. Flertalet nämnde skräckhistorier som cirkulerat i media då en anställd blivit dödshotad av sin chef för att denne uttryckt sitt missnöje och att alla skrattar över tanken på att det skulle vara högt i tak. Utredare 1 liknar det vid ”*öststatsstuk*” och att ”*I gamla öst fick man ju inte kritisera ledningen. Folket ska foga sig, lite så är det*”. Fd. Chef 1 menade att den enda gången det är högt i tak är ”*när man ligger ner på rygg på golvet, då är där högt i tak*”.

## 4.4 Kontext

### 4.4.1 Kollegor och sociala relationer

Det berättas i intervjuerna att poliser i sitt yrke har en sammansvetsad och stark kulturell samhörighet som de kallar ”*poliskulturen*”. Chef 1 liknar Polismyndigheten vid en ”*incestuös verksamhet*”. Majoriteten av de tillfrågade poliserna sade att deras kollegor är väldigt negativa

till omorganisationen. Flertalet av poliserna använde liknande uttryck såsom ”gnäll” för att beskriva hur kollegorna runt omkring dem kritiserade förändringen medan de själva ofta identifierade sig som positiva personer som försöker undvika ”gnället”. Utredare 2 menar att det är en katastrof om man skulle räkna antalet år i form av arbetstimmar som har gått åt att prata om omorganisationen bland de anställda och hur ”otroligt mycket energi” som har förbrukats. Hon berättar även att *”ibland har man bara fått stänga dörren för man orkar inte höra det här korridorstugget, de samlas i gruppen och pratar och diskuterar. Och sen ju längre tiden har gått, ju större skadeglädje har det ju också blivit”*. Utredare 1 menar att det är så mycket gnäll att han inte kan lyssna på det för då påverkas han själv. Den oroliga omgivningen har även lett till att folk söker sig till mindre utmanande och isolerade tjänster. Yttre 3 har personligen sökt sig till en mer avskärmad tjänst där han endast har en kollega, för att slippa gnället och den negativa inställningen bland sina kollegor.

#### **4.4.2 Grundat missnöje**

Samtliga respondenter berättade att det fanns ett grundat missnöje redan innan omorganisationens början på grund av faktorer såsom låg lön och dåliga arbetstider. Lönen var ett återkommande irritationsmoment i nästan varenda intervju och Yttre 2 belyste det genom att förklara hur lönelöften försvann i och med omorganisationen: *”Jag blev ju tokig när inte jag fick min lön som jag var lovad när jag blev anställd en gång i tiden”*.

Fd. Chef 1 menar på att *”Har man inte betalt och sen också ska in i omorganisationen så är man ännu mindre motiverad”*. Hon menar att det bara *”blev ris, det blev inga morötter någonstans”*. Utredare 4 tror att omorganisationen hade gått bättre om lönerna och arbetstiderna hade varit bättre från början. Yttre 1 yrkade på att vissa av de anställda skyller på omorganisationen och använder den som *”syndabock”* för de bristande löneförhållandena, arbetstiderna och arbetsmiljön.

Ytterligare irritation framhövdes av flertalet anställda kring att kafeterian tagits bort på flera polishus samt att friskvårdsbidraget minskats på grund av kostnadsbesparingar i omorganisationen. Chef 1 beskrev att det är sådana *”triviala”* saker som skapar det stora missnöjet i verksamheten. Hon uttryckte även att behålla kafeterian hade varit ett *”enkelt medel som får folk att vända”* deras negativa syn på omorganisationen.

## 4.5 Individer

### 4.5.1 Det egna arbetet

Samtliga anställda anser att deras faktiska arbetsuppgifter inte ändrats. Vissa har fått byta typ av brott de utreder men utredningsarbetet i sig är intakt. Däremot har förutsättningarna för arbetet ändrats då personalresursen blivit knappare som följd av de nya geografiska polisområdena. Likväl har tillhörigheten ändrats, chefer byts ut och sociala relationer förändrats.

Respondenterna menar att till följd av den ökade arbetsbelastningen och röriga omgivningen har kulturen blivit mindre kollegial och Yttre 2 sa att *"man tittar bara om sitt eget hus och det sprider sig på alla"*. Utredare 3 förklarade att man *"bara går till jobbet och gör det man ska och så går man hem igen"*.

Genomgående pratar poliserna om att det viktigaste för dem är att få göra ett bra jobb och att de får förutsättningarna för det (Bl.a. Yttre 2, Fd. Chef 2). Yttre 1 menar att de flesta blev poliser för att just *"skydda, hjälpa och ställa till rätta"* som är deras värdegrunder. De bryr sig därför inte om strategiska beslut på för hög nivå utan de vill bara få sköta sitt jobb på bästa möjliga sätt. Utredare 1 menar att *"det har blivit så att vi sköter vårt, men det är ju en farlig tanke i och för sig om alla skulle tänka så. Det är ingen som tar ansvar för någonting utan bara precis det de sysslar med"*.

Chef 2 säger utifrån en chefsroll att han tror att alla egentligen är nöjda med omorganisationen men att de vill få sin operativa ram *"att det här ska du jobba inom och såhär ska det se ut ett tag [...] vad egentligen verksamheten är"*. De vill få förutsättningarna för att *"jobba lite i lugn och ro med uppdraget och verksamheten"*.

## 5. ANALYS

*För att nå slutsatser kring de anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation har empirin analyserats i tre delar. Del 1 utgår enbart ifrån den integrerade analysmodellens åtta faktorer. Del 2 identifierar empiriska bevis som inte täcks in av tidigare modell. Del 3 presenterar förslag på en expanderad modell med tre nya faktorer.*

### 5.1 Del 1 - Analys av den integrerade analysmodellen

I följande del undersöks de åtta teoretiskt identifierade faktorerna inom ramen för respektive förändringsdimension.

#### 5.1.1 Innehåll



**Figur 6:** Analysmodellens faktorer under Innehåll

##### 5.1.1.1 Diskrepans - Upplevs ett behov av förändringen?

Anställdas motstånd minskar om de förstår behovet av förändring, vilket anses grundläggande för ett förändringsinitiativ (Armenakis et al., 1993). De anställda i studien förstår behovet av en förändring, främst på grund av Polismyndighetens dåliga resultat (se avsnitt 4.2.1). Oavsett om en förändringsledare aktivt betonat brådskan och nödvändigheten, som ledarskapsteorier förespråkar (Kotter, 1995; Cummings & Worley, 2004), har organisationens situation vid starten av omorganisationen grundat en förståelse för behovet av förändring. Däremot gäller detta på organisatorisk nivå och majoriteten av de anställda ser inte behovet av att förändra något på deras avdelning eller i sitt dagliga arbete, mer än att de behöver bli bättre. När de inser att deras vardag på något sätt involveras i processen skapas således ett motstånd.

##### 5.1.1.2 Lämplighet - Är lösningen lämplig för att nå målen?

Om de uppsatta målen anses kunna nås med en lämplig lösning blir de anställda mottagliga till förändringen (Vinitzky & Kling, 2012). Omorganisationens uppsatta mål ansågs överlag, med några skiljaktigheter, lämpliga men att medel för att uppnå dem inte på ett

verklighetsförankrat sätt kommer leda till det önskade resultatet. Majoriteten av de anställda såg “närmare medborgarna” som det mest framträdande målet men yttrade också störst kritik mot att det inte kommer mötas genom att sätta upp kvantitativa riktlinjer (se avsnitt 4.2.1). Inte heller ansågs det lämpligt att bryta upp alla fungerande strukturer på samma gång och göra en så snabb och radikal förändring (se avsnitt 4.2.2). Det råder inga tvivel om att tillvägagångssättet och den specificerade lösningen skapat stort motstånd bland de anställda som vill ha en förändring som är mer lämpad för verkligheten och flexibel i sin utformning. Attityden kan dels bero på att de faktiskt anser att lösningen är olämplig för organisationen eller för att attityden från *diskrepans* får följeffekter. Det är nämligen möjligt att motståndet i lösningen grundas i att den påverkar dem direkt och blir mer än bara en öppensinnad tanke som berör någon annan.

#### *5.1.1.3 Sannolikhet för framgång - Kommer förändringen implementeras framgångsrikt?*

Huruvida de anställda tror att omorganisationen kommer implementeras framgångsrikt ändras över tiden och beror bland annat på tidigare omorganisationer och huruvida den utsatta tidsplanen efterföljs (Vinitsky & Kling, 2012). Det framgår inom Polismyndigheten att tidigare förändringsinitiativ påverkat den initiala inställningen negativt, då de anställda uppfattar att förändringar ofta görs symboliskt utan något verkligt syfte (se avsnitt 4.2.2). Allt eftersom omorganisationen fortskrider och de anställda kan se likheter med tidigare förändringsinitiativ blir attityden influerad av tidigare förändringsförsök. Utöver detta bidrar den utdragna tidsramen till ett ökat motstånd eftersom det inte heller påvisats tillräckliga resultat för att de anställda ska uppleva att de rör sig mot målet (se avsnitt 4.2.2). Acceptansen för en längre tid i en turbulent förändringsmiljö minskar således allt eftersom förändringsprocessen fortgår.

#### *5.1.1.4 Delslutsats - Innehåll*

Samtliga faktorer inom denna dimension tycks ha en påverkan på de anställdas förändringsattityd. Behovet av förändring, *diskrepans*, är grundläggande men kan få olika implikationer på organisatorisk nivå och personlig nivå. I detta fall uppmärksammades behovet på organisatorisk nivå men inte vid direkt personlig involvering. Vidare gav *lämpligheten* upphov till motstånd som antingen kan vara objektivt grundat eller länkat till diskrepansen. Då behov och lösning ofta sammankopplas kan motståndet kring lösningen



även grundas i avsaknaden av personlig diskrepans. Slutligen skapades ett motstånd kring *sannolikhet för framgång*, främst baserat på en för långdragen tidsram utan uppvisade resultat och negativa influenser från tidigare omorganisationer. Denna faktorns signifikans tycks öka längre in i förändringsprocessen då tålamod kring tidsramen minskar.

### 5.1.2 Process



*Figur 7: Analysmodellens faktorer under Process*

#### 5.1.2.1 Förändringsmedvetenhet – Vet jag vad jag ska göra annorlunda?

Generell information som beskrivs på för hög strategisk nivå kan vara en stor anledning till att de anställda inte söker information om förändringsprocessen (Vinitsky & Kling, 2012) vilket kan skapa brist på förståelse och orolighet. Det är tydligt att ovensagda föreligger och stor kritik riktas mot kommunikationen och informationen. Särskilt intressant är hur bristande information skapar utrymme för de anställda att kollektivt bygga upp förväntningar om vad som kommer förändras (se avsnitt 4.3.2.1). Förväntningarna leder således till motstånd och ett brutet förtroende på delar som inte nödvändigtvis var en del av omorganisationen. Bristande information får även tydliga följd effekter på andra faktorer och hur de uppfattas. Att informationen är under ständig förändring har de anställda förståelse för men grundar trots det visst motstånd då de har svårt att tolka och förlita sig på det som förmedlas.

#### 5.1.2.2 Förtroende – Litar jag på förändringsledarna?

*Förtroende* enligt traditionell definition (Armenakis et al., 1999) inbegriper såväl högre ledning som den närmsta ledaren. Det visade sig däremot tydligt i studien att de anställda särskiljer högre ledning och den närmsta ledningens involvering i förändringsprocessen avsevärt. Oavsett åsikt kring hur bra ledarskapet är anser de anställda att den närmsta chefen är en del av dem och att även dessa chefer är drabbade av samma aspekter såsom osäkerhet och svårförståelig kommunikation för att nämna några (se avsnitt 4.3.2.1). Däremot förknippar de sig inte alls med den högre ledningen utan jämför dem med politiker (se avsnitt 4.3.1.1). Implikationen på de anställdas förändringsattityd tar sig således olika uttryck

varvid *förtroende* härmed endast inbegriper förändringsledaren, det vill säga den högre ledningen (diskussion kring det närmsta ledarskapet följer i avsnitt 5.2.1).

Givet denna särskiljning går det att konstatera att *förtroende* såsom det beskrivs enligt teorin (Rousseau & Tijoriwala, 1999; Ford et al., 2008) har skapat stort motstånd eftersom de anställda upplever att ledaren bryter förtroenden och inte agerar utifrån den anställdas bästa. Diskrepansen mellan den verklighet de anställda upplever och den förändringsledarna beskriver grundar stort motstånd då de anställda tappar tillit till förändringsledaren som varken upplevs förstå deras situation eller vara ärlig (se avsnitt 4.3.1.1).

Förändringsledarens kompetens och huruvida dennes värderingar stämmer överens med de anställdas är ofta föremål för granskning och inverkar på förändringsattityden (Tyler & Degoe, 1996). I Polismyndighetens fall blev detta väldigt tydligt då avsaknaden av polisiär erfarenhet bland förändringsledarna skapade starka och kritiska åsikter hos de anställda. Ledarna ansågs baserat på detta ta dåliga beslut, vara inkompetenta och inte förstå organisationen, varvid motståndet växte (se avsnitt 4.3.1.1). Intressant var hur cheferna inom organisationen ansågs vara inkompetenta som ledare, men bra poliser. Däremot kritiserade tidigare regionpolischefen på grund av sin icke-polisiära bakgrund som gjorde henne inkompetent som ledare. Ännu mer motsägelsefullt är det då den tillförordnade regionpolischefen benämndes som kompetent ledare på basis av sin polisiära bakgrund. Så trots att de polisiära cheferna kritiserades som ledare tillskrevs kompetens senare baserat på polisiär bakgrund. Där finns således ett direkt motstånd kopplat till avsaknaden av polisiär bakgrund eller generaliserat en insyn och förståelse för verksamheten, oavsett den faktiska kompetensen och förståelsen.

#### 5.1.2.3 Delslutsats – Process

Ett motstånd grundades inom Polismyndigheten kring *förändringsmedvetenhet* baserat på föränderlig information på för hög och generell nivå. Detta ledde till bristande förståelse för processen vilket även tros indirekt inverka andra faktorer. Särskilt betydande var krossade förväntningar som de anställda kollektivt byggt upp som effekt av bristande kommunikation.

*Förtroende* skapade ett motstånd då ledarna bröt förtroenden, inte ansågs agera utefter den anställdes intresse samt skildrade en oärlig verklighet. Särskilt framträdande i studien var bristen på yrkesspecifik bakgrund i en organisation med en stark yrkesstolthet, vilket ansågs implicera dålig förståelse för de anställdas verklighet. Denna faktor inkluderar enbart den högre ledningen då det framgick i studien att synen på den högre ledningens roll i förändringsprocessen och det närmsta ledarskapets roll skiljde sig avsevärt.

### 5.1.3 Kontext



**Figur 8:** Analysmodellens faktorer under Kontext

#### 5.1.3.1 Kollegialt stöd – Stöttar människorna omkring mig förändringen?

Det är tydligt inom Polismyndigheten hur omgivningen och kollegorna har stor inverkan på det prat som går och således den attityd och inställning det ger upphov till i enlighet med Fords et al. (1995) beskrivning. Det gnäll som sprids leder till att flera anställda talar om att isolera sig då det har så stor inverkan på deras egen attityd och dagliga arbete (se avsnitt 4.4.1). Det verkar även finnas en kulturell aspekt som förstärker denna faktor. Polismyndighetens starka kultur, yrkesstolthet och sammanhållning intensifierar effekten av omgivningens inställning och det resulterande motståndet. Man identifierar sig tydligt med varandra, tar varandras parti och influeras således av varandras attityder. Oavsett om man faller in i korridorpratet och låter sig influeras eller om man distanserar sig från det genom att söka sig på annat håll så är det en faktor som påverkar de anställdas förändringsattityd på det ena eller andra sättet.

#### 5.1.3.2 Delslutsats - Kontext

Den kollegiala omgivningens prat, *kollegialt stöd*, har stor inverkan på individens förändringsattityd. En stark kollegial kultur och yrkesstolthet verkar förstärka effekten av ovensagda.

### 5.1.4 Individer



*Figur 9: Analysmodellens faktorer under Individer*

#### 5.1.4.1 Självförmåga – Har jag kunskapen och färdigheterna som krävs?

Hur de anställda upplever sin egen förmåga och den kollektiva förmågan att förändras har stor inverkan på det engagemang de lägger i förändringsprocessen (Beck, 1976; Bandura, 1982). Det som däremot framgår tydligt inom Polismyndigheten är hur de anställda inte ser hur deras arbete kan förändras eller hur de förväntas göra något annorlunda. Både individuellt och kollektivt tyckte de anställda att de hade vad som krävdes för att förändras det vill säga att jobba på som vanligt. Därmed ifrågasätter de inte heller sin kunskap och kompetens. De kan ibland nedvärdera sin förmåga att se förändringen från ett större perspektiv och tala om omorganisationen och dess implikationer i stort men de nedvärderar inte den egna kompetensen. Detta då de faktiska arbetsuppgifterna inte förändrats nämnvärt utan enbart förutsättningarna, tillhörigheten och omgivningen.

Tidigare forskning bevisar hur *självförmåga* är en viktig faktor i förändringsprocessen (Armenakis et al., 1999; Beck, 1976; Bandura, 1982) men i denna fallstudie var den mindre framträdande. Det kan antingen bero på att den är uppfylld, det vill säga inte motståndsgrundande, och således inte lika synlig. Dock utesluter det inte att den påverkar förändringsattityden men på grund av att den inte väckt ett motstånd är dess effekt svårare att urskilja. Alternativt väcks även en tanke om att faktorn överlag kanske inte är lika viktig under en omorganisation där arbetsuppgifterna i sig inte ändrats.

#### 5.1.4.2 Personlig vinning – Är det värt det för mig att förändras?

Beroende på om de anställda upplever att förändringen kommer gynna dem personligen kommer de engagera sig i förändringsprocessen (Armenakis & Harris, 2002; Kling, 2004). Många av de anställda upplever att de har fått så många bakslag på grund av förändringen vilket orsakat att de blivit mindre kollegiala. Då de inte känner att omorganisationen gynnar

dem försvarar de sitt eget för att påverka sin situation och isolerar sig således från förändringsprocessen genom att fly in i det dagliga arbetet. De anställda vill egentligen bara utföra ett bra jobb och distanserar sig således från strategiskt prat och andra beslut som inte kommer ge dem förutsättningarna för att göra det (se avsnitt 4.5.1). Detta är möjligen en specifik aspekt av polisyrket där det finns ett större syfte av att skydda, hjälpa och ställa till rätta i det dagliga arbetet, vilket troligtvis kan sammanlänkas med uppfattningen om att det polisiära yrket inte går att ändra. Oavsett är det tydligt att de anställda inte känner ett större behov av att förändras. Denna faktor skapar förutom direkt motstånd även ett indirekt sådant då det tillåts skapas kring andra faktorer på grund av exempelvis bristande förståelse som följd av det bristande engagemanget.

#### *5.1.4.3 Delslutsats - Individer*

*Personlig vinning*; om förändringen upplevdes gynnsam, skapade ett motstånd som inverkade direkt på de anställdas engagemang i processen vilket kan leda till indirekt påverkan på andra faktorer. De anställda flyr in i det dagliga arbetet som en ursäkt för att slippa hantera förändring som anses missgynna dem eller inte intresserar dem. *Självförmåga*; den anställdes kunskap och färdigheter för att förändras, är däremot inte särskilt berörd av de anställda inom Polismyndigheten. Antingen för att de anser dessa som adekvata, vilket inverkar positivt på förändringsattityden, eller för att *självförmåga* inte är lika framträdande under en omorganisation där de faktiska arbetsuppgifterna inte ändrats. Tillsammans med tidigare forskning kan faktorns signifikans för förändringsattityden trots svårtydda resultat fastställas (se vidare diskussion i avsnitt 7.5.2).

## **5.2 Del 2 - Empiriska bevis som inte täcks in av den integrerade analysmodellen**

Efter att ha gått igenom delslutsatserna i del 1 av analysen och jämfört dessa med empirin inom varje förändringsdimension är det tydligt att det framkommit empiriska bevis för aspekter som inte tidigare inkluderats i analysmodellen. Dimensionerna *inhåll* och *individer* kan baserat på teori och empiri anses heltäckande i den integrerade analysmodellen. Empiriska bevis för luckor i modellen har dock identifierats inom dimensionerna *process* och *kontext*.

### **5.2.1 Empiriska bevis inom dimensionen process**

Särskild från det högsta ledarskapet som täcks in av *förtroende* identifieras ett behov av att analysera det närmsta ledarskapets roll i dess påverkan på de anställdas förändringsattityd separat (se motivering under 5.1.2.2 samt empiriska bevis under 4.3.1.2).

Under samma dimension identifieras även att stor empirisk vikt lagts på huruvida respondenterna känner sig delaktiga i förändringsprocessen och om de kan påverka (se avsnitt 4.3.2.2). Detta beskrivs dessutom som en viktig aspekt av dimensionen *process* (se avsnitt 3.1.3) men täcks inte in av någon av de tidigare faktorerna i den integrerade analysmodellen. Tidigare forskning bekräftar vikten av att inkludera anställdas delaktighet i förändringsprocesser och organisatorisk utveckling för att lyckas (Holt et al., 2007, Clarke et al., 1996; Pasmore & Fagans, 1992). Således identifieras ännu en lucka för att på ett heltäckande sätt skildra dimensionen.

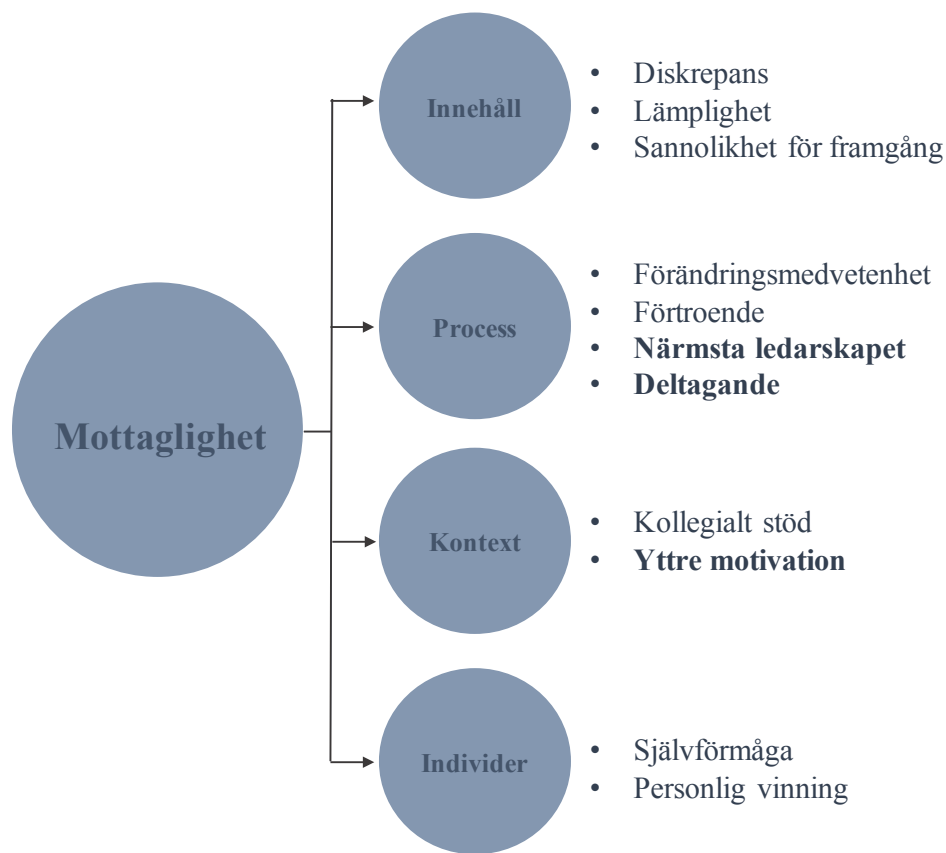
### **5.2.2 Empiriska bevis inom dimensionen kontext**

Under dimensionen *kontext* som beskriver uppfattningen om den interna miljön samt det generella förändringsklimatet (se avsnitt 3.1.3) finner vi stöd för ytterligare empiri som inte skildras av tidigare faktorer. Yttre motivationsfaktorer såsom lön, kollegiala relationer, arbetsmiljö och relation till chefen som fanns innan samt under omorganisationen visade sig i studien ha stor inverkan på de anställdas engagemang och förändringsattityd (se avsnitt 4.4.2). Tidigare forskning bekräftar att om hygienfaktorer (synonymt med yttre motivationsfaktorer) inte är uppfyllda kommer detta leda till missnöje oavsett hur bra de nya förändringsinitiativen är och hur internt motiverade de är (Herzberg, 1966). Med detta som grund inkluderas ej interna motivationsfaktorer då vi inte heller finner empiriskt stöd för att de inverkat på förändringsattityden. Den övergripande interna motivationen som poliserna har över syftet att skydda, hjälpa och ställa till rätta i samhället är till exempel densamma. Det är just hygienfaktorerna som indirekt eller direkt påverkats av förändringen som har haft tydlig inverkan på de anställdas engagemang i förändringsprocessen, varvid ytterligare en faktor som inkluderar detta är av behov.

### 5.3 Del 3 - Modellexpansion med nya faktorer för att täcka empiriska bevis

Baserat på de empiriska bevisen i del 2 av analysen har tre faktorer identifierats som inte tidigare uttryckts i den integrerade analysmodellen. Dessa anses vara essentiella faktorer för att djupare kartlägga de anställdas förändringsattityd med hänsyn till de olika förändringsdimensionerna.

Se expanderad och integrerad analysmodell nedan (Figur 10) i vilken de nya faktorerna är inkluderade och framhävda. Därefter följer beskrivning kring hur de nya faktorerna tar sig form i studien.



*Figur 10: Den expanderade och integrerade analysmodellen*

#### 5.3.1 Närmsta ledarskapet – Guidar och stöttar min närmsta chef mig igenom förändringen?

Efter ny tillsättningen av samtliga chefstjänster och dess tidsomfång uppfattades det närmsta ledarskapet som rörigt, tillfälligt och oengagerat då cheferna oroade sig mer för sin egen situation. Relationer till nya och gamla ledare blev lidande vilket skapade ett otydligt tillstånd utan riktning (se avsnitt 4.3.1.2). En tydlig skillnad mellan vad ledarskapsteori säger om hur

cheferna ska vara och hur de anställda vill ha det kan således uttydas. Enligt ledarskapsperspektivet vill man befordra eller nyanställa chefer som är för förändringen och kan driva den framåt. Ledaren ska vara visionär och leda med gott exempel (Kotter, 1995). Däremot menar de anställda att det är just detta som gör dem upprörda eftersom de hellre vill ha ärlighet och en ledare som vågar uttrycka sig kritiskt, i linje med sina verkliga känslor (se avsnitt 4.3.1.2). Genom att skapa en likriktad konstruktion av ja-sägande chefer skapas en mur mellan de anställda och de närmsta ledarna istället för att bygga på de förhållanden som finns. Om de anställda känner att den närmsta ledaren överger sin egen åsikt och bygger upp en fasad tappar de förtroende för ledaren och det blir svårare att identifiera sig som jämlika. Det är också en ”trade-off” att ersätta samtliga chefer med ja-sägare då de gamla cheferna som känner sig förbisedda och har en negativ inställning fortfarande är kvar i organisationen och har en stor inverkan på de anställda. De är inofficiella ledare vars tankar och känslor de anställda ser upp till och efterliknar.

### **5.3.2 Deltagande – Kan jag påverka och är min åsikt viktig?**

De anställda värdesätter högt huruvida de kan påverka eller uttrycka sig kring vad de tycker om specifika förändringsinitiativ. Vissa önskar mer delaktighet än andra men genomgående önskar samtliga att någon skulle lyssna på dem och ge resultat på något av förslagen (se avsnitt 4.3.2.2). Bristen på detta har lett till uppgivenhet. Kommunikationen är dessutom bristande kring vilka anställda som har varit delaktiga och utfallet av detta. Vår uppfattning är att om detta framhävts bättre hade de anställda känt att de kollektivt fått påverka, även om de inte själva aktivt deltagit.

Huruvida de anställda känner sig sedda och hörda blir också en viktig aspekt av denna faktor då det påverkar deras förhållningssätt till sina känslor och det stöd de tycker sig få inom organisationen. Det skapar förutom en direkt inverkan på förändringsattityden en indirekt inverkan på engagemang och förståelse för förändringen.

### **5.3.3 Yttre motivation - Vill jag givet den yttre motivationen anstränga mig för att förändras?**

Det grundade missnöjet inom Polismyndigheten kring diverse hygienfaktorer såsom lön och arbetstider har haft stora implikationer på de anställdas förändringsattityd (se avsnitt 4.4.2). Det kan diskuteras huruvida detta borde särskiljas från förändringsprocessen då det inte



nödvändigtvis är en direkt effekt av förändringen. Det som dock har visat sig tydligt är att de anställda kopplar den yttre motivation de hade innan förändringen med den ansträngning de vill lägga på förändringen.

En annan viktig aspekt är hur vissa hygienfaktorer förändrats parallellt med omorganisationen (se avsnitt 4.4.2). Oavsett om dessa är direkt eller indirekt kopplade till omorganisationen via behovet av kostnadsbesparingar blir omorganisationen en syndabock för samtliga negativa aspekter. Vår uppfattning är att omorganisationen kan gynnas av tydligare kommunikation kring vad som faktiskt kommer ändras eller inte. Således kan negativa associationer, ogrundade förväntningar och redan befintligt missnöje kring hygienfaktorer undvikas. Då den anställdas engagemang begränsas av hygienfaktorerna kan detta även indirekt influera andra faktorer i ramverket.

## 6. SLUTSATS

*Följande avsnitt presenterar slutsatser kopplade till frågeställningen. Elva istället för åtta faktorer behövs i studien för att skildra de anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation.*

### 6.1 Slutsats från analysen

Då studiens integrerade analysmodell grundas i Vinitsky och Klings (2012) ramverk är det dessa åtta faktorer som ursprungligen analyserats i kontexten av Polismyndigheten. Genom att integrera dessa i förändringsdimensionerna *innehåll, process, kontext* och *individer* skildrades hela förändringsprocessen i syfte att besvara frågeställningen:

*Vilka faktorer påverkar anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation?*

I studien framkommer att samtliga åtta teoretiskt identifierade faktorer har en påverkan på förändringsattityden och skildrar en nödvändig del av respektive förändringsdimension. Dessa är *diskrepans, lämplighet, sannolikhet för framgång, förändringsmedvetenhet, förtroende, kollegialt stöd, självförmåga* och *personlig vinning*. Det förtydligas på vilket sätt de tar sig form i denna fallstudie, vilket ger implikationer för de aspekter av faktorerna som måste beaktas. Då empirin påvisade luckor inom modellens förändringsdimensioner adderades ytterliga tre faktorer som bedöms fylla dessa vars beskrivning följer nedan.

*Närmsta ledarskapet (Process):* Det närmsta ledarskapet är essentiellt för att leda, informera och engagera de anställda i den turbulenta förändringsprocessen. De har daglig och direkt kontakt med de anställda och inverkar således på förändringsattityden och kan indirekt influera fler faktorer. De anställda vill ha en ärlig chef. Dessutom finns det en ”trade-off” mellan att skapa en likformig ja-sägande chefsstruktur och effekten av tidigare chefer som influerar de anställda via sitt indirekta ledarskap.

*Deltagande (Process):* Förändringsattityden påverkas tydligt av huruvida de anställda känner sig sedda och hörda, vilket i detta fall grundade ett förändringsmotstånd. Aktivt individuellt deltagande är möjligtvis inte en nödvändighet för att de anställda ska uppleva en kollektiv känsla av deltagande.

*Yttre motivation (Kontext):* Grundat missnöje kring hygienfaktorer avgör de anställdas engagemang och ansträngning i förändringsprocessen. Det påverkar även inställningen vid ingången av förändringen. Utan tydlig kommunikation kring vad omorganisationen innefattar blir förändringen lätt beskylld för samtliga bristande hygienfaktorer.

De sammantaget elva faktorerna (se figur 10) skildrar en mer heltäckande bild av de fyra förändringsdimensionerna, något som tidigare saknats i Vinitsky och Klings (2012) ramverk.

## 6.2 Övergripande slutsats

Förändringsledaren kan med hjälp av den expanderade och integrerade modellen (se figur 10) bättre förstå vad som påverkar de anställdas förändringsattityd i skapandet av mottaglighet och således vad som grundar förändringsmotstånd eller adoption i förändringsprocessen. Vägen mot en effektiv och framgångsrik omorganisation och slutligen institutionalisering kan förhoppningsvis underlättas om ledaren är medveten om och aktivt arbetar med dessa elva faktorer. Då det visade sig att många av faktorerna indirekt påverkar varandra är det viktigt att vara medveten om samtliga faktorer i förändringsarbetet. Slutsatsen är på grund av studiens karakteristik specifik för Polismyndigheten. Förhoppningen är att modellen ska kunna appliceras i andra fall med hjälp av vidare studier, vilket diskuteras i nästa sektion.

## 7. DISKUSSION

### 7.1 Besvarar studien frågeställningen?

Studiens frågeställning anser vi vara besvarad. Resultaten ser vi som tillfredställande med tanke på de avgränsningar som gjorts och begränsningar inom ramen för en kandidatuppsats.

### 7.2 Uppsatsens bidrag

Studien har genererat ett ramverk för vilka faktorer som påverkar anställdas förändringsattityd under en radikal omorganisation. Genom att utgå från de anställdas perspektiv skapades en ökad förståelse för deras verkliga attityder, och hur en av de främsta anledningarna till att omorganisationer misslyckas kan påverkas. Med grund i tidigare teori bidrar den expanderade och integrerade modellen till en mer heltäckande förståelse för förändringsattityderna i samtliga dimensioner av förändringen. Förhoppningen är att modellen kan öka förståelsen inom området och inspirera till vidare forskning. Studiens aktualitet framöver kan styrkas då omorganisationer blir alltmer frekventa och dessutom utgör offentlig sektor en stor del av dessa förändringsinitiativ (se avsnitt 1.1).

### 7.3 Generaliserbarhet och överförbarhet

Uppsatsen utgår ifrån en generisk forskningsfråga och modell. Dock utförs studien på ett specifikt fallföretag, Polismyndigheten, vilket kan ifrågasätta studiens överförbarhet till andra organisationer. Fallföretagets statliga och unika karaktär samt den starka kulturen och yrkesstoltheten bidrar vidare till detta. Därmed måste den expanderade och integrerade modellen som framtagits testas på ytterligare fall för att bekräfta eventuell generaliserbarhet för omorganisationer i stort. Eftersom såväl det ursprungliga samt expanderade ramverket utgår ifrån och bekräftas av beprövad teori anser vi dock att möjlighet att nå generaliserbarhet genom vidare studier är möjligt.

Den specifika och begränsade tidsperiod för studien kan inverka på överförbarheten till andra fall då omorganisationer är långa och dynamiska processer. Den ursprungliga teoretiska modellen är dock tillämpbar i alla stadier av förändringen och vår tro är att den expanderade modellen kan appliceras likvärdigt.

## 7.4 Uppsatsens begränsningar

Att avgöra graden av hur viktiga respektive faktorer är i sammanhanget är intressant men skulle inte kunna göras på ett rättvisande sätt i denna studie. Att respondenterna benämner en viss faktor under intervjun upprepade gånger betyder inte nödvändigtvis att denna är viktigare än andra faktorer då vissa faktorer dessutom är mer interna i sin natur. Likväl är det lättare att identifiera aspekter som de anställda uttrycker sitt missnöje kring eftersom de faktorer som är uppfyllda går förbi relativt obemärkta. Tack vare den medvetenhet som ramverket skapar framhävs och studeras dock dessa men upptäckten av nya faktorer är svårare. Det utbredda missnöjet inom Polismyndigheten tillät i detta fall fler faktorer att framhävas och inkluderas i ramverket, dock på basis av ett befintligt motstånd.

Resultatet kan även ha influerats av tidigare omorganisationer och missnöje inom Polismyndigheten eftersom många av respondenterna har lång erfarenhet inom organisationen och är av en äldre generation. Det är dock en aspekt som är inkorporerad i modellen och förminskar således inte vikten av de andra faktorerna.

Notera slutligen att vi inte är erfarna forskare och har haft begränsad tid och resurser inom ramen för en kandidatuppsats vilket utgör en vidare begränsningar.

## 7.5 Vidare forskning

### 7.5.1 Med syfte att konfirmera studien

Med tanke på den geografiska avgränsningen och den unika fallorganisationen efterfrågas en mer extensiv studie på organisationen under tid och på fler regioner i Sverige. I enlighet med diskussionen kring generaliserbarhet krävs även studier på flertalet olika fall och organisationer för att bekräfta och stärka den expanderade och integrerade modellens validitet och lämplighet. Forskning internationellt kan bidra med att identifiera eventuella diskrepanser mellan länder.

### 7.5.2 Med utgångspunkt i studien

Studien uppmärksammade att faktorn *självförmåga* potentiellt inte är närvarande inom Polismyndighetens omorganisation då arbetsuppgifterna inte har förändrats. Därför efterfrågar vi ytterligare forskning som undersöker om denna faktor verkligen är närvarande i

förändringsinitiativ utan inverkan på de faktiska arbetsuppgifterna. Därtill är det intressant att undersöka hur samtliga faktorer samspelar med olika typer av förändringsinitiativ och om det ger implikationer för modellens utformning.

Slutligen efterfrågas kvantitativa studier som kan fastställa graden av vilka faktorer som anses mest essentiella avseende dess påverkan på förändringsattityden, vilket utgör en begränsning med denna studie. I linje med detta är det av intresse att undersöka modellens roll i olika faser av förändringen, såväl innan som under processen, och hur vikten av de olika faktorerna förändras.

## 8. KÄLLHÄNVISNING

### 8.1 Tryckta källor

Ackerman, P. L., Humphreys, L. G. (1990). Individual differences theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2:a upplagan. Vol. 1, pp. 223-282. Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, pp. 169-183.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), pp. 681-703.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In: W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds), *Research in organizational change and development* Vol. 12, pp. 97-128. New York: JAI Press.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, pp.122-147.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International Universities Press.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1. (Mar., 1992), pp. 232-244.

Beer, M. (1976). The technology of organization development. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 937-993). Chicago, IL: Rand McNally

Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 2-12.

Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), pp. 500-531.

Bovey, H. W., Andy Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Iss 8 pp. 372 - 382

Bryman A. & Bell E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan. Polen: Liber.

- Burke, W. (1995). Organizational change: What we know and what we need to know. *Journal of Applied Behavioral Science*, 4(2), pp. 158–171.
- Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J., & Rugutt, J. (1996). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities. Paper presented at the Twenty-first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Memphis, TN, October 31-November 3.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), pp. 512-532.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2004). *Organization development and change* (8th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Ellis, A. and Harper, R.A. (1975). *A New Guide to Rational Living*, Wilshire Book Company, North Hollywood, CA.
- Ericsson, D. (2016). Om offentlig sektor: Förändringsprocesser i stora organisationer. Stockholm: Statskontoret.
- Ford, J. D., Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change. *The Academy of Management Reviews*, 20, pp. 541-70.
- Ford, J. D., Ford, L. W., D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), pp. 362-377.
- Galpin, T. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guba, E. G. (1985). *The Context of Emergent Paradigm Research*. Y. S. Lincoln (red.), *Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: World.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation. In *Research in organizational change and development*, pp. 289-336. Emerald Group Publishing Limited.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 7–41.
- Jaffe, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 107–122.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.



Justitiedepartementet. (2012). En sammanhållen svensk polis. Statens Offentliga Utredningar: SOU 2012:13. Stockholm: Elanders Sverige AB.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, pp. 51-60.

Kling, A. (2004). Commitment to organizational change: Assessing the effects of identifying benefits to change and its relationship with organizational trust. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University-Los Angeles.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 1-8, pp. 59-67.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, pp. 5-41.

Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Lundin, M., Thelander, J. (2012). Ner och upp – decentralisering och centralisering inom svensk arbetsmarknadspolitik 1995-2010. IFAU 2012:1 Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering: Uppsala.

Nadler, D., Tushman, M. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*. 3(3), pp. 194-204.

Pasmore, W., & Fagans, M. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18 (2), pp. 375-397.

Pettigrew, A. (1987). Context and action in transforming the firm. *Journal of Management Studies*. 24(6), pp. 649-670.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi-dimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*, 25, pp. 783-794.

Polisen. (2016). Polisens årsredovisning 2016. Stockholm: Kommunikationsavdelningen Polismyndigheten, pp. 122.

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp. 514-528.

Statskontoret. (2008). Den nya Försäkringskassan. Delrapport 4 (2008:19). Stockholm: Statskontoret.

Statskontoret. (2016). Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet. Delrapport 1 om genomförandearbetet (2016:22). Stockholm: Statskontoret.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Szabla, D. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18, pp. 525–558.

Tepper, B. J., Schriesheim, C. A., Nehring, D., Nelson, R. J., Taylor, E. C., & Eisenbach, R. J. (1998). The multi-dimensionality and multi-functionality of subordinates' resistance to downward influence attempts. Paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA.

Tyler, T.R., Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.) *Trust in organizations. Frontiers in theory and research*, pp. 331-356. Thousand Oaks, CA: Sage.

Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. M. (2015). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*. Advance online publication.

Vinitzky, M. H., & Kling, A. S. (2012). Change from the Employees' Perspective. *Handbook for Strategic HR-Section 6: Change Management*.

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 132–142.

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and Methods*. 5:e upplagan. USA: Sage Publications.

## 8.2 Digitala källor

Aiken, C., Scott, K. (2009, april). The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*. Hämtad 2017-03-10 från <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>

Bergman, T. (2016, 20 november). Nya Karolinska kantat av kritik. SVT. Hämtad 2017-04-26 från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/nya-karolinska-kantat-av-kritik>

Heidari-Robinson, S., Heywood, S. (2016, november). Getting Reorgs Right. *Harvard Business Review [HBR]*. pp. 84.89. Hämtad 2017-03-30 från <https://hbr.org/2016/11/getting-reorgs-right>

Nitz, L. (2016, 16 februari). Omorganisationen gör inte polisen mer effektiv. *Blåljus*. Hämtad 2017-02-10 från <http://www.blaljus.nu/nyhetsartikel/omorganisationen-gor-inte-polisen-mer-effektiv>

Offentliganställdas förhandlingsråd [OFR] (2016, 17 augusti). *Branschfakta - staten*. Hämtad 2017-02-10 från <http://www.ofr.se/document/branschfakta-staten/>

Polisförbundet. (2015, 25 november). Nya siffror från Polisförbundet: Åtta av tio poliser har funderat på att sluta. Hämtad 2017-02-10 från [http://www.polisforbundet.se/blog/2015/11/25/nya-siffror-fran-polisforbundet-atta-av-tio-poliser-har-funderat-pa-att-sluta/#related\\_files\\_post](http://www.polisforbundet.se/blog/2015/11/25/nya-siffror-fran-polisforbundet-atta-av-tio-poliser-har-funderat-pa-att-sluta/#related_files_post)

SVT. (2007, 20 augusti). Försäkringskassan genomgår totalförvandling - Stark kritik mot omorganisation. Hämtad 2017-03-10 från <https://www.svt.se/nyheter/forsakringskassan-genomgar-totalforvandling-stark-kritik-mot-omorganisation-1>

Tersmeden, C. B. (2017, 20 januari). Fördubbling av antalet poliser som säger upp sig. SVT. Hämtad 2017-02-10 från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/fordubbling-av-antalet-poliser-som-sager-upp-sig>

Veckans Affärer. (2016, 22 mars). McKinsey låg bakom Volvos dyra och misslyckade omorganisation. Hämtad 2017-03-10 från <https://www.va.se/nyheter/2016/03/22/viktigaste/>

Zeidler, K. (2015, 2 september). Många fallgropar vid omorganisationer. Arbetsliv. Hämtad 2017-03-10 från <http://www.prevent.se/arbetsliv/ovrigt/2015/manga-fallgropar-vid-omorganisationer/>

### 8.3 Muntliga källor

| Benämning                                                                                                                                                            | Kön    | Titel 2015                          | Titel 2017                                     | Ålder | År i tjänst | Intervjutillfälle |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------|------------------------------------------------|-------|-------------|-------------------|
| Högre chef                                                                                                                                                           | Man    | Högre sektionschef                  | Högre sektionschef                             | 50+   | 30-40       | 2017-02-17        |
| Chef 1                                                                                                                                                               | Kvinna | Bitr. sektionschef                  | Gruppchef                                      | 50+   | 20-30       | 2017-02-17        |
| Chef 2                                                                                                                                                               | Man    | Sektionschef                        | Sektionschef                                   | 35-50 | 20-30       | 2017-03-09        |
| Fd. Chef 1                                                                                                                                                           | Kvinna | Stationschef                        | Lämnat organisationen                          | 50+   | 30-40       | 2017-02-18        |
| Fd. Chef 2                                                                                                                                                           | Man    | Gruppchef<br>ingripandeverksamheten | Utredare regionalt                             | 35-50 | 10-20       | 2017-03-08        |
| Utredare 1                                                                                                                                                           | Man    | Utredare regionalt                  | Utredare polisområde                           | 50+   | 30-40       | 2017-02-17        |
| Utredare 2                                                                                                                                                           | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare regionalt                             | 50+   | 10-20       | 2017-03-06        |
| Utredare 3                                                                                                                                                           | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare regionalt,<br>tillförordnad gruppchef | 50+   | 30-40       | 2017-03-06        |
| Utredare 4                                                                                                                                                           | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare polisområde                           | 35-50 | 30-40       | 2017-03-08        |
| Utredare 5                                                                                                                                                           | Kvinna | Utredare regionalt                  | Utredare polisområde                           | 35-50 | 10-20       | 2017-03-09        |
| Yttre 1                                                                                                                                                              | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 20-35 | 0-10        | 2017-03-03        |
| Yttre 2                                                                                                                                                              | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 35-50 | 0-10        | 2017-03-07        |
| Yttre 3                                                                                                                                                              | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 20-35 | 0-10        | 2017-03-07        |
| Yttre 4                                                                                                                                                              | Man    | Ingripandeverksamheten              | Ingripandeverksamheten                         | 20-35 | 0-10        | 2017-03-07        |
| Ingripandeverksamheten=Yttre utryckningsverksamhet<br>Polisområde=Tredje nivå inom organisationsstrukturen (Nationellt – Regionalt – Polisområde – Lokalpolisområde) |        |                                     |                                                |       |             |                   |

**Tabell 4:** Sammanställning av intervjupersoner med intervjudatum

## 9. APPENDIX

### 9.1 Intervjuguide

*Nedan följer en representativ intervjuguide. Notera att semistrukturerad intervjuteknik efterföljdes varvid frågorna anpassades baserat på intervjupersonen samt samtalens riktning under intervjun.*

#### 9.1.1 Grundläggande information

- Vad är din roll inom polisen?
- Hur länge har du jobbat inom polisen?
- Hur gammal är du?

#### 9.1.2 Innehåll

- Hur har omorganisationen påverkat dig?
- Förstår du varför man gör omorganisationen?
- Vet du vad de uttalade målen med förändringen är? Varför/varför inte?
  - (Förklara målen – Effektivitet, flexibilitet, enhetlighet och kvalitet samt närmre medborgarna) Tror du att planen kommer uppnå de mål man pratar om? Borde man gjort på något annat sätt?
- Hur upplever du att implementeringen har gått? Borde man gjort på något annat sätt?
- Hur upplever du tidsramen för förändringen?
- Saknas det något i omorganisationen?
- Saknas det något i sättet man införde det? Hur hade man kunnat minska det motstånd som uppstått?
- Hur ofta sker det förändringar inom polisen? Hur stora/små? Hur känner du för det?
- Gillar du förändringar?
- Var det bättre förr?
- Var du hoppfull för förändringen när den först kom på tal?
- Skulle du säga att du är positiv eller negativ till omorganisationen? Varför?
- Finns där några delar som är bra med förändringen?
- Finns där några delar som är dåliga?

- Behövdes det en förändring enligt dig? Varför/Varför inte?

### **9.1.3 Process**

- Gör du något aktivt åt ditt missnöje (om så finns)?
- Hur har omorganisationen kommunicerats till dig?
- Har där funnits några träningar/utbildningar i samband med förändringen?
- Vad gör din närmsta chef för att kommunicera förändringen?
- Är din närmsta chef för eller emot förändringen?
- Kan man som anställd påverka/uttrycka sig kring planeringen eller implementeringen av omorganisationen?
- Tar du eget initiativ för att förstå förändringen? Varför/Varför inte?
- Hade du velat delta i utformningen av omorganisationen? Tror du dina kollegor hade velat det?
- Är kommunikationen mellan grupper och chefsled effektivare?
- Hur mycket är din chef med och påverkar vad som händer uppfattar du? (Om ingenting) Vem är det isåfall som påverkar (hur långt ner i organisationen går det?)
- Gör man det man säger att man ska göra?

### **9.1.4 Kontext**

- Har du uppmärksammat missnöje bland anställda redan innan omorganisationen? Hur har det har påverkat inställningen under förändringen?
- Pratar man mycket om omorganisationen?
- Vad tycker dina medarbetare om förändringen?
- Vem inom organisationen (avdelning, geografiskt, nivå) har påverkats mest? På vilket sätt?
- Kan man urskilja att vissa grupper har vissa åsikter om förändringen?
- Har din arbetsgrupp eller relationer till medarbetare ändrats något? Hur har det påverkat dig?
- Hur påverkas du av vad som skrivs i media om omorganisationen och vad folk omkring dig säger?

### **9.1.5 Individer**

- Förstår du hur omorganisationen ska genomföras och vad som krävs av dig?
- Har organisationen vad som krävs för att klara av omorganisationen?
- Har individerna vad som krävs för att klara av omorganisationen?
- Hur är det att gå till jobbet på morgonen, har den känslan förändrats?
- Hur ser du på din framtid karriär? Kommer du fortsätta som polis?
- Hur uppfattar du poliskulturen? Har den ändrats något?
- Bryr du dig om polisens framtid och hur omorganisationen går? Varför/varför inte?