



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Medarbetardrivna förändringar ur ett översättningsperspektiv

En fallstudie vid Polismyndigheten Region Väst

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT16
Kandidatuppsats
Viktor Sommar Baillot 911018
Martin Jonsson 830510
Handledare: Ola Bergström

Sammanfattning

- Titel:** Medarbetardrivna förändringar ur ett översättningsperspektiv
- En fallstudie vid Polismyndigheten Region Väst
- Nivå:** C-uppsats, kandidatkurs i företagsekonomi
- Författare:** Martin Jonsson och Viktor Sommar Baillot
- Handledare:** Ola Bergström
- Tid för utförande:** 20160328-20160603
- Syfte:** Att beskriva en medarbetardriven förändring som utförs inom en organisation i den offentliga sektorn. Forsättningsvis syftar arbetet till att analysera förändringen utifrån det resultat som framkommer av studien och hur den medarbetarinvolverande förändringen uppfattats utifrån ett översättningsperspektiv på idéöverföring. Syftet är vidare att diskutera och bidra till en djupare förståelse av förändringsprocesser.
- Frågeställningar:** Hur påverkar en medarbetardriven förändring de anställda? Hur tolkas och översätts förändringen bland medarbetarna? På vilket sätt överförs och översätts idéer i bottom-upprocesser?
- Metod:** Kvalitativ metod med induktiv ansats. Den analyserade datan har hämtats från en fallstudie vid Polisen Region Väst där tolv semistrukturerade intervjuer genomförts.
- Resultat och slutsats:** Medarbetarinvolvering är inte avgörande för huruvida förändringsprocesser lyckas eller ej. Negativa inställningar till förändringar kan uppstå trots att medarbetare är väl involverade i förändringarna. Översättningsteori är möjligt att tillämpa vid studier av medarbetarinvolverande förändringsprocesser och kan

bidra till att öka förståelsen för hur de negativa inställningarna uppkommer.

Bidrag:

Studien bidrar till tidigare forskning rörande medarbetarinvolvering genom att visa att involveringen inte är ensamt avgörande för huruvida förändringsprocesser lyckas eller ej. Den bidrar även till tidigare translationsforskning genom att visa att översättningsperspektivet är användbart vid studier av bottom-upprocesser. Studien utgör också ett bidrag till alla som vill skapa sig en djupare förståelse för förändringsprocesser.

Nyckelord:

Bottom-up, top-down, förändring, översättning, translation, idéöverföring, medarbetarinvolvering, involvering, omorganisation, polis, myndighet, offentlig organisation.

Abstract

- Title:** Bottom-up changes from a translation perspective
- A case study of Polismyndigheten Region Väst
- Level:** Bachelor Thesis for Bachelor Degree in Business Administration
- Authors:** Martin Jonsson and Viktor Sommar Baillot
- Supervisor:** Ola Bergström
- Date:** 20160328-20160603
- Aim:** To describe a bottom-up change in an organisation in the public sector. Furthermore the aim of the study is to analyse the change based on the result of the case study and how the bottom-up change is perceived from a translation perspective on idea transmission. Finally, the aim of the study is to discuss and contribute to a deeper understanding of change.
- Question formulations:** How does a bottom-up change affect employees?
How is change perceived and interpreted by employees?
How are ideas transmitted and translated in bottom-up changes?
- Method:** Qualitative research with an inductive approach. The analysed data is gathered from a case study of Polismyndigheten Region Väst where twelve semi structured interviews have been performed.
- Results and conclusions:** Bottom-up changes are not determinant of a change process' success. Negative attitude toward change can emerge despite employees' involvement. Translation theory is usable in studies of bottom-up change and can contribute to a greater understanding on how the negative attitudes emerge.

Contributions:

The study contributes to previous research of bottom-up changes by showing that involvement is not solely determinant for the success of change processes. It also contributes to previous translation research by showing that a translation perspective is usable when studying bottom-up changes. Furthermore, the study makes a contribution to those who wish to create a deeper understanding for change.

Key words:

Bottom-up, top-down, change, translation, idea transmission, employee involvement, organizational change, police, public sector.

Förord

Denna uppsats är skriven vid företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan Göteborgs universitet, under våren 2016. Ett flertal personer har varit bidragit till uppsatsens förverkligande och vi skulle vilja tacka dessa.

Vi vill tacka vår handledare Ola Bergström för hans stöd, vägledning och ständiga tillgänglighet.

Vi vill även tacka Nicklas Andersson vid SEKO polisen samt Polischef Erik Nord för deras bidragande tips och idéer.

Ett särskilt stort tack vill vi skänka till de medarbetare och chefer som bidragit till studiens förverkligande genom deras medverkan som respondenter. Tyvärr gör våra löften om anonymitet att vi inte kan nämna dem vid namn.

Sammanfattning	2
Abstract	4
Förord	6
Inledning	8
Syfte	10
Frågeställning	10
Litteraturöversikt	11
Top-Downförändringar respektive Bottom-Upförändringar	11
Medarbetarinvolvering	11
Det translationsteoretiska perspektivet	12
Aktörs-nätverksforskning.....	13
Kunskapsöverföringsforskning	13
Skandinavisk institutionalism	13
Skandinavisk institutionalism	14
Sammanfattning av litteraturöversikten	16
Bakgrund	17
Metod	19
Forskningsdesign	19
Urval	19
Intervju	20
Anonymitet och Trovärdighet	21
Eliminering av bias	21
Sammanställning av Analys och Resultat	22
Empiriskt resultat och analys	24
Inledning	24
Top-down förändringar	25
Bottom-upförändringar	28
Kommunikation i translationsprocessen	31
Förändringströtthet	36
Tolkningar och uppfyllda förväntningar	38
Sammanfattande diskussion av analysen	41
Slutsats	44
Bidrag till tidigare studier	45
Begränsningar	46
Förslag till framtida studier	46
Källförteckning	47
Böcker	47
Artiklar	47
Elektroniska Källor	48
Bilaga 1	49

Inledning

“Den nya Polismyndigheten ska byggas underifrån. Avstånden mellan olika beslutsnivåer ska minska och resurser, ansvar och befogenheter ska föras längre ut i verksamheten. Medarbetarnas delaktighet i styrningen av polisen ska öka. Samtidigt ska vi ta tillvara på de möjligheter den nya organisationen erbjuder, både för att skapa enhetliga arbetssätt och för att dra nytta av polisens samlade kompetens.”
(Polisen u. å., s. 5)

Förändringar och omorganiseringar inom den offentliga sektorn har under senare år varit vanligt förekommande för att öka effektiviteten och styrningen inom denna. Flera offentliga organisationer har genomgått omfattande rationaliseringar till följd av politiska beslut vilka fattats ovan eller utanför organisationerna.

Förändringsarbete som är styrt uppifrån eller utifrån har studerats av många olika forskare och slutsatserna är, med få undantag, att förändringen misslyckades på grund av att medarbetarna inte var tillräckligt involverade i processen (Reichers m fl, 1997; Choi, 2011, Brown & Cregan, 2008; van Dam m fl, 2007). Denna forskning indikerar att det är att föredra att genomföra förändringar på ett sätt där även medarbetare och chefer från organisationers lägre delar involveras. Genom att basera förändringsarbetet såväl nedifrån som uppifrån i organisationer ökar sannolikheten att lyckas med förändringen samtidigt som medarbetarnas inställning till den blir bättre. På så vis minskas också motståndet till förändringarna bland medarbetarna.

En vanlig kategorisering som görs av förändringsprocesser är genom att dela in dem i top-downprocesser respektive bottom-upprocesser. De tidigare syftar till förändringar som utgår från centralt håll, oftast högsta ledningen, för att sedan implementeras ned i övriga organisationen. I de senare kan idéer och influenser komma från lägre delar av organisationen och tillåtas påverka beslut och förändringsprocessen underifrån (Sabatier, 1986). Med hänvisning till forskningen som visar på vikten av involveringen av medarbetare tycks därför bottom-upförändringar vara att föredra.

Vid studier av top-downförändringar eller bottom-upförändringar så beskrivs dessa förändringar vanligtvis ur ett diffusionsperspektiv (Czarniawska, 2015). Med det menas att modellerna för de båda förändringarna bygger på liknelser och metaforer som hämtats från fysiska lagar om tröghet. En ursprunglig idé skall spridas från någon del av organisationen till

någon annan och för att detta ska ske så effektivt som möjligt måste hinder för spridningen av den undvikas. Friktion kan uppstå som bromsar spridningen av idén eller förstöra dess ursprungliga form. Målsättningen är således att på bästa sätt bevarar så mycket som möjligt av den ursprungliga idén vid implementeringen och spridningen av den till övriga organisationen.

Ett alternativt synsätt att betrakta organisationsförändringar är ur ett översättningsperspektiv. Med översättningsperspektivet betraktas istället idéöverföringen som en kollektivt skapande process. Idéerna färdas via tolkningar och översättningar mellan de aktörer som är deltagande i translationsprocessen. Idéerna omformuleras och får nya unika egenskaper för varje ny översättning av den. De forskare som är anhängare av translationsperspektivet är kritiska till användningen av diffusionsmodeller för att förklara hur förändring sker då de menar att dessa misslyckas med att förklara hur organisationsförändringar går till (Czarniawska, 2015). Översättningsperspektivet menar de kan bättre förklara varför förändringarna inte alltid blir som det var tänkt från början (Lindberg, 2002).

Vi ser dock att translationsforskarna studerar företrädesvis top-downförändringar. Vi menar att detta är anmärkningsvärt och att det är möjligt att studera idéöverföringen med ett översättningsperspektiv även på bottom-upprocesser. Vi menar att perspektivet går att tillämpa på vilken idéöverföringsprocess som helst och oberoende av om idéernas riktning färdriktning är i nedåtgående eller uppåtgående led. Med vår studie gör vi ett försök att fylla detta tomrum. Med utgångspunkt från i huvudsak Czarniawskas (2015) forskning inom organisationsteori inom den offentliga sektorn och översättningsteori har vi valt att själva utföra en fallstudie vid Polismyndigheten Region väst.

Ovanstående citat är hämtat ur inledningen av Polismyndighetens verksamhetsplan för åren 2015-2016. Orden är rikspolischefen Dan Eliassons och de vittnar om ambitionerna med den medarbetardrivna omorganisering som just nu pågår inom polisen. Att omorganisationen är högaktuell och att polisens verksamhet är något som angår oss alla menar vi gör det desto mer angeläget och intressant att studera denna bottom-upprocess närmare.

Syfte

Syftet med det arbete som gjorts är att till en början beskriva en medarbetardriven förändring som utförs inom en organisation i den offentliga sektorn. Fortsättningsvis syftar arbetet till att analysera förändringen utifrån det resultat som framkommer av studien och hur den medarbetarinvolverande förändringen uppfattats utifrån ett översättningsperspektiv på idéöverföring. Avslutningsvis vill vi diskutera och bidra till en djupare förståelse av förändring utifrån studien som genomförts i arbetet.

Frågeställning

Utifrån den fastställda bakgrunden vill vi besvara följande frågeställningar:

Hur påverkar en medarbetardriven förändring de anställda? Hur tolkas och översätts förändringen bland medarbetarna? På vilket sätt överförs och översätts idéer i bottom-upprocesser?

För att lägga grunden till att besvara föregående syfte och frågeställningar börjar vi med att redogöra för relevant litteratur av tidigare studier och teorier inom organisationsförändring och översättning.

Litteraturöversikt

Top-Downförändringar respektive Bottom-Upförändringar

En vanlig distinktion som görs för att beskriva vilken typ av perspektiv olika forskare och utövare tillämpar vid organisationsförändringar är den mellan top-down och bottom-up. (Sabatier, 1986)

Anhängarna och utövarna av top-downperspektivet betraktar förändringar med utgångspunkt från ledningen. Det är i ledningen i organisationer som idéer till förändringarna skapas och besluten om att förverkliga dem skall tas. Förändringarna skall implementeras med olika strategier och modeller som syftar till att undvika att så mycket av det ursprungliga målet med förändringen inte går förlorat. Den enskilde ledaren är ofta huvudrollsinnehavare och ansvarar för implementeringen. Ledarskapet och kommunikationen menar forskarna är generella kritiska nyckelfaktorer för att nå framgång i förändringsarbetet. (Sabatier, 1986; Kotter, 1996)

Anhängarna av bottom-upperspektivet å andra sidan förespråkar ett större fokus på andra aktörer som kan bidra till implementeringen vid förändringsarbeten. Ett större fokus ges aktörer såsom konsulter, lokala avdelningar, lägre chefer och medarbetare och den roll de kan ha vid organisationsförändringar. Idéerna och bidragen till förändringarna kan komma från dessa aktörer likväl som från högre ledning. (Sabatier, 1986)

Medarbetarinvolvering

Forskning har gjorts på hur medarbetare påverkats negativt av eller på olika sätt motsatt sig organisationsförändringar. (Reichers m fl, 1997; Choi, 2011, Brown & Cregan, 2008; van Dam m fl, 2007) Dessa studier tyder genomgående på att dessa negativa konsekvenser hade kunnat minskas med en högre grad av medarbetarinvolvering i förändringsprocessen. De tyder också på att kommunikation och informationsutbyte mellan ledning och medarbetare är ett bra verktyg för att åstadkomma medarbetarinvolvering.

Reichers m fl (1997) gjorde en amerikansk studie med 120 chefer och medarbetare där det visade sig att cheferna var mindre negativt inställda till förändringar inom organisationen medan medarbetarna å andra sidan var mer negativa. Förklaringen menar författarna låg i att cheferna i högre grad var informerade om förändringarna och på så vis kände sig mer delaktiga i dem, vilket i sin tur skapade den positivare inställningen.

Brown & Cregan (2008) utförde en enkätundersökning med 1456 medarbetare inom offentlig sektor i Australien där svaren visade att graden av negativa attityder mot organisationsförändringar var lägre hos de medarbetare som upplevde en högre grad av involvering.

Angelöw (1991) menar att så många medarbetare som möjligt bör engageras i en organisationsförändring. Då medarbetarna ges inflytande över förändringsprocessen ökar deras känsla av kontroll och deras stressnivåer minskar. Delaktigheten menar han också minskar risken för att ett motstånd till förändringar uppstår.

Kommunikation är en aspekt som enligt många forskare kan påverka en medarbetares upplevelse av en organisationsförändring.

Allen m fl (2007) framhäver att medarbetare som får ta del av kommunikationen gällande förändringar som de berörs av får en större förståelse för denna och får en minskad känsla av osäkerhet. Detta understryker, menar de, betydelsen av att kommunicera detaljerad och relevant information till medarbetarna under en förändring. De menar vidare att när kommunikationen mellan medarbetare och chefer/ledare brister, så upplever medarbetarna också mer osäkerhet gällande förändringar i verksamheten.

Även Kotter (1996) belyser vikten av att ledare tydligt kommunicerar visioner om förändringar och dess angelägenhet för att lyckas genomföra förändringen.

Det finns olika typer av kanaler genom vilka budskap kan kommuniceras till medarbetare. Armenakis et al (1993) lyfter fram att muntlig kommunikation och skriftlig kommunikation är två olika sätt att kommunicera behovet av en förändringsprocess. Muntlig kommunikation består av direkta samtal med enskilda individer och skriftlig kommunikation består av dokument som skrivits av organisationen, till exempel nyhetsbrev och rapporter.

Det translationsteoretiska perspektivet

Ett annat sätt att studera förändringsprocesser är utifrån ett translationsteoretiskt perspektiv.

Wæraas m fl (2016) menar att translationsteori tillämpas brett i organisationsforskningen och utifrån olika angreppssätt. De har i sin studie gjort en kartläggning över detta breda kunskapsfält och utifrån den har de kunnat urskilja tre huvudsakliga forskningsgrenar som på olika sätt använder sig av ett translationsteoretiskt sätt för att studera hur idéer, kunskap eller modeller sprids och översätts mellan olika aktörer i förändringsprocesser:

Aktörs-nätverksforskning

Denna forskningsgren intresserar sig för hur olika aktörer, ofta chefer, med olika retoriska tekniker, trick och övertalningstekniker försöker övertala andra inom organisationer för att få gehör för sina idéer. Målsättningen är för aktörerna att få tillräckligt stöd för idén för att skapa en homogen sammanslutning bakom den. På så vis bildas ett stödjande nätverk för idén som gör förverkligandet av den möjligt. Det objekt som skall översättas och överföras utifrån detta perspektiv är således aktörens, eller chefens, ursprungliga idé. Det är också den enskilde aktören som på effektivast möjliga sätt skall nå överföring och översättning av idéerna med sina olika metoder för detta.

Kunskapsöverföringsforskning

Denna forskningsgren fokuserar på översättningen och överföringen av kunskap som objekt mellan olika organisatoriska kontexter. Forskarna betraktar dessa organisatoriska kontexter som bärare av olika så kallade meningssystem. När kunskap från en ursprunglig organisatorisk kontext med sitt specifika meningssystem skall överföras till en annan med ett annat meningssystem uppstår problem på grund av att kunskapen inte är tillämpningsbar i den nya kontexten. Den ursprungliga kunskapen behöver konverteras och anpassas, i det här fallet översättas, till den nya kontexten och det mottagande meningssystemet.

Utifrån detta perspektiv söker forskarna svar på hur aktörer effektivast, med hjälp av translation, kan uppnå högsta möjliga gemensamma förståelse av en och samma kunskap mellan olika unika kontexter och överbygga gränserna mellan dem. Så kallade mäklare ges stort fokus då det är dessa som skall utföra denna gränsöverskridande översättning. Med mäklare avses exempelvis kommunikatörer eller projektledare som agerar inom och mellan de olika kontexterna och har till uppgift att säkerställa kvalitén kunskapsöverföringen.

Skandinavisk institutionalism

Inom den skandinaviska institutionalismen studeras hur ursprungliga idéer uppkommer, oftast i ledningsskiktet i organisationer, och färdas och förändras i ständiga translationsprocesser mellan olika idébärare i andra lägre eller perifera delar av organisationen. Perspektivet bygger på synsättet att en ursprunglig idé inte kan röra sig genom tid och rum eller från en plats till en annan utan att förändras och omskapas vid varje nedslag hos varje ny idébärare eller ny

kontext. Vid varje sådan idéöverföring sker en översättning av den ursprungliga idén där den kontinuerligt förses med nya meningar och innebörder från respektive idébärare. I kommande del av denna litteraturöversikt redogör vi utförligare för denna forskningsgren.

Wæraas m fl (2016) hävdar att det gemensamma för dessa tre forskningsgrenar är att de alla på olika sätt studerar translation såsom en process vari något slags objekt ändras då det färdas från och till och mellan olika organisatoriska kontexter. De hävdar också att perspektiven även delar ett enat fokus på olika aktörer i translationsprocessen.

I vår studie undersöker vi hur en idé om en ny organisation översätts, skapas och implementeras, såväl uppifrån och ned som nedifrån och upp, i en stor pågående offentlig omorganisation. Vi menar att den skandinaviska institutionalismens forskningsgren och det perspektiv den utgår från lämpar sig bäst för att beskriva och analysera den typen av translationsprocess. I resterande del av redogörelsen för vår teoretiska referensram fördjupar vi därför beskrivningen av denna forskningsgren och de teorier den utgår från, enligt följande.

Skandinavisk institutionalism

Den skandinaviska institutionalismen har vuxit fram ur den institutionella forskningstraditionen och den kan härledas till Latours (1986) kritik mot hur idéer sprids (Røvik, 2008). Latour (1986) menar att idéer vanligtvis betraktas som modeller som skall överföras på ett sätt som kan jämföras med fysiska lagar om rörelse och tröghet. Det som missas då är att idéer snarare bearbetas och förändras av de som tar emot och överför dem vidare.

Inom denna gren tar forskarna tar avstånd från det de kallar diffusion som förändringsmodell. Diffusionsteori enligt Czarniawska (2015) handlar om hur modeller och idéer för förändring uppkommer, oftast, på platser där det finns stor idérikedom, platser såsom ledningsgrupper och strategiska enheter, för att sedan överföras till idéfattiga platser såsom där de underordnade arbetar. Vid överföringen uppstår friktion och motstånd till idén i sin ursprungliga form. Den idealiska överföringen av idén, eller förändringen, sker genom att eliminera så mycket som möjligt av friktionen och hindren för den. Hon menar att diffusionsmodellen är flitigt använd och tillämpad vid förändringar i organisationer. Problemet menar hon, med hänvisning till Latour (1986), består i att diffusionsmodellen är

allt för mekanisk och begränsad i sitt användande av fysiska lagar som metafor för spridningen av idéer och förändringar. Hon förespråkar istället ett användande av översättningsteori som alternativt perspektiv vid förändringar.

Med översättningsteori som förändringsmodell ses inte spridningen av idéer som en överföring av idén från en plats till en annan. Istället betraktas överföringen av idéer som ett slags kollektivt skapande process. Idéernas spridning kommer alltså inte uppifrån och ner utan överförs, översätts, skapas och återskapas av samtliga individer som översätter och överför idéerna sinsemellan varandra. Intresset för idéerna är en förutsättning för att individerna skall vilja delta i spridningen av idéerna. Idéerna har också olika betydelse för var och en av individerna som överför eller tolkar dem. Vid varje tolkning och överföring av idéerna uppstår med denna modell även här friktion, men Czarniawska (2015) menar att friktionen istället ger idéerna liv och energi. Friktionen betraktas med denna modell som oundviklig och som en hjälp för att utveckla och berika den ursprungliga idén.

Røvik (2008) beskriver även hur organisationsidéer överförs och implementeras i organisationer utifrån det translationsteoretiska perspektivet. Han delar upp överföringsprocessen i tre delar vilka han benämner dekontextualisering, överföring samt kontextualisering. Idéer hämtas från ursprungliga kontexter vilka kan utgöras av exempelvis platser, organisationer, företag eller liknande. De överförs sedan av olika anledningar till andra kontexter och organisationer via en överföringsprocess. Den slutliga implementeringen av idéerna sker sedan i kontextualiseringsfasen. Hur den ursprungliga idén tas emot och fungerar i den nya organisationen beror på hur idén översätts, tolkas och förs vidare till och från respektive fas. Vid varje tolkning, transaktion och överföring får den ursprungliga idén en ny prägel anpassad till den kontext eller idébärare som håller den.

Czarniawska (2015) betraktar organisationer som självvåterskapande system. Hon kallar dessa även för autopoetiska, självrefererande. Med detta menar hon att organisationer inte kan förändra utan endast förnya sig själva. Organisationerna kan endast återskapa den organisatoriska mall som ligger till grund för verksamheten, en slags institutionaliserad organisatorisk DNA-kod, till vilken organisatoriskt förändringsförsök alltid kommer att falla tillbaka i och på så sätt återskapa. Hon menar ändå att systemet självt kan förbättras och förnyas. Czarniawska skiljer således på förändring och förnyelse. En förnyelse är aldrig någon dramatisk förändring utan förändrar bara det som redan existerar.

Sammanfattning av litteraturöversikten

Av litteraturöversikten ovan framgår att mycket talar för att bottom-upförändringar är att föredra vid förändringsprocesser. Bottom-upförändringar har en struktur som tycks skapa goda förutsättningar för medarbetarinvolvering och kommunikation mellan olika nivåer i organisationer, såväl nedifrån och upp som uppifrån och ned.

Vi ser också att forskarna inom den skandinaviska institutionalismen har en kritisk inställning till att betrakta top-downförändringar utifrån ett diffusionsteoretiskt perspektiv. De studerar därför istället dessa förändringar med ett translationsteoretiskt perspektiv. Det vi dock noterar är att de inte fokuserar på bottom-upförändringar. Vi menar att det är möjligt att även studera bottom-upförändringar ur ett translationsteoretiskt perspektiv. Vi bidrar till att fylla detta tomrum genom att göra en fallstudie där vi studerar en bottom-upförändring utifrån ett translationsteoretiskt perspektiv. I följande avsnitt beskrivs bakgrunden till varför vi har valt att studera Polismyndigheten.

Bakgrund

För att kunna angripa vårt syfte med studien och för att kunna besvara våra frågeställningar i den behövde vi komma nära en förändringsprocess av bottom-uptyp. Vi valde därför att göra en fallstudie vid Polismyndigheten Region Väst. Den svenska polismyndigheten genomgår idag en omfattande omorganisation som har fått mycket uppmärksamhet, främst på grund av den kritik den har fått ta emot i media. Av denna kritik framgår att många av medarbetarna är missnöjda med omorganisationen. Detta trots att det är fråga om en medarbetarinvolverande förändringsprocess. Bakgrunden till omorganisationen är att den tidigare organisationen som bestod av Rikspolisstyrelsen, Statens kriminaltekniska laboratorium samt 21 länsregionalt indelade polismyndigheter ansågs prestera olika bra och dessa skilde sig kraftigt åt vad gällde nyttjande av tilldelade resurser och anslag. Inom denna tidigare organisation, vilken varit densamma sedan 1990-talet, ansvarade och ledde de 21 myndigheterna själva sina arbeten inom sina geografiskt avgränsade områden. Sedan 1990-talet har också samhället och omvärldsförhållandena utvecklats och med det följer också förändrade förutsättningar för det polisiära arbetet. EU-medlemskapet, förändringar i befolkningens sammansättning, IT-utvecklingen och utvecklingen av den organiserade brottsligheten är huvudsakliga faktorer som har påverkat polisens arbete. Tanken bakom den nya, enade polismyndighet är att ge bättre förutsättningar för högre kvalitet, effektivitet och flexibilitet. 2010 tillsatte regeringen därför en kommitté för utredning av huruvida polisens dåvarande organisation stod i konflikt med de nya kraven avseende kvalitet, flexibilitet och effektivitet (SOU, dir. 2010:75).

Av detta framkom att polisen behövde göra en övergripande omorganisation och det beslutades senare i riksdagen december 2012 om den nya organisationen som senare trädde i kraft den 1 januari 2015. Polisen har övergått från den tidigare decentraliserade organisationsformen med 21 myndigheter till att nu endast integreras som en enda nationellt sammanhängande och centralstyrd myndighet, fördelad över sju regioner (Polissamordningen, 2015).

Det genomförande arbetet av omorganisationen leddes av en tillsatt genomförandekommitté som på olika sätt involverade medarbetarna i arbetet och såg till att den baserades underifrån i organisationen. Kommittén besökte ett flertal orter inom polismyndigheten där särskilda fördjupningsdialoger genomfördes med medarbetare, fackliga organisationer och chefer på olika nivåer. 2 500 av polisens totalt 28 500 anställda deltog i särskilda arbetsgrupper inför omorganisationen. Därutöver etablerades så kallade reformstödgrupper med polisanställda,

arbetstagarorganisationer, polisedningar, samverkanspartners och politiker för en fortsatt fördjupad diskussion inför de större besluten i ombildningen (Polissamordningen, 2015).

Polisen i Göteborg ingick tidigare i Polismyndigheten Västra Götaland. Myndigheten delades in sin tur in geografiskt i fyra polisområden vilka benämndes Storgöteborg, Älvsborg, Skaraborg och Fyrbodalen. Ledningen hade senast sitt säte vid polishuset i Göteborg.

I den nya nationella myndigheten och organisationen med de sju regionalt indelade områdena ingår polisområdet Storgöteborgs verksamhet nu i den region som benämns Polisregion Väst. Polisområdet Storgöteborg är i sin tur indelat i fem lokalpolisområden inom vilka den operativa kärnverksamheten utförs. I den nya polisorganisationen är tanken att frigöra personal och resurser som tidigare varit förlagda vid polisens centrala delar till att i huvudsak hamna i lokalpolisområdena. Detta bygger på idén att huvuddelen av polisens arbete i den nya organisationen skall utföras i lokalpolisområdena nära brottens ursprung och att polisen där skall komma närmare medborgarna (Polisen, u.å.). Det är också i ett av dessa lokalpolisområden som vi utför vår fallstudie. Lokalpolisområdet vi studerar har fungerat som ett av sju pilotområden i det förberedande arbetet för omorganisationen i hela landet. Pilotfunktionen har inneburit att mycket av det arbete som har gjorts tidigare inom området har fått stå som föregångsexempel för hur arbetet senare i omorganisationen har organiserats i lokalpolisområden i övriga landet.

Att vårt valda lokalpolisområde har fungerat som pilotområde i den förberedande processen antyder att medarbetarna och cheferna där har varit och är väl involverade i den bottom-upförändring som sker. Vi menar att därför att förutsättningarna för att studera hur medarbetarinvolvering och translationsprocesser går till vid bottom-upförändringar är goda i denna del av polisens organisation.

Metod

Vår studie har gjorts utifrån kvalitativ metod med induktiv ansats. För att uppnå syftet med vår studie menar vi att vi behöver få veta mer om intervjupersonernas sociala verklighet och ståndpunkter. Bryman & Bell (2013) menar att den kvalitativa intervjuemetoden med sin induktiva ansats är den rätta för detta ändamål.

Forskningsdesign

Vi har valt att använda oss av fallstudie som forskningsdesign. Bryman & Bell (2011) menar att den grundläggande formen för denna design är att göra ett ingående och detaljerat studium av ett enda fall, samt att målet med denna typ av design är att på ett ingående sätt beskriva det fall som undersöks. För att kunna studera medarbetarinvolvering och översättning av organisationsidéer menar vi att vi behöver kunna komma nära de chefer och medarbetare som ingår i dessa processer. Utifrån detta är fallstudie som forskningsdesign lämplig för att uppnå syftet med vår studie och för att komma åt den komplexitet i data som krävs för vår analys och för att besvara våra frågeställningar.

Urval

Urvalet av respondenter har skett genom ett vad Bryman & Bell (2013) kallar bekvämlighetsurval. En av författarna är anställd av Polismyndigheten och kunde därigenom nyttja sina kontakter inom organisationen till att nå fram till för studiesyftet lämpliga intervjupersoner. Urvalsprocessen inleddes med pilotintervjuer med anställda och fackliga representanter inom polisområde Storgöteborg. En pilotintervju hölls även med polisområdets chef Erik Nord. Pilotintervjuerna var ostrukturerade och ingen av dem transkriberades eller användes som data, utan fungerade endast som källor till uppslag om hur och var inom organisationen vi lämpligt kunde angripa vårt syfte att närmare studera förändringsprocessen.

Pilotintervjuerna och våra egna efterforskningar ledde oss till att kontakta en av de anställda med placering vid ett av Storgöteborgs lokalpolisområden. Relationen mellan den av Polismyndigheten anställde författaren och denna kontaktperson kan beskrivas som ytlig och professionell. Kontaktpersonen förmedlade sedan kontakten till sex respondenter. Ytterligare sex respondenter valdes senare ut genom direkt förfrågan på plats i lokalpolisområdets lokaler. Målsättningen med urvalet har varit att finna en bred representation av anställda som

så långt som möjligt speglar de olika funktioner och hierarkiska placeringar som finns vid lokalpolisområdet. Den breda spridningen av respondenter menar vi gör det lättare att studera hur översättningen av idéer och kommunikationen mellan chefer och medarbetare går till. Det i sin tur skapar förutsättningar för en bredare och djupare förståelse för dessa processer.

Intervju

Samtliga intervjuer hölls under en och samma dag i slutna rum i lokalpolisområdets lokaler. Intervjuerna gjordes individuellt. Sammanlagt genomfördes 12 intervjuer med såväl medarbetare som chefer.

I intervjuförfarandet har vi använt oss av kvalitativ semistrukturerad intervju. Vi formulerade på förhand en intervjuguide vilken senare använts som vägledande verktyg vid intervjuerna. Samma intervjuguideanvändes vid samtliga intervjuer. Bryman & Bell (2013) menar att det semistrukturerade förfarandet ger möjlighet till flexibilitet att ställa andra frågor än de som på förhand konstruerats samtidigt som det ger frihet åt den intervjuade att utforma svaren på sitt sätt. De frågor som har konstruerats i guiden har längsta möjliga mån varit öppet formulerade för att ge utrymme för de intervjuade att själva utveckla sina svar utifrån sin verklighet. Vi har använt intervjuguiden som just en guide och inte förhållit oss ordagrant eller i ordningsföljd till frågorna i denna. Ibland har vi ställt andra frågor som inte varit specificerade i guiden.

I intervjusituationerna har vi försökt vara uppmärksamma på om den intervjuade nämner något av särskilt intresse för studiens frågeställningar. Då vi identifierat något sådant har vi bett den intervjuade att utveckla sina svar för att generera mer möjliga relevanta data.

Vidare har vi utgått från Bryman & Bells (2013) råd om hur intervjuer bör förberedas. Vi har försökt att sätta oss in väl i den bakgrund som rör de intervjuades arbete och situation för att underlätta den senare förståelsen och tolkningen av det som senare framkommit i intervjuerna. Vi fördjupade oss i hur lokalpolisområden arbetade och var organiserade samt vilka nya riktlinjer som förelåg för lokalpolisområdets arbete i och med omorganisationen.

Intervjuerna har spelats in med hjälp av mobiltelefon för att sedan transkriberas var för sig. De intervjuade har först tillfrågats för att försäkra oss om att detta varit acceptabelt.

Anonymitet och Trovärdighet

Vi har valt att anonymisera samtliga respondenter. Vi har även anonymiserat det lokalpolisområde där fallstudien har gjorts. Vi har utgått från Patel och Davidssons (2011) råd om att informera om respondenterna om anonymiteten och graden av den innan intervjuerna har påbörjats. Genom dessa anonymiseringar menar vi att vi erhållit mer sanningsenliga svar från respondenterna samtidigt som vi i längre mån bevarat deras integritet.

För att ytterligare garantera sanningsenlighet och trovärdighet har vi låtit samtliga intervjuade ta del av de transkriberade intervjuerna innan de använts i den slutliga framställningen. Transkriberingarna har mailats till respondenterna för att ge dem möjlighet att inkomma med invändningar i de fall de inte skulle ha känt att data inte på ett sannolikt sätt återgett vad som framkommit i de faktiska intervjuerna.

Eliminering av bias

En av författarna i studien är som nämndes tidigare anställd av Polismyndigheten i Göteborg. Eventuella förutfattade meningar och biaser från denne behövde därför tas ställning till såväl innan och som under studiens genomförande.

Det första ställningstagandet gällde urvalet av respondenter. Här har vi försökt undvika att hålla intervjuer med respondenter som har direkt relation till författaren för att minska risken att intervjuresultatet påverkas av den ömsesidiga yrkesrelationen. Författaren är civilanställd inom Polismyndigheten och således kollega till respondenterna men har inte någon nära relation till någon av dem. Av tolv respondenter är denne yrkesbekant med tre av dem sedan tidigare. Urvalet och förmedlingen av de sex första intervjuerna överlämnades till den första kontaktpersonen och skedde således utan påverkan från. Vi överlät också förmedlingen av de övriga sex respondenterna som rekryterades på plats i lokalerna. Förmedlingen av dessa gjordes genom att senast intervjuade respondenten fick välja ut nästa respondent. Vi lämnade endast önskemål om funktion och hierarkisk ställning för att uppnå en god spridning av respondenter.

Det andra ställningstagandet gällde vid utformningen av intervjufrågorna som skulle ingå i vår intervjuguide. Frågorna som utformades var av öppen karaktär, fri från personlig prägel från den anställde författaren. I intervjusituationerna har författaren sedan försökt förhålla sig medvetet till sin eventuella bias och i längsta möjliga mån försökt ställa frågor som helt syftat till att få respondenterna att återge sin beskrivning av deras personliga sociala verkligheter utan att vare sig bekräfta, försvaga eller förstärka deras svar.

Vidare har författaren försökt att upprätthålla samma medvetenhet och distans till sina förutfattade meningar vid den senare tolkningen och analysen av intervjudata.

Den anställde författaren har också varit förtegen med att delge den andre författaren sina personliga åsikter om Polismyndigheten för att denne skall kunna behålla så mycket av sin objektiva hållning som möjligt.

Vi har tillsammans regelbundet fört diskussioner om förutfattade meningar och bias för att upprätthålla en allmän medvetenhet om detta. Förutom hur den ene författarens insyn och delaktighet i organisation kan ha påverkat studien har vi även diskuterat hur vi båda utifrån våra övriga förutfattade meningar som vi bär med oss från exempelvis tidigare studier påverkat vårt förhållningssätt vid de olika delprocesserna i studien.

Sammanställning av Analys och Resultat

Vi har använt oss av grundad teori (Bryman & Bell, 2013) som ansats för vår analys. Bearbetningen och analysen av data har skett i en löpande växelverkan med varandra och likaså har vi valt ut vårt teoretiska ramverk baserat på vår empiriska grund.

Omfattande kodning inledde vår analys av de transkriberade intervjuerna. Vi genomförde kodningen av data individuellt och gjorde sedan också individuella preliminära kategoriseringar och tematiseringar av de mönster vi tycktes kunde urskilja. Vi jämförde därefter våra analyser med varandra. Ur denna jämförelse kunde vi urskilja några teman och kategorier som vi uppfattat gemensamt och var uppenbara för oss båda. Dessa teman bedömde vi som starkt framträdande och tog till vara på dessa som kategorier som senare redogjordes för i vår senare resultatframställning. Vi gjorde ytterligare analyser av materialet löpande, både individuellt och gemensamt, för att finna ytterligare mönster och teman som vi sedan använde för att utveckla resultatet.

Parallellt med kodningen och analysen har vi eftersökt relevant teori och tidigare forskning inom området. De kategorier som växt fram ur resultatet har fått fungera som vägledning i dessa efterforskningar för att på så sätt finna matchande teori och tidigare forskning som i längsta möjliga mån speglar vårt resultat. Det har också varit viktigt för oss att den genererade teorin i längsta mån varit relevant för vårt syfte att studera och närmare förstå förändringsprocesser. I den slutliga resultatsammanställningen har vi använt det teoretiska ramverket för att beskriva det vi sett i analyserna.

De sökverktyg som vi använt för att finna dessa teorier och tidigare forskning är Google Scholar samt GUNDA. Vi har under analysen även haft löpande kontakt med vår handledare som, baserat på vad som framkommit ur analyserna, gett oss idéer och uppslag till adekvat teori och tidigare forskning.

I följande kapitel har vi valt att disponera resultat och analys i en och samma helhet. Vi motiverar detta utifrån att vi anser att denna disposition fallit sig naturlig när vi använt oss av den induktiva kvalitativa arbetsmetoden. När vi tillämpat samtidig bearbetning av teori, resultat och analys har kapitlet under studien fungerat som ett levande arbetsdokument och det har då varit lämpligt att ha resultat och analys integrerade i en och samma textmassa.

Vi menar också att det har varit gynnsamt för den slutliga sammanställningen som blivit mer lättillgänglig för läsaren än om vi hade separerat dessa delar.

För att ge läsaren en översiktlig bild av vilka respondenter som ingått i studien inleder vi kapitlet med en översiktstabell. I tabellen presenterar vi respondenterna med deras funktion, ålder, anställningstid, hur de påverkats av omorganisationen samt vilken inställning de har till den.

Vad gäller dispositionen i övrigt har vi delat in kapitlet i två huvudkategorier med var tillhörande underkategorier. Underkategorierna har vi sedan disponerat med tolkande beskrivningar av underkategorin och med därtill efterföljande exempelcitater som speglar beskrivningarna. Vi har utgått från Patel & Davidssons (2011) råd att eftersträva en bra balans mellan de tolkande beskrivningarna och citaten för att göra texten tillgänglig för läsaren.

Empiriskt resultat och analys

Inledning

Baserat på den kvalitativa datainsamlingen i form av intervjuer har vi konstruerat en empirisk berättelse av vad som framkommer i respondenternas svar och analyserat materialet. Inledningsvis har vi sammanställt en tabell som presenterar respondenterna utifrån nuvarande befattning, anställningstid, inställning och hur de har påverkats i samband med omorganisationen. Vi har sedan delat upp resultatet i kategorier som vi tycker är intressanta att diskutera och analysera baserat på syftet med studien. Analysen sker utifrån vad respondenterna säger och hur det kan beskrivas med hjälp av teori och tidigare forskning inom organisationsteori och förändringsarbete ur översättningsperspektiv.

Befattning	Anställningstid (år)	Befattning	Anställningstid (år)
Utredare (UTR1)	21	Ingripandepolis (IGV3)	9
Utredare (UTR2)	7	Områdespolis - Gruppchef (OMR1 GC)	12
Utredare (UTR3)	24	Områdespolis (OMR2)	9
Utredare (UTR4)	3	Områdespolis (OMR3)	10
Ingripandepolis (IGV1)	4	Kommunpolis / Ledningsstöd (KP1)	?
Ingripandepolis - Gruppchef (IGV2 GC)	20	Kommunpolis / Ledningsstöd (KP2)	13

Top-down förändringar

Utifrån intervjuerna framkommer att de flesta respondenter ser förändringen som en form av top-downförändring och beskriver omorganisationen som något som förs in från högre central ledning. Det har tillkommit fler tjänster till lokalpolisområdet och det har gjorts förflyttningar av tjänster mellan olika enheter. Dessa omstruktureringar har skett från såväl enheter inom regionen i stort som inom det egna lokalpolisområdet. Från de centrala delarna av polisområdet har det flyttats i huvudsak utredare till lokalpolisområdet.

“Det har kommit en förbättring, för helt plötsligt har det kommit en del folk jag inte känner igen här i korridorerna, ganska många nya utredare och ganska många nya ansikten. Men det har inte kommit ut till våra delar än, att de har stärkt upp där. Men det, ja, det känns av, och att vi ska ha fått en del trafikutredare och MC-förare och det känns av lite grann.” OMR3

Det framkommer också att lokalpolisområdet har fått ett tillskott av tjänster som hanterar trafikbrott samt två MC-poliser.

“Vi är ju två MC-förare på varje Bravo-grupp. Vi är två Bravo-grupper nu men vi ska vara tre. Så tanken är att vi ska bli tre stycken sådana här grupper som jag jobbar i. Och det finns två MC-förare på varje. Och det är skitbra, det är nödvändigt.” OMR2

De lokala interna omstruktureringar som har gjorts inom lokalpolisområdet har i huvudsak bestått av omfördelningar av personal från en tidigare ungdomsspanande/-utredande enhet till att nu fungera som antingen enbart utredare alternativt som områdespoliser. Denna mot ungdomar specialiserade funktion som fanns i den gamla organisationen har försvunnit och har således kompenseras med utökningar av antalet tjänster inom den utredande enheten samt inom områdespolisensheten.

"Vi slog ihop de här två grupperna och förstärkte lite från vanliga ingripandeverksamheten med det man kunde skrapa ihop utan att tömma den helt, för de måste ju täcka larm, och så har vi bildat två större grupper." OMR3

En av kommunpoliserna förklarar att beslutet att slå ihop enheter leder till förlorad specialisering men ökad effektivitet och slagkraftighet.

"Det finns andra som anser att vi kommer att tappa mycket vad gäller fokuseringen på ungdomar när man får ett bredare, allmänt uppdrag med olika inriktning så förlorar man spetskompetens vad gäller ungdomar och ungdomssidan och ja, så kan det vara och det får vi

lära oss av då. Sen är det väldigt tudelat sådär, svårt. En grundläggande del som vi har sett här, det är att vi förlorar mycket på att dela in personalen i många små grupper. Vi blir inte slagkraftigare av att dela in personalen i många små grupper, vi blir inte slagkraftiga i varje grupp.” KP1

Vissa medarbetare upplever också att de inte har haft mycket att säga till om någonting.

“Det som man känner mest är väl att det har varit omöjligt att påverka någonting. Man har liksom bara fått sätta sig ner i båten och åka med.” OMR2

De delger oss även missnöje med att de inte tycker att den nya organisationen lämnar tillräckligt med utrymme för lokala anpassningar och generaliserar för mycket, att den inte tar hänsyn till unika lokala förhållanden och att den inte är anpassad för dessa. De ger uttryck för önskemål om att det skulle ha funnits mer utrymme för lokala anpassningar till de unika problembilder som finns i respektive lokalpolisområden.

“Samtidigt så är det så att varje kommun eller stadsdel har ju sina problem och då ska man ju låta, alltså vi har ju problem med integration inom vårt område och då måste man kunna jobba på ett sätt mot det, medan folk i, jag vet inte, Norrland nånstans, de har ju helt andra problem som de måste jobba efter då och det svängrummet måste man ge.” UTR1

Det är ett återkommande tema i intervjuerna oavsett befattning.

"Jag tror det är svårt att få en sådan stor myndighet att jobba likadant för områdena ser ju otroligt, det är otroligt annorlunda att jobba i Göteborg mot att jobba kanske i uppe i Norrland, kan jag tänka mig." IGV3

Även kommunpoliserna ger uttryck för den lokala problembilden.

"En fredag natt på Avenyn ser inte likadan ut som en fredag natt i Lycksele. Det gör inte det. Med allting som kommer omkring. Så jag tror det är man måste säga att “ni ska göra exakt såhär” och sen så får man börja pilla lite i detaljerna." KP2

Medarbetarna berättar vidare att det skett strukturella förändringar och hur de i den nya organisationen är mer styrda i sitt arbete. De säger också att styrningen på många sätt nu sker från centralt håll och att det finns allt mindre utrymme för flexibilitet i arbetet. Tidigare hade medarbetarna större frihet att på egen hand kontrollera och planera sina arbetsdagar och det

fanns utrymme för direkt kommunikation och flexibla samarbetslösningar mellan de olika enheterna.

En av utredarna berättar hur han tycker att flexibiliteten och samarbetet mellan enheterna har ändrats och gjort hans arbete mindre praktiskt.

“...och det är inte lika flexibelt längre, att man kan vända sig till någon och säga att “där är det problem, jag vill att ni åker dit” utan det måste gå många andra vägar och det tar lite för lång tid tycker jag.” UTR1

Områdespoliserna berättar om hur de innan förändringen kunde kontrollera och planera sina dagar lättare och hur de upplever att de nu blivit mer styrda.

"Det är lite det jag har varit inne på att vi är mycket mer händelsestyrda nu. Det är mycket mer peka med handen, pekpinne vad vi ska göra. Och det är inte alls lika mycket utrymme för egna initiativ och sådär. Det är väldigt så att “idag ska ni göra det, imorgon kommer ni göra det”.” OMR2

Och att initiativförmågan och spontaniteten har försvunnit.

“Ja, man slutar att planera. För att vi vet att imorgon går det inte att göra det. Det tar lite död på... för mig tar det död på min initiativförmåga. Om man har försökt ett par gånger så tänker man “näe...””. OMR3

Gruppchefen för ingripandepolisen berättar på frågor om flexibilitet hur han tycker att den gått förlorad till förmån för den ökade styrningen i och med förändringarna sedan organisationen inträdde.

“Och det är ju, det var ju en bra tanke, att den ska se ungefär lika ut organisationen, det kan ju vara lättare att styra den och lättare att samarbeta med varandra över gränser och sådär när vi jobbar likadant. Men det går rakt emot den tanken som också var då att man skulle vara självstyrande och jobba efter sin problembild bara då och på alla platser då. Det tycker jag nästan blivit tvärtom att vi fått anpassa oss mer efter beslut uppifrån.” IGV2 GC

Det kan tyckas finnas en motsägelsefullhet mellan å ena sidan de nya arbetssätten i den nya organisationen och å andra sidan förändringsprocessens ambitioner om att vara öppen för influenser underifrån i organisationen. Det är därför möjligt att den nya organisationen med sin ökade styrning och kontroll av arbetsuppgifterna gör att medarbetarna tolkar förändringen som endast en top-downförändring. Men i en så stor myndighet och omfattande

omorganisation så krävs det också en viss styrning från toppen, något som en av kommunpoliserna ger uttryck för.

“Hade man sagt så att “vi gör en omorganisation och vi ska bli enhetliga men ni får lösa det själva” så hade det bara blivit pannkaka av alltihopa. Så jag tror att det greppet som de har tagit är nödvändigt fast väldigt byråkratiskt.” KP2

Vi ska dock argumentera härnäst för att det faktiskt har skett en bottom-upförändring.

Bottom-upförändringar

Samtidigt som vi får berättelser om upplevd topdown-styrning i förändringsarbetet så finner vi också i berättelserna stöd för att det faktiskt har varit en bottom-upförändring där såväl lokalpolisområdet i stort liksom medarbetarna vid lokalpolisområdet har varit inblandade i och haft möjlighet att influera förändringsprocessen. En av kommunpoliserna berättar om hur han genom sina mejlutskick efterfrågar medarbetarnas åsikter och idéer angående omorganisationen i ett försök att involvera personalen i förändringen.

“Jag gjorde så att jag lade ut ett mejl med frågorna “Vad har ni för frågor i det fallet till rikspolischefen?” ut till alla här, så fick de mejla till mig och ställa de frågorna.” KP1

Idéerna är senare tänkta att tas med till centrala nationella möten vid vilka kommunpolisen kan framföra dem. Dock fanns det en känsla bland medarbetarna av att bli överkörd med information, efter vilket det bestämdes att dra ner på den aspekten.

“Man tryckte ut väldigt massa information i början, och då blev folk nästan mätta... liksom “prata inte mer om den här jävla omorganisationen nu”” KP1

En av områdespoliserna berättar också hur han vid två tillfällen under det förberedande arbetet med omorganisationen fick träffa ordföranden för genomförandekommittén, Thomas Rolén.

“Thomas Rolén, som var regeringens särskilda utredare, var ju faktiskt två gånger på besök hos oss och det var ju kul då, vi fick prata med honom om vad vi tyckte och tänkte och de spelade in film med och höll på där på sajten inför processen.” OMR3

Rolén var ansvarig för genomförandet av förändringen och områdespolisen beskriver att han vid dessa två möten med Rolén upplevde att han var delaktig i förändringsprocessen och blev hörd.

“Vi tog en lunch och satt och pratade, vi och två till i gruppen. Då kände man att “Det vi säger nu, när han är en andra gång faktiskt...”. Han gjorde sju besök tror jag i Sverige runt på olika orter. Då kände jag att vi fick påverka, vi fick berätta.” OMR3

Att lokalpolisområdet sedan har varit ett pilotområde, ett slags föregångsexempel, för hur omorganisationen och formuleringen av lokalpolisarbetet i övriga delar av Sverige stärker ytterligare bilden av att det är fråga om en bottom-upförändring.

“Alltså metoden för trygg i arbetet var ju en pilot här uppe då, så i det arbetet har vi nog kommit långt. Jag har inte en blick på hela Sverige naturligtvis, men jag vet ju att mycket av det arbetet som gjordes här innan det kom igång, omorganisationen, har ju nu spridit sig. Så är det.” KP1

Mycket av det arbetet som tidigare skett informellt inom lokalpolisområdet har i den nya organisationen formaliserats. Det tyder på att de lokala lösningar och arbetssätt som lokalpolisområdet använt sig av har översatts och förankrats i idén med den nya, större organisationen. Det om något är en tydlig form av bottom-upaktivitet.

“Men i samband med detta så har man kommit fram till att vi ska jobba mycket närmare staden och kommunen. Man har skrivit mycket större samverkansavtal. Innan så jobbade man, man samarbetade lite mer frivilligt med kommunen. Nu har vi skrivit samverkansavtal där vi *måste* samverka med kommunen. Och det är nog bara positivt tror jag. Men det är nog enda skillnaden, vi har legat ganska långt fram här innan uppe i vårt samarbete med Göteborgs stad. Men nu tvingas vi göra det. Så jag tror inte det är så stor skillnad egentligen.” KP2

Gruppchefen för områdespoliserna berättar att han använder sig av nya verktyg i sitt ledarskap, ett verktyg han kallar fasteori. Han berättar att idén till att använda sig av detta verktyg har sitt ursprung internt i lokalpolisområdet och att det är något som endast användes där som en lokal lösning. Denna lokala tillämpning tyder på att det trots allt finns utrymme för lokala lösningar och potentiella bottom-upaktiviteter.

“Nej utan det är vi som har infört det här, där vi har kommit fram till detta i och med att vi har en chef som är intresserad av detta. Han har förankrat det alltså, så att det var ingenting som han sa att “titta här så här ska ni göra” utan han samlade ledningsgruppen och tittade

“Det här är en idé jag har, vad tror vi om detta?” och vi tycker ju “Jo... men det tycker jag verkar väldigt bra”. Det tycker vi alla som jobbar här att det är värt att prova.” OMR1 GC

Även beslutet som togs att forma en större grupp områdespolis är ett beslut som tagits lokalt, och som har spridit sig till andra delar av Göteborg.

“Nej utan det är ett beslut som våran chef här har tagit och som de andra polisområdena, eller lokalpolisområdena, i Storgöteborg har apat efter, anammat liksom...” KP2

Det sistnämnda är särskilt intressant eftersom vi tidigare i analysen nämnde att en av områdespoliserna upplevde att det bara var att sätta sig ner i båten och åka med. Det framgår dock att det har skett en förändring på lokal nivå som har fått vara kvar och till och med spridit sig till andra delar av myndigheten. Det har skett en omedveten involvering i förändringen. Områdespolisen säger att hon inte har upplevt att få vara med och påverka förändringen alls, men samtidigt är hon en del av den nya områdespolisenheten vars arbetsätt faktiskt har spridit sig till andra lokalpolisområden i Göteborg. Hon har på det sättet varit med i den lokaldrivna förändringen som byggts upp underifrån. Hennes upplevelse skiljer sig från tidigare nämnda områdespolis som varit aktivt deltagande, medvetet deltagande i förändringsarbetet i mötet med Thomas Rolén. Den områdespolisen har känt sig delaktig och vet att det nya sättet är något som har skett lokalt, även om han kanske inte ser hela omorganisationen som en bottom-upförändring.

“I grunden var ju inte tanken att “ja det här ska vi ju göra” utan det här har ju våran chef här i lokalpolisområdet kommit på och så har det anammats och blivit till flera områden runt om i Göteborg. Så det är ju ingenting som låg i grundtanken i omorganisationen för polismyndigheten, så är det inte, men för mig personligen är det ju den stora förändringen i min vardag.” OMR3

Det är intressant att analysera åtskillnaden i upplevelser av förändringen mellan båda områdespoliserna utifrån ett translationsteoretiskt perspektiv. Från centralt håll har ambitionen varit att göra en medarbetardriven, lokalt förankrad förändring. Vi har fått veta att lokalpolisområdet har fungerat som pilotområde för omorganisationen och mycket av lokalpolisområdets tidigare arbeten har som sagt tagits tillvara och översatts till den nya organisationen och även överförs och översatts till lokalpolisområden i övriga Sverige. I polisens verksamhetsplan för 2015-2016 beskrivs att lokalpolisområdena och medarbetarna nu skall förverkliga och delta i formulerandet och skapandet av den nya organisationen (Polisen u.å). Det har även funnits tillfälle för medarbetarna att vara del av en så kallad

reformstödsgrupp. Vi har bett en av kommunpoliserna att berätta mer om reformstödsgrupperna som han beskriver som följande.

“Ja, det är en reformstödsgrupp kallar de det, och det är ungefär 50 medarbetare runt om i landet som tre gånger om året åker till Stockholm för att träffa ledningen för den här myndigheten och rikspolischefen, med olika teman. Jag kom in i det ganska nyligen så jag har varit med på ett sånt möte. Men där är rikspolischefen ofta med hela dagar och det handlar väl egentligen om att ta pulsen på omorganisationen hela vägen ut i alla kapillärer liksom för att se hur långt det har kommit. Och då har man olika inriktning på olika dagar så att... Och så får vi frågor ut innan som vi får försöka samla in information om.” KP1

Det har via reformstödsgrupperna funnits en vilja från central ledning att samla information från lokalpolisområden och ta till sig nya idéer. Det är med andra ord öppet uttalat att det är fråga om en bottom-upförändring där det från ledningshåll efterfrågas lokalpolisområdenas och medarbetarnas deltagande och influenser till hur den nya organisationen skall växa fram. Trots detta görs ändå tolkningar att förändringen sker på top-downbasis. I det följande analyserar vi hur kommunikationen och översättningen av idén med den nya organisationen går till och lyfter fram några situationer som spelar en viktig roll i dessa processer.

Kommunikation i translationsprocessen

En av kommunpoliserna ger i sin intervju ett konkret exempel på hur den löpande informationen och kommunikationen angående den nya organisationen har gått till. Från central ledningsnivå tar den lokala ledningen löpande emot elektronisk information om omorganisationen. Informationen kommuniceras sedan vidare till gruppchefer i regelbundna gruppchefsmöten. Gruppcheferna ges därefter eget ansvar för att kommunicera informationen vidare till sina medarbetare i yttersta led. Kommunpolisen ger uttryck för att han har stort förtroende för dessa gruppchefer. Han berättar vidare att informationen måste översättas till den lokala kontexten, att verkligheten ofta är en annan än den som ges i informationen och direktiven från centralt håll, och att det i gruppchefsmötena diskuteras hur detta skall åstadkommas.

“Det bara ramlar ner en jätte stor fil i datorn och “det här är det ni ska prata om med medarbetarna, så här kommer det se ut” och så är det lite filmer och så är det lite planscher och så lämnar man en timma över till lite diskussion. Det är väl det vi har fått. Alltså det är ju på så sätt, det har vi ju varit tvungna att göra. Men sen så får man ju sätta sig ner och prata med gruppcheferna. Och vi försöker ju hålla det så att gruppcheferna är suveräna, eller alltså de har

monopol på ledarskapet i sina egna grupper så de får ju hantera det själva. Så det har ju legat på gruppcheferna och yttre befäl att göra det till personalen. Men vi har ju haft mycket dialoger och diskussioner på befälsmötena etc. hur det kommer se ut i verkligheten, för det skiljer ju sig en hel del på hur det ser ut på pappret och hur det kommer se ut i verkligheten. “
KP2

Vi identifierar här att gruppchefsmötena och gruppcheferna spelar en viktig roll i översättningen av den nya organisationen. I gruppchefsmötena sker mötet mellan den lokala operativa verksamheten och de nya idéerna vilka skall tolkas och översättas till de lokala arbetssätten. Det sägs mer eller mindre bokstavligen att det i dessa gruppchefsmöten görs, och måste göras, översättningar och lokala anpassningar av de centrala direktiven och idéerna som sedan förs vidare till medarbetarna eftersom verkligheten är en annan än vad som anges i direktiven. Efter avslutade gruppchefsmöten hänger mycket av översättningen på gruppcheferna. Gruppcheferna är kritiska tolkare och mottagare av idéerna vid gruppchefsmötena och kritiska översättare och vidareförare av idéerna när de senare för dem vidare till sina medarbetare. Vid dessa kritiska översättningskeenden finns utrymme för många subjektiva översättningar. Förklaringar till olika tolkningar av den nya organisationen bland medarbetarna kan därmed återfinnas bland dessa kritiska skeenden rörande gruppchefsmötena och gruppcheferna.

Det berättas i intervjuerna med såväl medarbetare som chefer att gruppcheferna i den nya organisationen fått mer administrativa arbetsuppgifter och därmed blivit mer frånvarande från den operativa verksamheten.

“Till och med jag märker det på min jättelåga chefsnivå att man blir mera uppbunden på administration, i och med att han har färre chefer under sig får han lägga ner mera på oss gruppchefer då, administrativa saker, så man är ju mindre ute nu än man var innan omorganisationen. Det märker jag ju jättekärligt...” IGV2 GC

Denna frånvaro från det operativa arbetet och medarbetarna kan möjligtvis ytterligare motverka att kommunikationen och överföringen till medarbetarna fungerar som den skall. Möjligtvis ökar också känslan av avstånd mellan medarbetare och chefer vilket i sin tur bidrar till minskad känsla av involvering hos medarbetarna, och att medarbetarna känner att omorganisationen inte är något som rör dem utan endast är något som sker ovanför huvudet på dem.

“Dem har tagit bort mycket det här med biträdande det har de ju gjort och det märker man ju här att våran chef har mindre tid att leda och vara chef hos oss för han har ju blivit av med sina

underchefer och har fått mer att göra själv och gå flera möten själv och det är nog också lite genomgående i hela ledet faktiskt. “IGV2 GC

Vi ser ett återkommande problem där översättningen och överföringen av idéerna i den nya organisationen inte har nått ut hela vägen i leden.

“Det känns inte som att informationen alltid kommer hela vägen ner till oss, på golvet om man säger så.” IGV3

I litteraturöversikten nämndes hur forskare har studerat hur medarbetare påverkats negativt av eller på olika sätt motsatt sig organisationsförändringar. (Reichers m fl, 1997; Choi, 2011, Brown & Cregan, 2008; van Dam m fl, 2007) Studierna pekar på att en högre grad av medarbetarinvolvering i förändringsprocessen samt även med hjälp av kommunikation och informationsutbyte mellan ledning och medarbetare hade minskat de negativa konsekvenserna.

När vi ber kommunpolisen att ge konkreta exempel på hur ledningen jobbar med att få ut information om omorganisationen och förankra den bland medarbetarna berättar han att han använder sig av mejlutskick som kommunikationsmedel men beskriver responsen som svag.

“Och det är väl lite grann pulsen på det också, man får en möjlighet att ställa frågor till högste chefen och en eller två tar chansen. Så att det säger kanske lite grann också...” KP1

Medarbetarna berättar i sin tur att de tar emot omfattande information om omorganisationen via mejl och polisens intranät. De berättar att de sällan eller inte alls läser informationen.

“Nej, nu nej, jag har inte hört det sen kan det ju ligga hos mig också att jag läser kanske inte jättemycket och sådär om det heller.” IGV1

Det höga trycket på arbetsplatsen bidrar också till att informationen inte når ut till medarbetarna på det sättet.

“Och det är ganska högt tryck så att bara sitta och läsa de här nyhetsutskicken som kommer, då känns det som att man, som att man inte gör nåt faktiskt.” UTR4

Detta vittnar om att mejlutskick och informationsspridningen via polisens IT-system är ineffektivt som kommunikationsmedel för att uppnå lyckad involvering av medarbetarna i förändringsprocessen. Ur ett translationsteoretiskt perspektiv kan dessa kanaler för överföring

av idéerna och informationen kring den nya organisationen ses som otillräckliga då medarbetarna inte ens tar del av informationen. En grundläggande förutsättning för att överföring och tolkning skall kunna ske är att idéerna och informationen når mottagarna. När det inte sker så sker inte heller överföringen och förankringen av den nya organisationen till yttersta led och översättningen uteblir. I intervjun med en av områdespoliserna får vi veta att en del av den viktiga kommunikationen har skötts på ett snyggt sätt och att det har uppskattats.

“För att våran då chef har ju liksom ställt sig framför alla och berättat, motiverat varför han till exempel kommer flytta på alla gruppchefer och yttre befäl. Alltså att de får bli chef i någon annan... Och bara det är man inte bortskämd med i den här myndigheten att folk är såpass rakryggade. Det brukar liksom komma ett massmejl typ. Och man har ingen möjlighet att ens få höra en förklaring eller fråga eller något sånt där.” OMR2

Om mejlutsicknen är ineffektiva som kommunikationsmedel så tycks det finnas andra externa kanaler som når fram lättare till medarbetarna. Flera av medarbetarna menar att de påverkas negativt av den information som sprids via dessa kanaler.

“Jag personligen har inte märkt någon skillnad för mitt jobb överhuvudtaget. Jag gör exakt samma saker jag gjorde innan. Vad som jag dock har märkt av är ju mycket snack kring det och då mestadels negativt snack.” IGV1

I flera av intervjuerna berättar medarbetarna hur de tar del av information om omorganisationen via extern nyhetsmedia.

“Alltså rent spontant så skulle jag väl säga att negativt. Men det baseras ju egentligen inte på mitt personliga utan det är väl mer egentligen vad man hör och läser eller vad som händer i övriga landet.” IGV3

Även via sociala medier sprids ett allmänt missnöje som påverkar synen på förändringen.

“Vi har ju en sådan här intern grupp på Facebook, det kanske ni vet om att vi har? Nej? Det är ju, jag vet inte, 6000 poliser som är med i den någonting och det är varje dag nästan, i alla fall periodvis när folk liksom lämnar sin uppsägningslapp, fotar och “tack för mig nu går jag till försäkringskassan” och någon går till migrationsverket och... så det är ju ett liksom spritt missnöje.” OMR2

Likaså berättar de om hur det pratas mycket om omorganisationen under fikaraster och liknande och att de även färgas av den negativa jargongen i dessa.

“Hos andra, när man tänker på hur andra resonerar och så där, när man sitter och pratar kring fikarummet.” UTR1

Vi menar att det finns anledning att ta hänsyn till hur dessa informationskanaler påverkar och influerar medarbetarna och deras inställning till omorganisationen. I dessa kanaler sker en form av tolkning och översättning av inofficiell information rörande omorganisationen som vi tror färgar påverkar och färgar translationsprocessen. När tolkningen av omorganisationen görs utifrån vad som publiceras i media och sociala medier konkurrerar det således med översättningen av den officiella interna informationen.

I Reichers m fl (1997) studie med chefer och medarbetare visade det sig att cheferna var mindre negativt inställda till förändringar inom organisationen medan medarbetarna å andra sidan var mer negativa. Förklaringen menar författarna låg i att cheferna i högre grad var informerade om förändringarna och på så vis kände sig mer delaktiga i dem, vilket i sin tur skapade den positivare inställningen. Vi kan läsa av i tabellen med respondenter att både gruppchefer och kommunpolis (ledningsstöd) är positiva till förändringen och utav resultatet framkommer att de har en tydligare bild av den officiella informationen om den nya organisationen och är mer insatta i den, vilket indikerar att de är mer involverade.

Enligt en kommunpolis uppmanas det också från ledningshåll att medarbetarna ska kommunicera via dagböcker och lägesbilder vad de får för input från medborgarna.

“Vi försöker att uppmuntra att skriva mycket i dagböcker vad vi får för input från medborgare, skriv underrättsuppslag för att fylla på den här lägesbilden som vi gör varje vecka. Men sånt här tar tid. Det tar tid att få ut det i organisationen. Det är som sagt mycket hur man är som person att snappa liksom, vissa trivs med det jobbet andra inte.” KP1

Det finns därmed en tanke med att även medarbetarna ska driva arbetet, även om det tar tid. Den informationen verkar dock inte ha nått ut till alla eftersom det inte är något som återkommer i andra respondenters svar. Bristen på effektiv kommunikation verkar vara den huvudsakliga anledningen till att idéerna har översatts olika genom leden.

“Nej nu är ju organisationen snart klar och vi skulle ju vara med och påverka hur den skulle bli. Det skulle ju vara medarbetarstyrt det också, eller medarbetardrivet, men nu är det ju... det har bara kommit “så här ska det se ut” hela tiden. Och de pratar om en massa referensgrupper som skall ha varit inblandade men jag har inte märkt av dem. Jag vet inte vem på den här arbetsplatsen som sitter i en sådan grupp så det har inte vart nån sådan kommunikation ens... som jag märkt av.” IGV2 GC

Czarniawska (2015) menar att en förutsättning för att tolkning och översättning av en idé skall kunna ske är att det finns intresse för den. Om mottagarna inte tolkar idén som intressant så kommer de inte att anamma den eller bidra till skapandeprocessen och vidareöverföringen av den. Respondenterna säger ofta att de inte är intresserade av informationen som ges om den nya organisationen, att de inte alltid eller knappt tar del av den.

“Nej. Jag vet att det skickades ut nån enkätförfrågan, fast det var ju sådan slumpvis så det är väl egentligen det enda jag vet om, om omorganisationen så. Sen kan väl man lägga intresse själv i det också men jag kan inte säga att jag är jätteintresserad och vill göra det...” IGV3

Vi redogjorde tidigare för en av kommunpolisernas svar om att intresset för den information som skickas ut per mejl var svagt och medarbetarnas intresse för att få komma med åsikter till högre ort är svalt och att väldigt få tar vara på de faktiska möjligheterna till att medverka och vara involverade i förändringen. Utifrån Czarniawskas (2015) perspektiv förklaras medarbetarnas alienation från förändringsprocessen därmed av att de inte är intresserade av den och därför inte heller deltagande i skapandeprocessen av idén med den nya organisationen. Omorganisationen berör inte medarbetarna därför att deras ointresse för den i sig självt gör att den inte berör dem.

Förändringströtthet

Czarniawska (2015) hävdar att planerade förändringar är något som i många företag och verksamheter har institutionaliserats och fått ett värde i sig. Upprepade reformer sker på ett kompulsivt och nästintill tvångsneurotiskt sätt för att det tros vara förenligt med ett effektivt och tidstypiskt ledarskap. Czarniawska beskriver detta som ett av flera patologiska drag hos organisationer.

Det tidigare nämnda ointresset kan kopplas till att många är trötta på förändringarna och omorganisationen. Det framgår av såväl medarbetarintervjuerna som i intervjuerna med representanterna från ledningen. Det framkommer beskrivningar om att det upplevs som

“mycket”, “tungt” och “rörigt”. En av områdespoliserna ger tydligast uttryck för detta när vi ber honom beskriva hans spontana känsla av omorganisationen.

“Det är ganska tungt att vara i den. Så känner jag. Det är min spontana första känsla. Det är tungt och vara i en omorganisation i en sån här stor myndighet.” OMR3

Även en av kommunpoliserna uttrycker tröttheten i förändringen och svårigheterna att få ny input och nya idéer för hur den nya organisationen kan skapas, och därmed även möjligheten att införliva idéer som kommer underifrån.

“Det finns en viss trötthet i organisationen rörande den här omorganisationen nu, så att få in nya idéer och tankar kring den är ju en utmaning nu om jag säger så” KP1

En av utredarna beskriver också han hur han upplever att tröttheten och motståndet till förändringarna växer sig allt större bland de anställda ju fler förändringar de har varit med om.

“Jag har varit med om många omorganisationer och man blir ju lite trött på det. Så ju äldre man blir och ju längre man har jobbat desto mer motstånd blir det ju. Faktiskt.” UTR1

I det sista citatet ovan framträder det också en skepticism mot förändringar som baseras på tidigare erfarenheter. Denna skepticism mot förändringar går också att finna bland andra medarbetare och chefer. Gruppchefen för ingripandepoliserna ger uttryck för denna skepticism som baseras på hans tidigare negativa erfarenheter. I följande citat svarar han på hur han ser på omorganisationen och hur den kommer att utveckla sig.

“Det är lätt att tappa fokus märker jag och omorganisera för omorganisandets skull. Man räknar procenttal. Det är ju hälften av poliserna ska ju jobba ute i lokalpolisområdena för att komma närmare medborgarna men till slut genomför man det bara på pappret. Folk sitter kvar inne på sina polishus men organisatoriskt tillhör man då de här lokalpolisområdena och då har man liksom tappat grundsyftet med det man gör, utan det ska bara se bra ut på pappret och det... det är ganska vanligt tycker jag i den här verksamheten. Att man slutar titta på det man gör och tittar på diagram istället. Ja det känner man igen sedan tidigare och det är sånt man är rädd för.” IGV2 GC

De olika svaren ger uttryck för att det växer fram förändringströtthet, motstånd och skepticism mot organisationsförändringar ju längre personen har arbetat i organisationen. Möjligtvis står en del av förklaringen till varför denna bottom-upförändring tolkas som en top-

downförändring att finna i att det inom polisen historiskt sett gjorts i huvudsak top-downförändringar. När polisen nu väljer att göra en förändring med ett annat grepp, att göra en förändring driven underifrån, översätter medarbetarna förändringen på grund av sina tidigare erfarenheter förändringen ändå som en top-downförändring. Medarbetarnas tidigare negativa erfarenheter av top-downförändringarna kan även bidra ytterligare till ett minskat intresse för att delta i skapandeprocessen av idén med den nya organisationen. Tidigare erfarenheter av förändring kan också påverka vilka förväntningar som finns på omorganisationen.

Tolkningar och uppfyllda förväntningar

Svaren från respondenterna visade på att det gjorts olika översättningar i leden om vad organisationens idé om att vara nära medborgarna innebär. De ingripande poliserna berättar att de upplever att det är samma arbete som de gör i den nya organisationen som de gjorde innan omorganisationen. De menar att det som framställs som det nya medborgarnära arbetet i den nya organisationen ligger i linje med vad de alltid har gjort och att de alltid har arbetat nära medborgarna.

"Alltså som IGV polis då åker man ju på sina larm oftast då och sen kan man vara ute och traska runt på torg och dylikt och sådär. Då är man ju nära medborgarna men det var man ju innan också och det har, det upplever jag att man har vart nästan från start i polisen eller sådär." IGV1

Gruppchefen för ingripandeverksamheten har inte heller fått någon tydlig förklaring för vad det innebär att komma närmare medborgarna och tolkar idén mer som en vision än som något som ska konkretiseras.

“Det är ju mycket tal om det här “närmare medborgarna” då, men ... och det får man höra dagligen... men riktigt hur det ska gå till det kommer liksom inte så mycket sådant, det gör det inte, utan det känns mer som någon övergripande vision på något sätt. Men det kommer väldigt lite hur det ska gå till tycker jag.” IGV2 GC

Vi får veta utav en av kommunpoliserna att idén med att vara närmare medborgarna sker högre upp i leden, genom olika aktiviteter där inputen sedan tas vidare till det operativa.

“Det handlar om att få medborgarnas röst hörd in i verksamheten. En stor del av omorganisationens syfte är att vi ska lyssna mer utåt, ta till oss vad som är viktigt för

medborgarna. Och jag ser väl min tjänst då, eller kommunpolistjänsten, som ett sätt att skapa tryck i den frågan och att få medborgarnas röst att bli operativa insatser inom polisen.” KP1

Utrymmet för tolkning i medborgarfrågan kan skapa olika översättningar av den nya organisationens idéer. Att det finns olika möjliga tolkningar av en idé menar vi kan leda till skapande av förväntningar som inte blir införlivade.

Det framgår att det hos några av respondenterna fanns förväntningar om hur den nya organisationen skulle utvecklas. Det tycks ha funnits föreställningar om att något nytt skulle inträffa och att det skulle ske en större förändring. En utredare nämner att alla gick och väntade på något nytt, en effekt, som aldrig kom.

“Man går och väntar på det nya och när kommer det nya som alla har längtat efter så händer ingenting för det är fortfarande ett vakuum.” UTR3

Czarniawska (2015) menar att organisationer inte kan förändra sig själva, utan endast förnya sig eller förbättra sig. I fallet med polisens omorganisation tycks omorganisationen i sig ha skett genom förnyelse snarare än genom förändring. Förväntningarna däremot tycks ha varit att det skulle komma en mer dramatisk förändring. Att medarbetarna hade dessa förväntningar om att något nytt och dramatiskt skulle hända, något som skulle komma utifrån eller åtminstone från någon annanstans än underifrån, vittnar om att idén om att förändringen skall vara medarbetardriven inte har översatts så bland medarbetarna. Att de förväntar sig att det är något annat, någon annan eller något externt som skall genomföra förändringen vittnar om att de förväntar sig en top-downförändring.

Många respondenter uttrycker besvikelse över att det inte tillkommer fler poliser i yttre tjänst till lokalpolisområdet. Det indikerar att det också fanns förväntningar om att de nya resurserna som skulle tilldelas lokalpolisområdet skulle ske i form av yttre personal. Det är möjligtvis så att när det från centralt håll annonseras att den nya organisationen kommer att innebära fler resurser till lokalpolisområdena, utan att tydligare definiera vad det är för slags resurser det är fråga om, lämnas det öppet för friare tolkningar och översättningar bland medarbetarna om vad detta innebär. På så vis skapas förväntningar och förhoppningar om något som sedan inte införlivas på det sätt medarbetarna hoppats på.

“Ja men rikspolischefen säger att vi måste ha tålamod och det tar ett år kanske innan det är färdigt, men nu är faktiskt nästan alla på plats där de skall vara. Och vi fyller kanske bara

sjuttio procent av den här kostymen som man ritade upp och nu är det inte många fler poliser att stoppa i de här hålen. Utan nu är det ju lite mer arbetsmetodik och sådant vi ska utveckla men det kommer inte ut fler poliser nu, någon enstaka möjligtvis. Så det var, ja, något feltänk från början, en glädjekalkyl över de här, över hur många vi var..." IGV2 GC

Det berättas att det är svårt att förflytta personal till yttre tjänster då många av de som innan omorganisationen tjänstgjorde med administrativa uppgifter i de centrala delarna av organisationen inte är öppna för att söka sig till yttre tjänstgöring, samt att de är heller kanske inte passande för den typen av tjänstgöring ur fysisk synpunkt.

"För vilken är den här förstärkningen? Det är ju såna gamla gubbar som mig och äldre ändå. Liksom jag har inte fysiken längre för att kunna gå ut och förstärka på radiobil utan visst, det kanske blir en förstärkning som utredare då och det kanske kan vara gott nog men man har liksom pratat om det här att man ska i den här omställningen, att man ska få ut tvåhundra... men det är ju liksom inte tvåhundra 25-åringar som springer milen på en timme och lyfter hundra i bänkpress. Sen kan ju vi göra nytta men man kanske läser det i tidningen eller som utomstående att "men gud vad bra med så mycket folk där" men man får ju titta lite... Vad är det för folk?" UTR3

Att tillökningen av resurser i form av yttre personal uteblir och förväntningarna inte införlivas kan det skapa ett missnöje och minskad tilltro till den nya omorganisationen som skadar engagemanget och inspirationen hos medarbetarna för att vidare vilja delta i skapande- och translationsprocessen av den nya organisationsidéen. Det finns en uppfattning och en brinnande fråga bland personal som handlar om resurser och framförallt löner.

"Alltså det som ligger oss på IGV närmast om hjärtat det är ju lönerna! Alltså det är ju det man kommer tillbaka till, det är ju inte om själva omorganisationen egentligen." IGV3

Frågan om löner har kommit upp i nästan varje intervju och det finns ett tydligt samband med det nationella missnöjet och omorganisationen.

"Det är lite olyckligt för omorganisationen för den har kommit precis samtidigt som det är ett himla liv om lönerna. Så jag tror folk har lite svårt att hålla isär vad som är en omorganisation och vad som är en fråga om löner. Så många är ju väldigt, väldigt negativa. Extremt negativa." KP2

Detta kan göra att medarbetarna uppfattar det som att de inte blir lyssnade på, att den centrala ledningen inte tar hänsyn till deras önskemål utan gör andra förändringar som inte upplevs lika akuta, och att de då tolkar det som att det är fråga om endast en top-downförändring, när det från ledningens håll i själva verket finns en vilja att skapa en bottom-upförändring.

“Då menar jag de som fattar beslutet då högt upp de fokuserar på helt fel saker då. En omorganisation tror jag inte så många av oss nere på golvet då hade sagt var svaret på det vi är missnöjda med eller sådär.” IGV1

Det finns en uppfattning om att ledningen i Stockholm inte har tagit hänsyn till de aktuella existerande problemen som fanns i polismyndigheten innan de startade den stora omorganisationen.

Sammanfattande diskussion av analysen

Av vårt sammanställda resultat och analys kan vi utläsa att det förekommer delade uppfattningar om huruvida den nya organisationen och förändringsprocessen är av top-downkaraktär eller bottom-upkaraktär. Vi finner att det finns motstridiga berättelser om hur medarbetarna tolkar och upplever den nya organisationen och förändringsprocessen den medför.

Vi finner det intressant att de två motstridiga beskrivningarna av den nya organisationen kan samexistera bland medarbetarna i lokalpolisområdet. Vi noterar att trots att det är fråga om en bottom-upförändring så tolkas och översätts den såsom om det vore en top-downförändring. Vårt resultat ifrågasätter den tidigare forskning som indikerar att medarbetarinvolverande förändringsprocesser av bottom-upkaraktär skulle vara överlägsna förändringsprocesser av top-downkaraktär. Vad beror medarbetarnas negativa inställning till den nya organisationen på? Varför är de inte positivt inställda till den när de ges möjlighet att delta i den och påverka den? Utifrån vårt översättningsperspektiv kan vi se tre huvudsakliga förklaringar till detta.

För det första ser vi att det finns förväntningar och förutfattade föreställningar om vad införandet av den nya organisationen innebär. Dessa förväntningar påverkar tolkningen och översättningen av förändringen som något negativt eller gör att de tolkar den såsom en toppstyrd förändringsprocess. Vi ser att medarbetarnas tidigare erfarenheter av förändringar inom myndigheten har betydelse för deras tolkning och översättning av den nya organisationen. Det framkommer i intervjuerna att medarbetarna som jobbat längre inom

polisen genom åren fått uppleva ett flertal förändringar och att dessa förändringar skapat en trötthet i inställningen till förändringar i allmänhet och en skepticism mot dom. När poliserna relaterar den nya förändringen till de tidigare förändringarna indikerar det att de tolkar och översätter den mot bakgrund av sina negativa erfarenheter av de tidigare förändringarna. Eftersom det framgår att tidigare förändringar inom polisen har skett enligt top-downstyrning menar vi att när den nya organisationen nu införs enligt ett bottom-upförfarande så förväntar sig medarbetarna att det ändå skall ske enligt deras tidigare erfarenheter. Vid mottagandet av idén med den nya organisationen gör medarbetarna således tolkningen att det är återigen är fråga om en top-downförändring enligt de tidigare mönstren och översättningen av den blir följaktligen därefter.

För det andra ser vi att medarbetarna tar emot information om den nya organisationen från flera olika håll vilket influerar deras tolkning och översättning av den som något negativt. Idéöverföringen av den nya organisationen sker inte i ett vakuum, och den sker inte heller enbart internt inom polismyndigheten. Den skapas och överförs mellan flera olika platser och idébärare, såväl myndighetsinterna som externa, vilka ofta gjort negativa subjektiva tolkningar och översättningar av den. Medarbetarna tar ständigt emot extern och inofficiell information om förändringen som publiceras i nyhetsmedia och sprids via sociala medier. I dessa medier beskrivs omorganisationen ofta i negativa ordalag. Medarbetarna möter liknande negativa tolkningar om omorganisationen som de tar del av och delar med varandra i fikarum och liknande forum för samtal. Alla dessa negativa tolkningar bidrar till att skapa negativa associationer till den nya organisationsidén och bidrar på så vis till att översättningen av den också blir negativ.

För det tredje, och kanske viktigast av alla tre förklaringar, så ser vi att det faktiskt förekommer inslag av top-downstyrning i polisens medarbetardrivna förändringsarbete. Det går inte att bortse från att detta också påverkar tolkningen på så vis att det står i motsättning till budskapet med att förändringsprocessen skall vara medarbetardriven. Vi menar att detta är oundvikligt eftersom beslutsfattandet i alla bottom-upprocesser, liksom i alla andra beslutsprocesser, fortfarande sker från centralt håll för att senare översättas till övriga organisationen. Medarbetarinvolvering i beslutsprocesser innebär inte detsamma som att medarbetarna fattar sina egna beslut, och på samma sätt innebär inte heller medarbetares eventuella påverkan av besluten att de fattas i fullständig enlighet med medarbetarnas ursprungliga idéer eller åsikter. De idéer som tillåts influera förändringar underifrån färdas i uppåtgående led mellan olika idébärare vilka var för sig gör sina egna subjektiva tolkningar

och översättningar av den. Varje idébärare förser vid varje översättning av idén den med nya egenskaper och den har därför olika innebörd för respektive idébärare. När centrala beslutsenheter möter idéer som har sitt ursprung bland medarbetarna kan den redan ha omtolkats och översatts flera gånger genom flera led och haft flera idébärare, och likt dessa gör också ledningen sin egen tolkning och översättning av den. När formella beslut sedan fattas om att idén skall förverkligas och implementeras nedåt i organisationen kan den på samma sätt genomgå ett flertal tolkningar och översättningar innan den slutligen återkommer till sitt ursprung. När medarbetarna tar emot det beslut som influerats av deras ursprungliga idé är det inte säkert att de längre ser spår av den ursprungliga idén. Om de ändå gör det men om idén har översatts på ett sätt som inte motsvarar medarbetarnas förväntningar så kan de möjligtvis också dra slutsatsen att ledningen inte lyssnar till eller förstår dem tillräckligt. Av resultatet framgår att medarbetarna i mångt och mycket utför samma arbetsuppgifter som tidigare. Skillnaden består i att de nu är mer styrda i sina uppgifter till följd av att uppgifterna blivit mer formaliserade och beslut tagits om att de nu måste utföras. Det har på så vis införts ett element av tvång i polisernas arbete. Att arbetsuppgifterna är desamma som tidigare indikerar att lokalpolisområdets tidigare idéer och arbetssätt till största delen har bevarats när de formella besluten om att de skall utföras har tagits. Översättningsprocessen av lokalpolisområdets tidigare idéer har således inte inneburit att de ändrats nämnvärt. Att medarbetarna tolkar förändringen som något negativt kan ur denna aspekt därmed inte härledas till att de inte blivit tillräckligt involverade i processen utan endast till det tvång som formaliseringen av deras arbetsuppgifter har inneburit.

Dessa tre förklaringar är givetvis inte lämpliga att använda var för sig för att förklara medarbetarnas tolkning av polisens nya organisation. Verkligheten är allt för komplex och dynamisk för det och därför måste dessa förklaringar också betraktas mot bakgrund av denna komplexitet. I verkligheten samspelar och förstärker dessa tre förklaringar varandra och vi kan se att de på många sätt har med varandra att göra. Eftersom alla tolkningar och översättningar är subjektiva och unika för varje idébärare så måste hänsyn också tas till att förklaringarnas styrka såväl i sig själva som i förhållande till de andra också är unikt för varje enskild medarbetare.

Slutsats

Genom en kvalitativ fallstudie har vi intervjuat såväl chefer som medarbetare vid ett av Göteborgspolisens lokalpolisområden. Vi har undersökt den bottom-upprocess som för närvarande pågår inom polisen och genom vår studie har vi kommit nära den medarbetardrivna förändringsprocessen som just nu pågår och studerat denna ur ett translationsteoretiskt perspektiv. Tidigare translationsforskning har i huvudsak fokuserat på top-downprocesser och vår studie bidrar således till denna forskning genom att nu även inkludera bottom-upförändringar. Vi har därmed uppfyllt syftet med arbetet vilket var att beskriva en medarbetardriven förändring, analysera förändringen utifrån den kvalitativa datainsamlingen och diskutera förändringen som vi studerat för att få en djupare förståelse för den.

Frågeställningarna för arbetet var: Hur påverkar en medarbetardriven förändring de anställda? Hur tolkas och översätts förändringen bland medarbetarna? På vilket sätt överförs och översätts idéer i bottom-upprocesser?

Det vi har fått ut av studien är att trots att tidigare studier av förändringsarbete förespråkar större involvering av medarbetare så är det inte hela svaret. Att det finns en vilja till medarbetardriven förändring och involvering medarbetare behöver inte innebära att det uppfattas så av de anställda. Vi har i resultatet visat att de anställda pratar om aktiviteter på lokalt plan och att förändringen har till viss del drivits underifrån. Trots det så finns det ändå ett missnöje med omorganisationen. Negativitet kan uppstå av andra skäl än bristande involvering och många andra aspekter måste tas hänsyn till. Nämnade aspekter är bland andra frågan om löner och bättre arbetsmiljö och uppfattningen av att den aktuella förändringen endast är top-downstyrd.

Translation är ett bra verktyg för att beskriva dessa aspekter eftersom det ofta är en fråga om tolkningar och översättningar som påverkar hur förändringen upplevs. I vår studie vid polisens bottom-upförändring kunde vi visa detta genom tre huvudsakliga förklaringar till medarbetarnas negativa tolkning av den nya organisationen. De tre förklaringarna var att det förekom förväntningar och förutfattade meningar om organisationen, att det fanns alternativa informationskanaler som påverkade medarbetarna samt att det i förändringsprocessen förekom top-downstyrning.

Vi har således visat att översättningsperspektiv med fördel även kan användas för att beskriva och förklara bottom-upförändringar. Det är svårt att från ledningshåll kontrollera hur förändring uppfattas inom organisationen. Det går inte att kontrollera hur medarbetare tolkar en idé eftersom informationen inte bara kommer från en part. Vi lever i en social värld där tolkningar sker på löpande basis. Förändringar kan inte ske enligt diffusionmodellen, det vill säga att idéerna färdas inte i ett vakuum och blir därför tolkade på olika sätt. Hade idéöverföringen varit menad att efterlikna diffusion behövs mer kontroll, vilket är väldigt svårt. I en så stor myndighet går det inte kontrollera och samtala sig fram till den ursprungliga idén, utan information och påverkan från andra håll gör att idéöverföringen inte sker friktionsfritt.

Bidrag till tidigare studier

Arbetet har bidragit till tidigare studier på tre olika vis. Det första bidraget är en studie av en medarbetardriven förändring eller bottom-upförändring. Förändringsarbete har huvudsakligen studerats utifrån top-downförändringar och sedan förespråkat en mer involverande process, vilket vi nu har visat inte alltid är lösningen till missnöje i samband med förändringar.

Det andra bidraget är att studien av en medarbetardriven förändring har genomförts utifrån ett översättningsperspektiv, där vi har analyserat och diskuterat resultatet med särskilt fokus på translation. Studien har visat hur idéöverföring påverkas av tolkningar som en del av översättningsprocessen, som i sin tur påverkar synen på förändringsarbetet och huruvida medarbetarna anser att den är medarbetarstyrd eller endast top-downstyrd.

Det tredje och sista bidraget vår studie har tillfört är bidraget till översättningsforskningen genom att visa att översättningsperspektiv är tillämpningsbart även när det är bottom-upprocesser som studeras. Genom att använda oss av översättningsperspektiv i studien av förändringen har vi därmed också bidragit till en ökad förståelse för hur idéer färdas och översätts inom en organisation i såväl uppåtgående som nedåtgående led. Vi har reflekterat över hur idéöverföring enligt diffusionsmodellen är en komplicerad och svårt process i en stor myndighet, och hur översättningar och tolkningar sker på grund av att information kommer från andra håll än endast uppifrån och ner.

Begränsningar

Vi är medvetna om att det finns begränsningar med den studie vi har genomfört. Vi har pratat med endast ett mycket litet antal poliser i förhållande till myndighetens antal. Vi har inte heller studerat hela förändringsprocessen, utan bara när förändringen har skett och mycket redan har fallit på plats. Vi har dessutom endast studerat en enhet. För att få ett bättre resultat och en mer detaljerad bild hade en studie som inkluderar fler lokalpolisområden varit lämpligt för att förstå hur de uppfattar förändringen och implementeringen av idéer som har kommit från det lokalpolisområde vi har studerat. För att få en djupare förståelse för hela översättningsprocessen hade det varit mer lämpligt att genomföra etnografiska fältstudier.

Trots dessa begränsningar anser vi att resultatet vi har kommit fram till i denna studie har lett till en bra analys och slutsats. Den induktiva metoden för att bedriva studien har bidragit till att få svar på respondenternas riktiga upplevelse eftersom frågorna i intervjun inte var styrda mot något specifikt tema. Detta har i sin tur tillåtit oss att lyfta intressanta diskussioner och funderingar kring medarbetardriven förändring, översättning och idéöverföring.

Förslag till framtida studier

Baserat på studiens resultat och vår redogörelse för begränsningar föreslår vi att framtida studier kan gå vidare med att studera medarbetardriven förändring och translation på en större skala.

Det finns mycket att lära sig av att studera inte bara förändringar utan även upplevelsen av förändring och hur själv idéerna med förändringar färdas genom organisationer. Vi har sett att det inte endast är top-downförändringar som leder till missnöje i samband med reformer, utan även förändringar som har som ambition att bygga underifrån är svåra att genomföra.

Källförteckning

Böcker

Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet: om individ och organisation i förändring* Lund: Studentlitteratur

Bryman, A., & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Stockholm: Liber

Czarniawska, B. (2015) *En teori om organisering* Lund: Studentlitteratur

Kotter, J.P. (1996) *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Lindberg, K. (2002) *Kopplandets kraft: om organisering mellan organisationer* Göteborg: Bokförlaget BAS

Patel, R., & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Lund: Studentlitteratur

Røvik, K-A. (2008) *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet* Malmö: Liber

Artiklar

Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P., & Irmer, B.E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2), 187-210

Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), 681-703.

Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, Winter, Vol. 47, No. 4, Pp. 667–686

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organisational change: a literature review. *Human Resource Management*, July–August, Vol. 50, No. 4, Pp. 479 – 500

Latour, B. (1986) The powers of associations. I Law, John (red.) *Power, action and belief* London: Routledge, Pp. 196-233

Reichers, A. E., Wanous, I. P., & Austin, I. T (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change *Academy of Management Executive*, 1997 Vol. 11 No.1

Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(01), 21-48.

van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B (2008) Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: an international review*, 57 (2), 313–334

Wæraas, A., & Nielsen, J. A. (2016). Translation Theory ‘Translated’: Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1–35

Elektroniska Källor

SOU, dir. 2010:75 [offentlig utredning]

<http://www.regeringen.se/contentassets/df1ef4f78ecd4f0ab31644f0057e2ada/en-ny-organisation-for-polisen-dir.-201075>

[Tillgänglig 2016-05-30]

Polissamordningen (2015) [webbsida]

<http://polissamordningen.se/nyhetsarkivet/1422382734>

[Tillgänglig 2016-05-30]

Polisen (2015) *Den nya polismyndigheten* [faktablad]

https://polisen.se/PageFiles/581379/Faktablad_Polismyndigheten.pdf

[Tillgänglig 2016-05-30]

Polisen (u.å.) *Polismyndighetens verksamhetsplan för 2015–2016* [broschyr].

https://polisen.se/PageFiles/581387/polismyndighetens_verksamhetsplan2015_2016.pdf

[Tillgänglig 2016-04-18]

Bilaga 1

Inledande formaliafrågor

Vem är du?

Ålder?

Hur länge har du jobbat inom polisen?

Vilken befattning och tjänst har du?

Allmänna frågor om omorganisationen

Vad anser du om den? Hur känner du inför den?

Hur var din känsla inför den innan den började genomföras?

Hur är upplever du den idag?

Hur tror du att du ser på den i framtiden?

Hur upplever du andras syn på omorganisationen? (andra inom polisen)

Frågor om intervjupersonens direkta påverkan av omorganisationen

Hur påverkas du i din tjänst av den nya organisationen?

Har dina arbetsrutiner förändrats och isåfall hur? Vad är din personliga upplevelse av dessa nya rutiner?

Kan du ge någon konkret berättelse om “när du skulle”...

Övriga frågor

Om du får tänka fritt kring omorganisationen, är det något mer särskilt du vill säga?