



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

“Det handlar om kåranda”

En studie om organisationskulturen inom Polismyndigheten med särskilt fokus på  
tystnadskulturen

Företagsekonomiska institutionen  
Management och organisation  
Termin: HT23  
Kandidatuppsats  
Beda Backman 981001  
Nathalie Alfljung 970730  
Handledare: Vedran Omanovic´

## **Abstract**

The aim of this research was to gain a comprehensive understanding of how daily activities impact the organizational culture within the Swedish Police enforcement agency, *Polismyndigheten*. The study specifically explored the influence of the purported culture of silence on organizational culture. Employing a case study approach, data were collected with a qualitative method from a total of 15 individuals, including students and officials affiliated with *Polismyndigheten*. The findings were categorized into five distinct groups, revealing a noticeable gap between employees and management. Additionally, the study identified generational disparities and a lack of a clear set of core values. Moreover, the results indicated a recognition of the culture of silence among the participants. Despite expressing appreciation for their employers and job satisfaction, employees conveyed a stronger sense of belonging to their immediate colleagues rather than to the organization as a whole.

*Nyckelord: Polismyndigheten, organisationskultur, tystnadskultur, polis, generationsskillnader, ledarskap, värdegrund, normer, värderingar.*

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte.....	5
1.3 Frågeställning.....	5
1.4 Relevans.....	5
1.4.1 Studiens avgränsning.....	5
1.5 Disposition.....	6
<b>2. Metod.....</b>	<b>6</b>
2.1 Val av metodansats och undersökningsmetoder.....	6
2.1.1 Metodansats.....	6
2.1.2 Typ av undersökning.....	7
2.1.3 Vetenskapligt förhållningssätt.....	7
2.1.4 Empiriär forskningsansats.....	8
2.2 Urval och material.....	8
2.2.1 Val av benämning.....	9
2.3 Datainsamling.....	10
2.3.1 Primär-, sekundär- och tertiärkällor.....	10
2.3.2 Förhållningssätt till källor.....	11
2.4 Dataanalys.....	11
2.5 Studiens kvalitet.....	12
2.5.1 Autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet.....	12
2.5.2 Triangulering.....	13
2.5.3 Diskursanalys.....	14
2.6 Etiska ställningstaganden.....	14
2.7 Intervjuernas struktur.....	16
2.8 Metoddiskussion.....	16
<b>3. Teori.....</b>	<b>17</b>
3.1 Teoretisk referensram.....	17
3.2 Organisationskultur.....	18
3.3 Institutionell teori.....	20
<b>4. Resultat och analys.....</b>	<b>22</b>
4.1 Värdegrund.....	22
4.2 Normer och värderingar.....	25
4.3 Ledarskapet.....	26
4.4 Uppfattning av organisationen.....	29
4.5 Tystnadskulturen.....	31
<b>5. Diskussion och slutsats.....</b>	<b>34</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>37</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Polismyndigheten är Sveriges största myndighet med drygt 35 500 anställda i början av 2023 (Polis, 2023a). Strukturen är en enrådighetsmyndighet, vilket innebär att den leds av rikspolischef som utses av regeringen (Polisen, 2021). Vidare är det riksdagen som sätter lagarna och därmed de som bestämmer hur och med vad Polisen ska arbeta i Sverige. Detta gör att nya riktlinjer kan implementeras vid regeringsskifte och för med sig flera förändringar i arbetsuppgifter, strukturer och organisationens kultur.

Granér (2004) redogör i sin avhandling *“Patrullerande polisens yrkeskultur”* för den svenska poliskulturen vilket han menar är ett komplext ämne. Studien visade att svensk patrullerande polis ges förutsättning för olika yrkeskulturer. Han presenterar två av dem som *“det legalistiska perspektivet”* och *“det autonoma perspektivet”*. Det legalistiska perspektivet innefattar den grupp som följer lagar och regler samt ser regeringen och staten som uppdragsgivaren. Denna typ av polis har ett byråkratiskt förhållningssätt till sitt arbete och sätter regelverket i första hand. Stenmark (2005) redogör även han i sitt resultat av Polisens organisationskultur att lagstiftningen har bidragit till den kultur som finns inom Polismyndigheten. Regler och lagar står till grund för hur Polisen skall utföra sitt arbete vilket bidrar till en påverkan på organisationskulturen. Det autonoma perspektivet beskriver de personer som sätter allmänheten och folket i första hand samt ser det som sin främsta uppgift att skydda allmänheten. Granér (2004) beskriver respondenternas svar på frågan om att följa lagar och regler som en grundläggande självklarhet och ingenting de egentligen tänkte på, utan det sker automatiskt.

Utöver att vara Sveriges största myndighet, så är det även en myndighet som ofta är omdiskuterad (Holgerson et al., 2022). Polisens främsta uppgift är att se till att medborgarna följer svensk lag, förebygga och förhindra brott (Polisen, 2023b). Målet är att skapa ett tryggt Sverige att leva i. Även om antalet anmälda brott minskade med 2% under 2022 (Brå, 2023) så har brotten blivit grövre. I media skrivs det dagligen om sprängningar, koranbränningar och skjutningar runt om i vårt avlånga land (Svenska dagbladet, 2023). Regeringen gör just nu en historisk satsning och anslaget har beräknat gå upp 3,7 miljarder bara mellan 2023 och 2024 (Regeringen, 2023).

Stenmark (2005) lyfter fram polisens organisationskultur utifrån ett individperspektiv, vilka betonas genom social gemenskap, omhändertagande samt riktningsgivande förutsägbarhet. Riktningsgivande förutsägbarhet beskrivs som en trygghet för den anställde i situationer där reformer ersattes av nya reformer *“Anställda med lång anställningstid, som med hänvisning till anställningstiden har tillägnat sig breda organisationskunskaper, känner till hur omgivningen brukar kunna tacklas i olika situationer. Det här bidrar till anställdas trygghet och organisationskunskaperna hjälper personalen att strukturera omvärlden”* (Stenmark, 2005, s. 149.)

Även Stefan Holgersson (2005) redogör för hur kulturen inom Polismyndigheten ser olika ut inom organisationen och menar att störst skillnad finns mellan ledningen och övriga medarbetare. Det *“teoretiska perspektivet”* och *“golvet perspektiv”* beskrivs, där synen på kulturen skiljer sig åt. Golvet perspektiv redogör för den verklighet som Polisen möter på gatan medan ledningens perspektiv ger en mer teoretisk bild av kulturen. Båda perspektiven anses vara den rätta utifrån varje grupp. Holgersson (2005) drar liknelsen till de som utför arbetet samt den del som fattar besluten och menar att det under en längre tid pågått en konflikt mellan dessa perspektiv. Den handlingsfrihet Polisen har i sitt vardagliga arbete anser Holgersson (2005) är en faktor som varit med och bidragit till en mer horisontell kultur inom polisyrket. Granér (2004) beskriver hur handlingsfriheten exempelvis utövas när en polis själv får bestämma om hen skall omhänderta en person eller inte. Ledningen har därför svårt att kontrollera hur tillvägagångssättet utförts efter att larmet har gått ut i polisradion om inte befälet är på plats.

Som myndighet har Polismyndigheten skyldighet att rapportera sina interna studier och undersökningar, som finns tillgängliga på deras webbplats (Regeringskansliet, 2016). Wieslander utförde år 2016 en arbetsrapport av Polismyndighetens organisationskultur, där det konstaterades hur polisområde Östergötland beskriver sin kultur. Missnöje från anställda i att ha lågt inflytande på ledning och arbetsgivare var en punkt som togs upp, på samma gång som uttrycket *“det har blivit bättre”* upprepas genomgående. Respondenterna syftade på att ledarskapet och samtalsklimatet mellan varandra och cheferna har blivit bättre. Inom polisområde Östergötland kunde majoriteten poliser känna att det var *“högt i tak”* och att det arbetade i en trivsamt miljö (Wieslander, 2016). Här noteras skillnad från Holgerssons (2005) undersökning av Polismyndigheten där relationen mellan ledning och *“de på golvet”* var markant.

Bjurwald och Dejemyr (2022) studerar den omdiskuterade tystnadskulturen i sin populärvetenskapliga bok *“Gärningsmannen är polis”*, där flera fall av trakasserier och tystnadskultur som svenska poliser upplevt presenteras. Metoo-rörelsens upplopp står i centrum för litteraturens innehåll där den ena författaren, Kristin Dejemyr, tidigare har arbetat som polis. Undersökningen visade att tystnadskultur, som en del av organisationskulturen inom Polismyndigheten, är ett faktum och beskriver konkreta exempel om vad som skett inom myndigheten. Resultatet visar att en hög position inom myndigheten har i vissa fall utnyttjats för att utöva härskartekniker och utpressning på personer med lägre rang. Enligt Bjurwald och Dejemyr (2022) konstaterar att det anses oacceptabelt att framföra kritik mot arbetsgivaren. Det grundas i en rädsla att inte bli befördad och eventuellt bli exkluderad av sina kollegor.

Baserat på Polisens *“Granskning av Polismyndighetens kultur”* (2019) undersöks det hur kulturen inom Polismyndigheten påverkar den interna styrningen och verksamhetens mål, vilket innebär att säkerställa individers säkerhet (Polisen, 2023c). Internrevisionens bedömning menar att flera av de kulturer som lyfts upp i rapporten påverkar Polismyndighetens ändamål, varav en av dessa kulturer är tystnadskulturen (Polisen, 2019a). I rapporten konstateras att bland annat tystnadskulturen negativt påverkar effektivitet, tillväxt och svårighet till rekrytering (Polisen, 2019a). Stefan Holgersson berättar för Expressen (2023) att tystnadskulturen har

bidragit till att inte kunna dra full nytta av all kunskap som egentligen finns i organisationen, vilket är ett strukturellt problem (Expressen, 2023).

Organisationskultur växer fram på en arbetsplats utifrån normer, värderingar och oskrivna regler (Schein, 1990). Både medvetet och omedvetet sker detta över tid och påverkar känslan på arbetsplatsen. Detta skapar förutsättningarna för klimatet på arbetsplatsen, framgång för verksamheten samt hur attraktiv organisationen är som arbetsgivare. Med “den dagliga verksamheten” menas i studien; relationerna mellan medarbetare, kollegor och chefer, arbetsuppgifter samt händelser på arbetsplatsen. Som nämnt ovan så har tidigare forskning visat att det finns en påstådd tystnadskultur inom Polismyndigheten. Valet att fokusera närmare på tystnadskulturen som påverkar organisationskulturen grundar sig i att grupp beteende baserat på antaganden och värderingar kan påverka beteenden (ST, 2023).

## **1.2 Syfte**

Syftet med denna studie var att undersöka vad som påverkar organisationskulturen inom Polismyndighetens organisation idag, med särskilt fokus på den påstådda tystnadskulturen. Som en del av studien undersöks hur den nuvarande organisationskulturen ser ut, därav syftar denna studie till att analysera kulturen inom myndigheten och hur denna uppfattas av medarbetarna. Detta görs med stöttning från teorierna; organisationskultur och institutionell teori.

## **1.3 Frågeställning**

- Hur påverkas organisationskulturen inom Polismyndigheten av den dagliga verksamheten?
- Hur påverkas Polismyndighetens organisationskultur av den påstådda tystnadskulturen?

## **1.4 Relevans**

Studiens relevans grundar sig att det finns många studier som genomförs om Polisen som yrke, hur organisationen ser ut samt om tystnadskulturen är ett fenomen. Dock har en lucka noterats inom forskningen där studier om hur organisationskulturen inom myndigheten ser ut och upplevs delvis saknas. Tidigare studier har exempelvis varit begränsade till en polisstation eller en skillnad har gjorts mellan ledning och medarbetare. Denna studie syftar därmed till att bidra med att komplettera nuvarande forskning med perspektiv från Polismyndighetens olika enheter samt kombinerat ledare och medarbetare. Begrepp som normer, värderingar, beteenden samt gemensamma erfarenheter utgör kärnan av fenomenet som denna studie undersöker.

### **1.4.1 Studiens avgränsning**

Studien avgränsas till att undersöka hur olika anställda upplever organisationskulturen och även deras perspektiv på hur den påverkas av den dagliga verksamheten samt den påstådda tystnadskulturen. Studien involverar inte heller de anställdas upplevelse av polisyrket eller hur de trivs i sin yrkesroll.

## **1.5 Disposition**

Uppsatsens första kapitel består av inledning som innehåller bakgrund, syfte, frågeställning, disposition samt relevans med studiens avgränsning. Det andra kapitlet introducerar metodavsnittet med att presentera metodansats och undersökningsmetoder. Vidare redovisas och motiveras hur urvalet har genomförts följt av att datainsamlingen presenteras. Därefter redogörs dataanalysen följt av studiens kvalitet. Studiens etiska ställningstagande och intervjuernas struktur presenteras och kapitlet avslutas med en metoddiskussion. Att metodavsnittet presenteras innan teorikapitlet grundar sig i att vi anser att det ger läsaren en större förståelse för processen bakom denna studie. Tredje kapitlet beskriver de valda teorierna, organisationskultur samt institutionell teori. Fortsättningsvis presenteras studiens resultat tillsammans med analys i det fjärde kapitlet. Att resultatet presenteras tillsammans med analysen görs i syfte att förhindra upprepning av empirin. Studien avslutas med ett femte kapitel bestående av en diskussionsdel och slutsats.

## **2. Metod**

### **2.1 Val av metodansats och undersökningsmetoder**

Denna studie har en kvalitativ forskningsansats. Detta grundade sig både i att datainsamling har genomförts genom intervjuer samt inställningen till att datan, teori och slutsats inte är statisk. Här menar Lind (2019) att det är just detta som skiljer kvantitativ forskningsansats från kvalitativ. Vi ansåg att studien kunde få olika utfall baserat på teoretisk utgångspunkt samt vinkling av intervjuerna, vilket gjorde att ett tolkande och hermeneutiskt synsätt var bäst lämpat. Detta medförde även möjlighet till ett djup i både förståelse såväl som analys. Detta går i linje med Linds (2019) beskrivning av "teoriimpregnering", alltså att de teoretiska synsätten som en observation har kan påverka studiens utfall. Dock kan vi inte heller neka att vår abduktiva ansats kan ha påverkat de mönster och teman som identifierats när de tolkats utifrån våra teoretiska utgångspunkter, likt en typisk kvalitativ undersökning. Vi tror inte heller att de respondenter som deltagit i studien skulle kunna likställas till ett representativt "urval" som varken stickprov eller population, vilket görs i en kvantitativ studie.

#### **2.1.1 Metodansats**

Abduktiv metodansats är vald i denna studie. Abduktion används med hjälp av induktiv och deduktiv metodansats i kombination (Patel & Davidson, 2019). Eftersom vi inte ville låsa oss i val av teori innan vi samlat in empiri så ansågs denna metodansats relevant. Med hänsyn till att den hypotetiska teorin skulle kunna vara vald baserat på våra tidigare erfarenheter så har löpande diskussion och undersökning av relevanta teorier gjorts. Även om vår hypotetiska teori var organisationskultur så valde vi att inte utesluta någon potentiell teori och har tagit i beaktande att datan vi samlade in kunde ändra riktning för arbetet. Vi har genomgående försökt använda logiska resonemang när slutsatser har dragits utifrån intervjuerna. Därav har vi strävat efter att hitta den mest relevanta och sannolika förklaringen med hänsyn till att det kan finnas flera möjliga förklaringar. Exempelvis när olika perspektiv på tystnadskulturen har identifierats i intervjuerna, så har vi försökt notera om bland annat skillnader i arbetslivserfarenhet eller län

har kunnat påverka detta. Vi har även försökt att inte väga in allt för mycket av våra egna erfarenheter, utan med hjälp av relevant litteratur om Polismyndigheten dragit slutsatser. Vidare så har även hänsyn tagits till tidigare forskning och kurslitteratur. Med en abduktiv metodansats så kommer vår slutsats grunda sig i det mest sannolika utifrån den data vi samlat in, tidigare forskning och de teorier vi haft tillgång till. Därmed har vi haft i beaktande att vår slutsats inte måste vara allmängiltig eller det vedertagna inom alla delar av Polismyndigheten. Eftersom vårt urval inte är representativt för hela Polismyndigheten och väldigt begränsad med endast 15 st intervjuer, så valdes abduktiv metodansats då individers upplevelser är av komplex struktur.

### **2.1.2 Typ av undersökning**

Forskningsmetoden är en fallstudie då studien fokuserar på att studera fenomenet "organisationskultur" i sitt verkliga och vardagliga sammanhang (Patel & Davidson, 2019). Studien har fokus på att få ett djup istället för bredd, samtidigt som komplexitet i processerna och relationerna utreds snarare än enskilda företeelser. Att påverkan på organisationskulturen är fokus har sin grund i att det inte finns någon tydlig gräns mellan kontext och fenomen, vilket Yin (2003) anser är karaktäristiskt för en fallstudie. Sedermera så är båda forskningsfrågorna formulerade i "hur" form, för att djup i analysen är fokus.

Eftersom vi valt att genomföra en fallstudie så har en omfattande och grundlig undersökning gjorts. Med hjälp av olika perspektiv har information samlats in som genererade en bred och djup förståelse. Valet av en specifik organisation grundade sig i nyfikenhet men också i bekvämlighet på grund av tid- och resurs begränsning. I datainsamling har vi ställt frågor inom flera områden samtidigt som relevant tidigare forskning har undersökts i syfte att förstå sammanhang, uppbyggnad av organisation m.m. Detta har gjorts för att i diskussionen ha relevant bakgrund och information att kunna applicera korrekt.

### **2.1.3 Vetenskapligt förhållningssätt**

I dataanalysen har vi valt en hermeneutik tolkningslära. Ett hermeneutiskt synsätt är tolkande och är en av delarna som den kvalitativa forskningsansatsen har stöd av (Lind, 2019). Hermeneutiken står för att hålla en öppen forskarroll som både är engagerat men också lägger vikt vid förståelse och tolkning (Patel & Davidson, 2019). I kontrast till positivismen, som är bättre tillämpbar till kvantitativa studier, så anses även hermeneutik vara ett relevant vetenskapligt förhållningssätt då vi genomför en kvalitativ studie. Detta grundade sig delvis i att utfallet av vår studie inte kan garanteras blir exakt samma om den skulle göras på nytt med en annan urvalsgrupp. För positivismen är det väsentligt att utfallet blir samma om en likadan studie skulle genomföras igen, även med annan urvalsgrupp inom populationen. De karaktäristiska orden för hermeneutik, *förstå* samt *tolka*, ansåg vi går i linje med hur vi analyserat vår insamlade data. Exempelvis kan liknande upplevelser ha berättats av olika respondenter, men med olika ordval, känslor och sammanhang. Där har vi tillsammans försökt förstå vad varje enskild respondent kan ha menat och därifrån tolka sammanhang och bidrag av upplevelse.

Eftersom vår data baseras på att förstå respondenternas upplevelser och perspektiv så ansågs det vara väsentligt att vi tolkar och försöker förstå de avsikter som respondenterna berättade

om. Patel och Davidson (2019) förklarar även att det hermeneutiska sättet inte anser att våra tankar och erfarenheter är ett hinder utan snarare en tillgång i processen för att tolka och förstå. Därav behöll vi en så neutral position som möjligt vid dataanalysen. Vi har även tillämpat holism och försökt se helheten istället för att dela upp vårt arbete för mycket, likt hur det görs i positivism. Detta för att behålla våra forskningsfrågor i fokus under dataanalysen och medvetet valt att se varje del av intervjuerna som bidrag till att besvara dessa.

#### **2.1.4 Empiriär forskningsansats**

Fenomenografi har tillämpats eftersom denna studie syftar till att undersöka respondenternas olika uppfattningar om organisationskulturen (Patel & Davison, 2019). Med vetskapen om att människan utifrån sin egen relation till omvärlden påverkar uppfattningen av den, så har detta tagits i beaktande. Vi ansåg även att fenomenografi gick i linje med vårt mål med studien där vi har identifierat likheter och olikheter i uppfattning och kunna konstatera omfattningen dessa utgör. Vi har även följt den fenomenologiska analysens fyra steg efter vår transkribering. Detta gjordes för att kunna notera mönster och kategorisera vår data. Denna studie syftar inte heller till att generera ett slutgiltigt utfall utan tar hänsyn till att uppfattningar kan ändras.

### **2.2 Urval och material**

Urvalet av deltagare började som ett bekvämlighetsurval då respondenterna bestod av de kontakter vi hade inom Polisen, alltså inom vår bekantskapskrets som familj, vänner och bekanta (Patel & Davidson, 2019). De respondenter som vi intervjuade hänvisade oss till kontakter som vi därefter kontaktade. Urvalet resulterade i ett snöbollsurval som även grundade sig i tillit och lojalitet mot sin kontakt, trots att de inte kände oss. (Patel & Davidson, 2019). Totalt elva av respondenterna fick vi kontakt med genom bekvämlighetsurval och fyra respondenter genom snöbollsurval.

I urvalsprocessen var strävan att uppnå maximal variation med avseende på geografiska regioner, arbetslivserfarenheter och befattningar. Inkluderingen av studenter, medarbetare och ledare, kvinnor och män, samt individer med varierande längd av arbetslivserfarenhet inom Polisen var avsiktlig. Syftet med denna metod var att möjliggöra en omfattande framställning av organisationskulturen inom Polismyndigheten. Hade vi i kontrast besökt en polisstation så hade det urvalet endast varit representativt för den stationen. Det finns dock en medvetenhet att detta resultat inte är representativt för hela Polismyndigheten. Endast 15 intervjuer har upprättats och utfallet genererar inte bilden hos populationen "anställda inom Polismyndigheten" med ca 35 500 anställda. Dock består urvalet av både individer som är aktiva i inre- samt yttre tjänst. Att urvalet blev så pass differentierat som det resulterade i möjliggjorde för oss att kunna studera fenomen, likheter och olikheter runt om i Sverige och inom olika avdelningar, enheter och befattningar. Det gav oss även inblick i hur organisationskulturen kan ha förändrats genom åren. På så sätt kan detta arbete bidra med en nyanserad bild av organisationskulturen och även en observation om det upplevs att fenomen är nyligen tillkomna eller ej. Urvalet sträcker sig från studenter till deltagare med +40 års arbetslivserfarenhet. 40% av deltagarna var kvinnor och 60% män. Information om respondenterna finns i Tabell 1. Om individerna är aktiva i inre eller yttre tjänst har inte skrivits ut då detta skulle kunna påverka deras anonymitet.

Benämning	Antal år inom myndigheten	Aktuell arbetsregion / högskola	Intervjutid	Datum för intervju	Antal transkriberade sidor	Genomfördes
Respondent 1	42 år	Väst	1 tim 34 min	23/11-23	23 sidor	På plats
Respondent 2	4,5 år	Väst	1 tim 40 min	23/11-23	27 sidor	På plats
Respondent 3	2 år	Väst	1 tim 54 min	23/11-23	33 sidor	På plats
Respondent 4	38 år	Öst	2 tim 23 min	24/11-23	34 sidor	På plats
Respondent 5	42 år	Väst	2 tim 03 min	28/11-23	33 sidor	På plats
Respondent 6	4 år	Väst	1 tim	28/11-23	23 sidor	På plats
Respondent 7	Student sedan 2021	Borås	50 min	29/11-23	12 sidor	Via Google Meet
Respondent 8	1,5 år	Stockholm	52 min	29/11-23	19 sidor	Via Google Meet
Respondent 9	35 år	Väst	1 tim 28 min	1/12-23	20 sidor	På plats
Respondent 10	2 år	Stockholm	1 tim 09 min	4/12-23	19 sidor	Via Google Meet
Respondent 11	47 år	Väst	1 tim 36 min	5/12-23	21 sidor	På plats
Respondent 12	Student sedan 2021	Södertörn	1 tim 19 min	6/12-23	15 sidor	Via Google Meet
Respondent 13	15 år	Väst	1 tim 36 min	7/12-23	32 sidor	På plats
Respondent 14	11 år	Stockholm	1 tim 01 min	7/12-23	21 sidor	Via Google Meet
Respondent 15	20 år	Stockholm	1 tim 04 min	8/12-23	19 sidor	Via Google Meet

*Tabell 1: Tabell med information om denna studiens 15 respondenter.*

Materialet som användes var främst mejl, sms, Google Meet, varsin dator, varsin USB-sticka, samt iPhones mikrofon-app. För att transkribera det empiriska materialet använde vi transkriberingsprogrammet "Descript". Descript hjälpte oss att spara tid, då utfallet av våra intervjuer blev längre än vad vi hade antagit från början. Då vi inte gjorde några egna antaganden och istället använt tidigare forskning, förstod vi att kritik mot organisationen samt tystnadskulturen helst inte diskuteras av anställda inom Polismyndigheten. Därav valde vi att genomföra en omfattande intervju med 42 huvudfrågor. Detta grundade sig i att få ett brett perspektiv och kunna få så mycket information som möjligt. Vissa frågor kunde upplevas som repetitiva då vi ställde liknande frågor från olika vinklar. Skulle vi valt att ställa frågan ur ett perspektiv, riskerade vi att missa detaljer som bidrar till helhetsbilden.

### **2.2.1 Val av benämning**

Deltagarna i studien kommer genomgående att benämnas "respondent 1", "respondent 2" osv. Att "respondent" används som benämning grundar sig i att uttrycket "informatör" är en tjänst inom Polismyndigheten (Rikspolisens författningssamling och allmänna råd om användandet av informatörer, 2007). Denna tjänst används exempelvis vid särskilt personsäkerhetsarbete

(Polisen, 2019b). Skrivguiden (2023) ger även exempel på meningar inom kvalitativa studier där benämningen "respondent" används, vilket vi anser bekräftar att benämningen är lämplig.

## **2.3 Databesamling**

Av de 15 intervjuer som genomförts så är två respondenter studenter, elva respondenter är idag yrkesverksamma inom Polismyndigheten och två respondenter är pensionerade sedan 2017 respektive 2018. En kvalitativ studie har fördelaktiga egenskaper när det kommer till att vilja förstå någonting, då uppfattningen av ett visst fenomen blir tydligare när människor själva får beskriva sina tankar och idéer (Patel & Davidson, 2019). Vid insamling av primärdata för studien genomfördes semistrukturerade intervjuer där 42 huvudfrågor var förutbestämda. För att nå ett djup i respondentens svar valde vi att ställa relevanta följdfrågor baserat på hur huvudfrågorna besvarades. Syftet med en semistrukturerad intervju är att ge respondenten friheten att tolka frågorna som hen vill, samt göra det enklare för oss som intervjuare att kunna identifiera respondenternas uppfattning och livsvärld (Patel & Davidson, 2019). Målet har varit att tillgå information av olika karaktärer där respondenten får möjlighet att utveckla sina svar.

Intervjuerna genomfördes antingen via Google Meets eller på plats med respondenten. Vi båda var närvarande på samtliga intervjuer. Intervjuerna genomfördes i första hand på plats men genomfördes via Google Meets om respondenten befann sig utanför Storgöteborg. Detta då vi inte hade tid eller resurser att besöka olika delar av Sverige. Vi utgick i första hand efter respondenten och anpassade oss efter hans behov av plats och tid. Intervjun inleddes med att fråga om vi fick tillåtelse att spela in. Vi introducerade oss och läste därefter upp ett muntligt avtal om vad deltagande i studien innebär och hur svaren skulle användas. Efter medgivande så gick vi igenom premisserna för intervjun, alltså att vi inte på något sätt fick bekräfta respondentens svar som bra eller dåligt. Vi fick inte heller vara ledande i följdfrågorna vi ställde eller göra antaganden. En del av frågorna kunde därför upplevas som repetitiva och som självklara, men vi förtydligade att detta var för att få en bredare bild. Därav ställdes frågor om samma sak från olika vinklar. Vi presenterade även att intervjun var uppdelad i sju delar. Anledningen till detta var för att ge respondenten en uppfattning om upplägget, men också att vi hade kategoriserat frågorna. Skulle vi inte gjort detta hade det funnits en risk att det upplevdes som att det saknades en röd tråd samt att intervjun hade kunnat uppfattas som lång och massiv. Vi avslutade intervjuerna med att tacka, avslutade inspelningen och frågade om det fanns frågor från respondenterna till oss.

### **2.3.1 Primär-, sekundär- och tertiärkällor**

Studiens primärkälla är insamlad data från intervjuer. Primärkälla kännetecknas av att vara förstahandskälla till det som definieras som ursprunget av fakten eller är originalkällan (Booth et al., 2016). Studiens sekundärkällor består av vetenskapliga artiklar. Enligt Booth et al. (2016) så är typiska sekundärkällor böcker, uppsatser och artiklar baserat på primärkällor. När sekundärkällor valdes så gjordes en analys av teorin eller undersökningens validitet. Samtliga sekundärkällor är peer-reviewed.

De tertiärakällor som använts i studien är främst studentlitteratur, populärvetenskaplig litteratur och nyhets webbplatser. Även myndigheter, regeringens och regeringskansliets webbplatser samt Polismyndighetens interna rapporter. Tertiära källor kan även vara sammanställningar eller resultat av forskning gjorda av experter baserat på befintlig fakta. Här ansågs den litteratur vi inkluderat i studien kunna medföra underlag för vår studie.

### **2.3.2 Förhållningssätt till källor**

Källorna i denna studie har valts med medvetenhet. Sekundärkällor bidrar med redogörelser, förslag och exempel, sammanställningar samt analyser av egna primärkällor. En populärvetenskaplig bok har inkluderats efter samråd med handledare då den inkluderade egen undersökning. Tertiära källor bidrog med strukturerade sammanfattningar och underlättade vår grundläggande förståelse för såväl teorier som Polismyndigheter. Booth et al (2016) menar att tertiära källor inte behöver vara förvanskade versioner av fakta utan hänvisar till förhållningssätt.

## **2.4 Dataanalys**

Sammanställt så resulterade intervjuerna i 1292 minuter som transkriberades med hjälp av programmet "Descript" till totalt 351 sidor. Vi lyssnade igenom samtliga intervjuer och korrigerade i transkriberingen om något blivit fel. Vi strävade efter att hålla en neutral position utan att påverka resultatet i syfte att kunna generera en tillförlitlig och verklighetstrogen bild. Skulle vi inte göra detta så hade svaren kunnat vinklas och därmed inte vara legitima. Vidare var strävan att analysera datan oberoende i största möjliga omfattning. Detta för att inget svar ska bli färgat av författarens uppfattning av svaret och därmed eventuellt feltolkas. För att få en så genuin uppfattning och slutsats som möjligt var det viktigt att all data som samlas in förblev oredigerad i största möjliga mån (Patel & Davidson, 2019).

Transkriberingen genomfördes i direkt anknytning till genomförd intervju, ingen analys av datan genomfördes förrän samtliga intervjuer var genomförda. Vi ville observera mönster och kunna strukturera bredare generalisering innan teori tillämpades. Patel och Davidson (2019) menar att komplexa fenomen som grundar sig på individers olika uppfattningar kan vara grunden för en abduktiv ansats. Detta hypotetiska mönster började vi formulera baserat på tidigare forskning och baserade därmed vårt val av hypotetiska teori på. Typiskt för ett hypotetiskt mönster är att en förklaring av fallet ska kunna formuleras utifrån ett enskilt fall (Patel & Davidson, 2019). Detta hypotetiska mönster lade grunden för de frågeställningar som formulerades. Utifrån tidigare forskning så hade våra frågeställningar och därmed olika hypoteser strukturerats, exempelvis att tystnadskulturen var utbredd. Denna starkt abduktiva fasen kompletterades med potentiella lösningar. Vidare inleddes insamlingen av data. Under insamlingen av data så noterades olika mönster som antecknades som stöd inför senare analys. Detta resulterade i ett mer induktivt snarare än deduktivt förhållningssätt.

Inledningsvis så lyssnade vi båda igenom allt material när samtliga intervjuer var genomförda. Detta i syfte att få en övergripande bild som gav oss möjlighet att göra en första kodning. Den första kodningen var basal och inkluderade irrelevanta delar för vår forskningsfråga

(exempelvis information om deras ålder, familj och ursprung), deskriptiva delar (exempelvis delar som ger oss bakgrund och förståelse för helhet) samt delar som var relevanta (exempelvis egen syn på värderingar, yrkesverksamma år samt egna upplevelser inom myndigheten). Vi gjorde då nya dokument där endast de deskriptiva och relevanta delarna var med och varje respondents svar var i ett eget dokument. Eftersom respondenterna redan strukturerats med nummer i syfte att upprätthålla sekretess- och konfidentialitet så behövdes ingen ny numrering.

Själva analysen av datan genomfördes i relation till relevanta källor och litteratur. Vid denna abduktiva del med analys av vår insamlade data så observerade vi inledande om det existerade några oklara, ottydliga eller oväntade fenomen som inte passade in i den befintliga förståelsen. Om detta existerade så försökte vi identifiera förklaringar som kunde förklara fenomenet. Vidare identifierade vi mönster och gemensamma teman. Detta inkluderade liknande beteenden, upprepande mönster samt återkommande egenskaper. Vidare så dokumenterade vi ner alla specifika observationer och detaljer som stöd för vidare analys. Vi jämförde dokumenteringen med vårt hypotetiska mönster som då kunde utvecklas vidare och generaliseras (Patel & Davidson, 2019). Vid utvärdering av vår analyserade data jämförde vi om detta överensstämde med de hypotetiska mönster och teori. Justeringar gjordes vid behov. Dessa justeringar omfattande exempelvis att ledarskapet var mer centraliserat än vad vi trott. Därmed tillämpades ytterligare en hypotetisk teori, institutionell teori. Vi beaktade även en iterativ process, där vi utifrån observationerna försökte identifiera nya möjliga förklaringar till det studerade fenomenet. När vi konstaterade att det hypotetiska mönstret stödjer de mönster vi identifierat så utvecklades valet av övergripande teori som kunde hjälpa oss förklara det observerade fenomenet. Med denna dokumentation så inledde vi att utveckla preliminära slutsatser. Slutsatserna var specifika och konkreta som vi sedan analyserade om de var valida mot vår insamlade data. Fem framstående teman konstaterades. Dessa teman är värdegrund, normer och värderingar, ledarskap, uppfattning av organisationen och tystnadskultur.

## **2.5 Studiens kvalitet**

Lind (2019) beskriver hur essentiellt det är att empirin och underlaget lämpade i förhållande till forskningsfrågorna. Här belyses hur tillförlitlighet och trovärdighet är väsentligt oavsett forskningsansats. Även Alvesson (2003) lägger vikt vid forskarens roll när det kommer till förståelse, tolkning och dennes position som i sin tur kan påverka resultatet.

### **2.5.1 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet**

Eftersom vi har en begränsad urvalsgrupp, vilket är karaktäristiskt för en kvalitativ studie, så skiljer sig begreppen som innefattas i tillförlitlighet och trovärdighet i jämförelse med för en kvantitativ studie (Lind, 2019). Begreppen autenticitet, pålitlighet samt träffsäkerhet är därför lämpade för att kunna diskutera de krav som ställs. Autenticiteten har varit väsentlig vid insamling av studiens insamlade empiri och material. Den har upprätthållits genom att redan vid framtagandet av intervjuguiden har dessa frågor inte varit ledande och fokuserat på bredd och variation. För att säkerställa att svaren har varit autentiska från respondenten så har våra etiska ställningstagande presenterats tidigt i intervjuerna. Löpande förklarades att vi under intervjun inte får göra antagande eller vara ledande i frågor för att respondenten ska kunna

besvara frågan utifrån sig själv och sitt eget perspektiv. Vi transkriberat direkt efter varje intervjutillfälle med hjälp av programmet Descript och därefter har vi båda kontroll-lyssnat och transkriberat själva. Fördelen med transkribering genom program är att ingen av våra egna erfarenheter påverkar utfallet av transkriberingen. Vi båda har lyssnat igenom intervjuerna och kompletterat transkriberingen för att ingen information ska missas eller att egen tolkning ska påverka. För att minimera risken för egen påverkan så har vi fört en löpande dialog i syfte att få fram hur känslan var under intervjun samt hur betoningar och liknande kan ha uppfattats.

Vidare så beskriver Lind (2019) att studiens pålitlighet kommer fram genom att forskningsarbetet löpande har logiskt och följdriktigt genomförts. För att läsaren ska kunna få underlag och utrymme att bedöma innehållet i denna studie så presenteras vår metod utförligt. I metoden så kan läsaren följa arbetsprocessen, genomförandet och förstå de val som tagits under arbetets gång samt en diskussion om tillvägagångssättet. Detta bidrar till en ökad trovärdighet för studien som helhet.

Studiens träffsäkerhet grundar sig i att Polismyndigheten och vårt valda fenomen är relevant och användbart baserat på det empiriska underlag som samlats in (Lind, 2019). Forskningsfrågan vill reda ut vad som påverkar organisationskulturen inom Polismyndigheten. Här skulle ett högre antal intervjuer höja trovärdigheten och tillförlitligheten för resultatet. Vid strukturering av intervjuguiden så var fokus att få en uppfattning om det fanns vedertagna händelser som respondenterna ansåg var väsentliga. Även specifika värderingar som genomsyrar organisationen samt en förståelse för om det fanns en gemensam uppfattning om sin arbetsgivare. Utifrån dessa svar kunde fenomenen som påverkar organisationskulturen konstateras. Om syftet med studien hade varit att få en generell bild av Polismyndigheten och vad deras anställda ansåg så hade inte denna studie varit tillräcklig. Istället har fokus varit att få skiftande perspektiv från individer med olika bakgrunder inom myndigheten. Detta medför att träffsäkerheten blir mer precis. Samtliga respondenter har blivit ställda samma frågor, där endast följdfrågor har varierat för att hålla dialogen och intervjun flödande och autentisk. Att samtliga respondenter fick samma frågor oavsett bakgrund eller nuvarande position grundade sig i att stärka studiens reliabilitet. Eftersom ingen har fått frågor vinklade till sig utifrån position eller erfarenhet så kunde vi få respondentens upplevelse på samma grunder som de resterande deltagarna. Att liknande frågor däremot kunde ställas vid olika tillfällen bidrog till en ökad träffsäkerhet för studien (Patel & Davidson, 2019). Detta eftersom frågan kan fånga olika delar av en unik situation eller att variationerna i svaren kompletterar varandra, vilket var avsikten. Studiens träffsäkerhet baseras även på att det insamlade materialet genererar relevant kunskap inom det studerade fenomenet (Lind, 2019). Vi har därför både under struktureringen av intervjuguiden, inför-, under- och efter intervjuer samt vid transkribering, framtagning av empirin och vid analys av empirin fört dialoger oss emellan för att säkerställa arbetsprocessen löpande leder till att vi uppnår syftet med studien.

### **2.5.2 Triangulering**

I syfte att öka tillförlitligheten för vår studie så har triangulering tillämpats (Patel & Davidson, 2019). Med hjälp av triangulering så har olika individer på olika platser intervjuats då vi valt att studera samma fenomen på olika platser inom organisationen. Triangulering användes för att

öka validiteten i studien då fenomen kunde bekräftas eller kompletteras när olika perspektiv inkluderades. Resultatets begränsningar och dess icke-generaliserbara natur till hela Polismyndigheten diskuterades, med betoning på individernas upplevelser och studiens specifika fokus. Risken för ensidighet när triangulering tillämpats. Med olika perspektiv och erfarenheter så kunde vi få en mer omfattande förståelse för Polismyndigheten och det valda fenomenet vi undersökte.

### **2.5.3 Diskursanalys**

Alvesson (2003) belyser att diskursanalys är väsentligt vid analys av språkbruk inom organisationer i syfte att förstå hur detta både bidrar till skapande och upprätthållande inom organisatoriska sammanhang. Därmed bidrar analys av dessa diskurser till hur de formar och påverkar en organisations struktur, kultur och praktiker. För att kunna utreda och analysera dessa diskurser så valdes det att strukturera frågor om förhållningssätt, värderingar och agerande inom organisationen. Utan detta skulle vi kunnat missförstått helheten och studien hade inte haft samma träffsäkerhet eller validitet. Det är också väsentligt att ifrågasätta hur språk används inom organisationen av både ledare och medarbetare (Alvesson, 2003).

Dessa diskurser påverkar och formar hur uppfattningen inom en organisation och hur förståelse och agerande påverkas i olika sammanhang. Frågorna som ställdes var i första hand öppna frågor för att få ett utförligt svar från respondenten. Vi fokuserade också på hur ledarskapet uppfattas av samtliga respondenter och vad de själva ansåg om olika delar i strukturen. Vi kunde ställa liknande frågor inom en annan del av intervjun för att få olika perspektiv. Ett fenomen kunde anses vara på ett sätt när vi pratade om ledarskap men annorlunda när det gällde en rutin inom organisationen.

Alvesson (2003) inkluderar även att diskursanalys av makt och ideologi ger insikt och underlag i maktutövningen inom organisationen och hur beteenden bekräftas och reproduceras. Genom att själva använda diskursanalys som ett verktyg så behövde empiriskt underlag insamlas och kunna analyseras utifrån olika perspektiv. Med hjälp av reflexivitet och kritik så har ett förhållningssätt hållits för utvärdering av dessa i linje med Alvesson (2003). Detta inkluderar både vissa frågor i intervjuguiden, men även hur vi uppfattat transkriberingen utifrån tidigare erfarenheter.

## **2.6 Etiska ställningstaganden**

För att respondenterna i studien skulle kunna bidra med så ärliga svar som möjligt har vi valt att anonymisera samtliga deltagare. Vi har strävat att skapa balans mellan vårt kunskapsintresse och deltagarnas integritetsintresse. Detta då vi vill undvika skada eller eventuell risk för skada hos deltagarna. Om deltagarna skulle vara identifierbara hade detta eventuellt påverka deras svar vilket hade kunnat generera i att hela studien tappar sin trovärdighet. Lagen (2019:504) tillkännagavs 2019 av riksdagen och omfattar bestämmelser för ansvaret som forskare och forskningshuvudmän skall tillämpa för en god forskningssed (Svensk författarsamling, 2019). Eftersom tystnadskulturen är ett sensitivt ämne som denna uppsats delvis berör, så har vi haft denna lag i åtanke när vi arbetat för att upprätthålla god forskningssed. Därav tar vi avstånd

från förfalskning, fabricering och plagiat som kan störa resultatet. De 15 som intervjuas i denna uppsats har givit sitt medgivande till att delta. Inför varje intervju lästes ett muntligt avtal upp där respondenten fick ge sitt medgivande.

Eftersom vi ska skydda informationen så har vi inte sparat några dokument i något program med moln. Utmaningen här är att nästan allt minne idag har en koppling till moln. Inga transkriberingar sparades i Descript, utan raderades direkt när intervjun var transkriberad av programmet. Vidare har samtliga dokument som inkluderar person- och känsliga uppgifter sparats på varsin USB-sticka. För att kunna skriva uppsatsen gemensamt så har Google docs används, men då har endast anonymiserad information inkluderats tillsammans med övrig skriven text. Vi har tillämpat Alvessons (2003) reflexivitet och därmed konstant behållit en kritisk granskning av våra val. Vi har haft en konstant öppen dialog för att vi inte ska färga resultatet eller påverka tolkningarna. Däremot så kan de tidigare erfarenheterna hjälpt oss i identifierandet av teman och mönster, medan vårt reflexiva tillvägagångssätt har motverkat påverkan av dessa.

De fyra forskningsetiska principerna har även tillämpats. Vetenskapsrådet beskriver dem enligt följande; *“De forskningsetiska principerna i det följande har till syfte att ge normer för förhållandet mellan forskare och undersökningsdeltagare/uppgiftslämnare så att vid konflikt en god avvägning kan ske mellan forskningskravet och individskyddskravet”* (Vetenskapsrådet, 2002, s. 6).

*Informationskravet* bejakades i kontakt med samtliga respondenter. Respondenterna informerades om namn på oss som genomförde studien, att vi studerade vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet samt att syftet med intervjun var för vår kandidatuppsats i kursen Management och organisationsteori. Även vårt valda forskningsområde samt syftet med studien presenterades kort för att personen skulle kunna skapa sig en grundförståelse för vår uppsats. Även hur lång tid intervjun skulle ta, att individen var anonym genom hela processen samt förslag på tider och plats för intervjun.

*Samtyckeskravet* innebär att intervjupersonerna ger sitt samtycke till att delta i intervjun och har möjlighet att avbryta denna när som helst. Inledningsvis i intervjun så frågade vi om vi fick samtycke till att spela in intervjun i syfte att kunna transkribera denna senare. Därefter lästes ett muntligt avtal (se bilaga 3) upp där vi berättade vad respondenten gav sitt medgivande till och att denne har rätt att avbryta sin medverkan när som helst. Intervjun påbörjades inte förrän det muntliga avtalet var godkänt.

*Konfidentialitetskravet* har genomgående tillämpats och respekterats. Detta då det är väsentligt för respondenterna att vi har värnat om deras integritet under hela processen. Vi meddelade därför att samtliga intervjuer att deras identitet kommer att vara anonymiserad under hela processen och att endast deras arbetslivserfarenhet inom Polismyndigheten samt den region de arbetar/har arbetat i kommer att hänvisas till. Alltså kommer varken kön eller ålder att nämnas i koppling till övriga personuppgifter eller till svar. Material har inte sparats ner i någon typ av molntjänst för att det inte ska finnas tillgång till senare. Att deras medverkan är anonym är

väsentlig då uppgifterna som delats med kan vara känsliga. Även att Polismyndigheten har en form av hierarkisk struktur med olika chefer i flera led (Polisen, 2023d), vilket gör att respondentens svar skulle kunna påverka dennes arbetsituation på arbetsplats om deltagande i studien eller deras svar går att koppla till dem. Det är därför endast skribenterna av denna uppsats som vet vilken intervju eller respondent som är vem.

*Nyttjandekravet* har beaktats genomgående under studien. Detta informerades det även om i det muntliga avtalet. Intervjuerna som har genomförts kommer endast att användas som underlag för denna studie. Utöver detta så kommer samtliga person- och kontaktuppgifter endast att användas i detta arbete. Det är endast vi som skrivit uppsatsen som har tillgång till materialet, just för att kunna säkerställa detta.

## **2.7 Intervjuernas struktur**

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer vilket innebär att det finns förberedda frågor för respondenten att besvara, men utrymme för följdfrågor beroende på svaren (Patel & Davidson, 2019). Deltagaren har möjlighet att fördjupa sig och med tanke på att vi vill förstå organisationskulturen så vill vi skapa förutsättningar för detta. Under insamling av empiriskt material delade vi upp intervjun i sju övergripande kategorier för att enklare ge respondenten en förståelse i det vi valt att studera. De sju kategorierna var allmänt, organisation och styrning, värderingar, ledarskap, medarbetarna, rutiner och ritualer samt "övrigt" där frågorna handlade om tystnadskultur. Deltagarna fick inte ta del av frågorna innan intervjun. När vi valde kategorierna så utgick vi från vad frågan handlade om. Kategorierna omfattade inte lika många frågor. Indelningen baserades endast på syftet med frågan och vad denna berörde. Vi var medvetna om att det var många frågor och ville därför underlätta för respondenten att hänga med inom vilken aspekt eller perspektiv som frågan syftade till. Några av frågorna var även relativt lika i hur de formulerades. Exempelvis hade vi två frågor som handlade om arbetssätt inom polisen och uppkomsten av dessa. När vi ställde en av frågorna så syftade vi till att få reda på om särskilda arbetssätt har vuxit fram som en konsekvens av en händelse. I den andra frågan så fokuserade vi istället på ifall särskilda värderingar har gjort att särskilda arbetssätt har vuxit fram. Det fanns då en tanke att om vi introducerade frågorna i sjok inom vissa områden så skulle vi inte behöva förklara vad vi menade med frågan. Tanken var att om vi skulle förklara en fråga och ge för många exempel så skulle detta kunna påverka eller vara ledande för respondentens svar. Vi ville få så autentiska svar som möjligt och försökte därför undvika det.

## **2.8 Metoddiskussion**

Abduktiv metodansats diskuterades som både tillgång och begränsning för studien. Beslutet att tillämpa den abduktiva ansatsen motiverades av valet av ett komplext fenomen utan förutbestämd hypotes. Vi ansåg att en induktiv ansats kunde skapa förutsättningar för en djup analys, men dock fanns risken för att förlora fokus och syfte med studien. Balansen mellan att förstå mönster och individer diskuterades, med medvetenhet om att olika ansatser kan påverka resultatets tillförlitlighet. Om resultatet med abduktiv ansats är det mest tillförlitliga i kontrast till om en induktiv ansats hade valts kan funderas på. Den induktiva ansatsen hade inte resulterat i absoluta sanningar eftersom observationerna fortfarande var begränsade men hade

eventuellt haft en grund i att skapa en djupare förståelse för individerna (Patel & Davidson, 2019). Den abduktiva ansatsen kan ha kompromissat med förståelsen i syfte att förstå mönster snarare än individerna.

Bekvämlighetsurval och snöbollsurval påvisar studiens begränsningar. Som förklarar så var det svårt att få kontakt med poliser som ville diskutera detta sensitiva ämne. Dock så är det med medvetenhet att urvalet inte är representativt för populationen, vilket även poängteras. Svårigheter med att genomföra intervjuer på platser där respondenter kände sig trygga och utmaningar i transkribering av talspråk diskuterades. Att vi delade upp intervjun kan ses som att vi var ledande i frågorna. Detta kan ha påverkat resultatet men övervägdes noga. Eftersom flera frågor var liknande men med fokus på olika perspektiv, så ansågs en uppdelning rimlig. Vi tror detta bidrog till trygghet i att veta vad intervjun skulle handla om och vilka delar vi skulle behandla, med tanke på att ämnena är sensitiva. Vi ansåg att det avdramatiserade både ämnet och intervjun, men detta var en medveten risk.

Vår position kan ha inflytande på studien utifrån tidigare erfarenheter, våra bakgrunder och värderingar som kunde påverka tolkning av resultatet, vilket beaktades med medvetenhet. Detta beskriver Alvesson (2003) som reflexivitet. Vi har i största möjliga mån försökt vara transparenta om något ömsesidigt påverkade respondenterna under intervjun. För att undvika påverkan på svaren och sedermera resultaten, så hade vi en löpande dialog mellan oss om hur vi båda upplevde intervjun, hur respondenten upplevdes under intervjun samt om något noterades. Vidare så har vi i vår tolkning, generalisering och observering undvikit att fastna i förutfattade meningar om ett fenomen, eller i detta fall Polismyndigheten. Därmed har vi haft löpande dialoger om uppfattning och tolkning för att vara öppna för nya perspektiv. Genomgående har motsägelser försökts mötas öppet för en djupare analys. Genom att konfrontera dessa så tror vi, likt Alvesson (2003) att detta bidrar till en realistisk förståelse och mer nyanserad bild.

### **3. Teori**

#### **3.1 Teoretisk referensram**

I syfte att belysa och besvara frågeställningen så har organisationskultur och institutionell teori noggrant valts som teoretiska ramverk i denna studie. Valet av organisationskultur som teori grundades i förmågan att kunna förklara det empiriska resultatet. Även hur organisationer identifierar sig genom åsikter, symboler och grundläggande antaganden inkluderas. Subkulturer exemplifieras genom tystnadskulturen som belyser hur beteenden och händelser tystas ned. Genom att undersöka Polismyndighetens organisationskultur med hjälp av denna teori strävar denna studie efter att skapa förståelse för hur myndigheten upplevs inifrån.

För att som helhet förstå organisationskulturen inom Polismyndigheten är det väsentligt att förstå hur det byråkratiska förhållningssättet ter sig. Detta introducerar institutionell teori, då allt som regleras av riksdag och regering anses vara institutioner (Riksarkivet, 2006). Valet av

institutionell teori baseras på att belysa hur organisationskulturen påverkas av institutionella normer, likväl formella som informella. Dessa normer, som även inkluderar oskrivna regler samt sociala förväntningar, kommer att vara centrala begrepp i den senare analysdelen. Med hjälp av dessa teorier skapas en lämplig och funktionell grund för att förstå fenomen inom Polismyndigheten och dess organisationskultur. Valet av teorier kan sedermera ha begränsat resultatet för studien och dess utfall. Teorierna har i sig begränsningar vilket gör att olika perspektiv eller vinklingar kan ha exkluderats. Teorierna är valda med medvetenhet för att bidra med djup och bredd i kommande tolkning av resultat och analys.

### **3.2 Organisationskultur**

Begreppet "kultur" är mångfacetterat och komplexiteten i dess beskrivning varierar inom tidigare forskning. Adler och Jelinek (1986) definierar kultur som förväntningar, regler eller antaganden som särskiljer en grupp från andra. Alvesson (2013) bidrar med en förklaring av kultur som relaterad till sociala fenomen och det gemensamma för en specifik grupp. Kultur manifesterar sig i språkbruk, berättade historier och konkreta handlingar, inklusive formella ritualer. Detta exemplifieras av Sculley (1987) genom Alvesson (2013) i beskrivningen av Pepsis ledningsgruppsmöten. Ankomsten till mötena skulle alltid ske i en viss ordning, som en ceremoni i omvänd ordning där marknadsundersökning-konsulterna skulle anlända först, följt av juniora chefer upp till VDn som skulle ankomma sist. Alvesson (2013) beskriver detta som en form av kulturella ritualer. Kulturell handling kan även innebära beslut och resurser som inte direkt präglas av organisationens kultur, utan följer lagstiftning eller de tekniska möjligheterna som finns. Beslut från högre ledning kan exempelvis påverka en befordran eller vilka resurser varje avdelning får ta del av. Alvesson (2013) beskriver hur detta exempel visar om chefen visar intresse för personalen eller följer kulturella ritualer och förhållningssätt.

Mål, strukturer och strategier representerar den formella beslutsprocessen inom en organisation, medan informella värderingar och normer också formar och påverkar organisationen som helhet (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Två aspekter av organisationskultur belyses av Jacobsen och Thorsvik (2021): den första fokuserar på socialt samspel och ledningens roll i att överföra kultur till nya medlemmar, medan den andra utforskar hur kulturen utvecklas över tid genom anställdas gemensamma erfarenheter. Eriksson-Zetterquist (2006) påpekar att en accepterande kommunikation minskar osäkerhet och främjar öppenhet inom organisationen.

Schein (1990) delar upp organisationskulturen i tre komponenter: symboler, värderingar och åsikter, samt grundläggande antaganden. Symboler representerar observerbara handlingar, det kan exempelvis vara klädkoder eller hur individer pratar till varandra. Genom antagande från allmänheten kan en organisation upplevas byråkratisk och formell utåt, när det egentligen inte visar varför det är så, eller om detta påverkar medlemmarna inom organisationen. Schein (1990) beskriver att värderingar och åsikter skapas genom exempelvis ett beteende, såsom motangrepp från en chef till en anställd, där övriga anställda väljer att inte säga emot. Vidare tenderar det att bli en norm då de anställda bevittnar en händelse vilket genererar att en kultur därmed skapas. Värderingar och åsikter kan ständigt förändras och utvecklas. De grundläggande antaganden utgör de ageranden som är tagna för givet inom en organisation. Det

kan exempelvis vara att återkommande problem löses på samma sätt, vilket resulterar i att liknande problem fortsätter lösas på det sättet framöver. Det kan både vara interna och externa händelser eller problem Schein (1990).

Jacobsen och Thorsvik (2021) lägger till att organisationskultur formas genom socialisationsprocessen, där individen integreras och identifierar sig med gruppen över tid. Detta beskriver även Schein (1983) som anser att de grundläggande antaganden formas av organisationens ledare och medlemmar som utifrån deras bakgrund och livserfarenheter formar den nya kulturen. Tillsammans med de tidigare erfarenheterna och att det tillkommer nya medlemmar bildas nya antagande, vilket även förekommer genom att lösa nya interna och externa problem. Kombinationen av nya lärdomar och gamla erfarenheter formar därför kulturen inom en organisation. Schein (1983) menar att det är ledarens ansvar att vägleda medlemmarna i rätt riktning när det sker förändringar. Eriksson-Zetterquist (2006) menar att medlemmarna socialiseras in i gruppen och lär sig specifika beteenden och värderingar, genom naturliga uppförande mönster. Processen sker både medvetet och undermedvetet vilket bidrar till att en identitet skapas i organisationen. I samband med det kan medlemmar inom organisationen känna samhörighet och identifiera sig med andra medlemmar. Det behöver inte endast vara andra medlemmar de identifierar sig med, utan de kan även identifiera sig med en organisation som helhet, detta beskriver organisationsidentitet.

Organisationsidentitet förklarar Alvesson (2013) som en mer direkt och medveten roll av vad organisationskulturen visar. Det kan exempelvis vara genom symboler, språk och sätt att kommunicera på, tillsammans med en stark gemensam vilja och förståelse av organisationens syfte. Historia, traditioner samt tidigare erfarenheter påverkar hur organisationer ser på sig själva, tillsammans med samhällsutveckling och förändringar i arbetssättet. Detta är faktorer som kan påverka hur en organisation vill bli uppfattad och sedd, vilket gör att de strävar efter en gemensam identitet som individen känner samhörighet till. En gemensam organisationsidentitet menar Alvesson (2013) kan påverka framgång på olika sätt, men främst genom att det skapas en gemensam riktning för medarbetarna. En ytterligare faktor av en tydlig organisationsidentitet är när personer identifierar sig som "vi" och "dem". Detta kan identifieras både inom organisationer men även med andra grupper utanför sin organisation. En stark "vi" och "dem" känsla, där samhörighet och tät kontakt existerar, leder oss in i subkulturerna.

Trice och Beyer (1993) kompletterar organisationskultur med perspektiv på subkulturer. Detta definieras som grupper med tät kontakt och gemensamma erfarenheter. Subkulturer kan existera både på avdelnings- och hierarkisk nivå. Grey (2009) betonar vikten av att förstå det formella och informella inom en organisation och hur dessa faktorer påverkar varandra. Ett exempel på en informell handling kan exempelvis vara att en avdelning eller ett team har grundläggande värderingar som skiljer sig från en annan avdelnings grundläggande värderingar (Blomberg, 2019). Det kan göra att individerna inom gruppen känner en starkare samhörighet till varandra än vad de gör i förhållande till hela organisationen. Subkulturer har oftast sina egna normer och värderingar där de skiljer sig från övriga samhället, exempelvis kan tystnadskultur vara en form av subkultur. Stark gruppsammanhållning beskriver Blomberg

(2019) som en del av subkulturer där medlemmar ser det som en viktig uppgift i att tillhöra gruppen. Detta gör att medlemmarna avstår från att uttrycka sin individuella frihet vilket bidrar till ett grupptänkande och en stark gruppsammanhållning. En stark gruppsammanhållning skapas genom att de varit med om svåra situationer, eller att det var svårt att från början bli medlem i gruppen. Blomberg (2019) menar att det även kan handla om att gruppen har en hög status som strävas efter att bli en del av. Blir gruppen för isolerad från omvärlden ökar även här risken för grupptänkande. Detta kan exempelvis handla om en grupp som är för homogen i den form av att alla i gruppen är i samma ålder, har samma utbildning samt samma sociala bakgrund. För att förstå organisationskultur och de delar som speglar denna, bör vi se till hur ledarna inom organisationen aktivt väljer att forma och påverka sin kultur. Den delen syftar till de som avsiktligt fokuserar på att styra gruppen utifrån ledningens vinning och beskrivs som kulturstyrning (Blomberg, 2019).

Kulturstyrning, enligt Eriksson-Zetterquist (2006) och Adler & Jelinek (1986), involverar medvetna ansträngningar från ledningen för att påverka medlemmarnas värderingar och beteenden. Det strävar efter att forma gruppens tankesätt och skapa identifikation med organisationen. Organisationsidentitet, som särskiljs från organisationskultur menar Alvesson (2013) och Hatch och Schultz (2002), innefattar symboler, språk och gemensam förståelse av organisationens syfte. En stark organisationsidentitet främjar gemensam riktning och samhörighet bland medarbetarna. Kulturstyrning används för att gruppen efter ett tag, frivilligt skall använda och fokusera på det önskvärda beteendet.

### **3.3 Institutionell teori**

Det främsta fokuset inom institutionell teori är att individers konstruktion av dess sociala realitet konstruerar framväxten av en institution (Eriksson-Zetterquist, 2009). Meyer och Rowan (1977) menar att institutioner skapas för att reglera socialt beteende och fungerar som kraftfulla myter som bevaras av samhällets aktörer. Dessa myter påverkar även formella organisationsstrukturer eftersom de reflekterar rationella institutionella regler. Enligt Meyer och Rowan (1977) återspeglas moderna organisationsstrukturer av den sociala verkligheten och upprätthålls av opinionen, politikerna, social prestige, lagar och utbildningssystemet. Spridningen av dessa myter i samhället leder till byråkratisering och utveckling av det moderna institutionella systemet. När rationaliserade institutionella myter uppstår, utökar befintliga organisationer sina strukturer för att anpassa sig till dem. Även Dimaggio och Powell (1983) är inflytelserika forskare inom institutionell teori och har bidragit till förståelsen av hur organisationer formas och påverkas av institutionella krafter. Trots att både Meyer och Rowan (1977) samt Dimaggio och Powell (1983) delar ett intresse för institutionell påverkan på organisationer, finns det några skillnader i deras tillvägagångssätt och fokus.

Meyer och Rowan (1977) betonar hur organisationer, för att upprätthålla legitimitet, anpassar sina strukturer och praktiker efter samhällets institutionella normer och förväntningar. Scott och Ruefs artikel (2001), fortsätter i denna anda genom att fokusera på institutionella mindsets som en mekanism för legitimitet. Genom exempel som utbildningsprogram illustrerar de hur organisationer internaliserar kulturella normer och skapar institutionaliserade sätt att tänka och

agera. Meyer och Rowan, i sin artikel från 1977, betonar den ceremoniella och symboliska karaktären av formell struktur i organisationer. De argumenterar för att organisationer ofta antar och upprätthåller en formell struktur för att uppfylla institutionella förväntningar och krav, snarare än som praktiska verktyg för effektivt arbete. Deras fokus ligger på det ritualistiska och ceremoniella i hur organisationer anpassar sig för att erhålla legitimitet i samhället. Scott och Ruefs (2001) fördjupar sig inom Meyer och Rowans (1977) perspektiv och utforskar internaliseringen av institutionella normer. Där belyses att kognitiva aspekter inom institutionaliseringen samt om hur individer reproducerar normativa förväntningar inom organisationer.

Även Hirsch och Lounsbury (1999) bidrar till institutionell teori med sitt betydande bidrag "The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Field Studies of the Legitimation Process". I artikeln fokuserar författarna på att förstå institutionella kontexter och reder ut vad legitimation handlar om för organisationer. Hirsch och Lounsbury (1999) menar att legitimitet handlar om att framstå samt rättfärdiga sin verksamhet i intressenters och samhällets ögon, likväl som för klienter. Vidare menar de att detta inte är en statisk process utan en mer dynamisk konstruktion som med hjälp av institutionella krafter formas över tid. Här kan engagemang i strategier tillämpas, exempelvis anpassning av språk, praktiker och symboler, i syfte att passa in de rådande förväntningarna och institutionella normer.

Meyer och Rowans (1977) teori menar att myter och ceremonier upprätthålls för organisationens legitimitet. Även att organisationer anpassar strukturerna i syfte att uppfylla institutionella förväntningar vilket därmed för bort fokus från att optimera organisationens effektivitet. Hirsch och Lounsbury (1999) bistår med sin jämförande analys om hur olika nationella institutionella normer skiljer sig åt, vilket påverkar såväl strategier som processer. Hirsch och Lounsbury (1999) bidrar därmed med en nyanserad syn som menar att institutionell konstruktion skiljer sig baserat på kulturella och tidsmässiga dimensioner. Detta gör även att begreppet legitimitet har olika betydelse i olika länder.

I kontrast bidrar DiMaggio och Powell i sin artikel från 1983, med att introducera begreppet institutionell isomorfism och undersöker de olika formerna av isomorfism. Normativ isomorfism grundar sig i att organisationer applicerar liknande metoder, strukturer och/eller beteenden baserat på att liknande värderingar, normer och professionella normer existerar. Detta tillämpas då en önskan finns att uppfattas som legitima och respekterade. Anpassning genomförs efter liknande organisationer eller institutioners standarder. Tvingande isomorfism uppstår när organisationer forceras anta metoder eller strukturer på grund av yttre faktorer eller regleringar från exempelvis statligt organ, regering eller reglerande myndighet. Bristande anpassning kan resultera i sanktioner eller andra negativa konsekvenser. Vidare menar DiMaggio och Powell (1983) att mimetisk isomorfism kännetecknas av att organisationer imiterar metoder eller strukturer från andra framgångsrika organisationer. Detta är en vanlig tillämpning i tider med osäkerhet eller där det saknas tydlig information. Strategier imiteras från framgångsrika och etablerade organisationer i syfte att vinna legitimitet, uppfattas som framgångsrika samt minska osäkerheten för organisationen. DiMaggio och Powells (1983)

teoretiska ramverk betonar hur organisationer inom samma bransch eller sektor tenderar att likna varandra på grund av externa påtryckningar och gemensamma institutionella krav. De fokuserar på det kollektiva rationalitetens koncept, där organisationer rationaliserat anpassar sig till institutionella normer för att säkra legitimitet och resurser.

I linje med påverkande faktorer så beskriver Thornton et al (2012) hur organisationer försöker tolka och förstå sin omvärld och därmed tillämpar stabila och övergripande mönster. Dessa mönster kallas även institutionella logiker och en organisation kan försöka tillämpa olika logiker vilket Thornton et al (2012) menar kan innebära en konflikt och bidra till dilemman i hur organisationen ska navigera och hantera konflikter. Vidare så förklarar författarna hur logikerna inte endast är individuella, utan även anpassas efter det geografiska samhället. I linje med hur Hirsch och Lounsbury (1999) analyserar användandet av symboler så kompletterar Thornton et al (2012) med att även regler och normer påverkas och formas av individer och organisationer. För att en organisation ska anpassas efter samhället behövs en integrering av flera logiker integreras i organisationen då det annars finns en risk för att samtliga förväntningar och krav från olika institutionella omgivningar inte möts annars. Utöver de formella strukturer som institutionella logiker berör så konstaterar Thornton et al (2012) att även en förståelse för hur och varför människor agerar i institutionell kontext bör inkluderas.

En central skillnad mellan Meyer och Rowan (1977) samt Dimaggio och Powell (1983) är deras fokus på olika aspekter av institutionell påverkan. Meyer och Rowan (1977) belyser den symboliska och ceremoniella dimensionen av institutionell anpassning, medan Dimaggio och Powell (1983) betonar den isomorfiska likformigheten som resultat av kollektiv rationalitet. Dessa perspektiv kompletterar varandra genom att ge en mer nyanserad förståelse av hur organisationer navigerar i det institutionella landskapet. Med komplettering från Thornton et al (2012) så kan även förståelse för förändring över tid skapas där varför skillnader i hur olika institutionella mönster motståndskraft för förändring inkluderas.

## **4. Resultat och analys**

### **4.1 Värdegrund**

Respondent 13 berättar om en värdegrundskompass som Polismyndigheten tagit fram (se bild 1). Där presenteras tolv beteenden som är önskvärda som handlar om samarbete, hur de agerar, står upp för varandra och så vidare. Den kan även användas för att hänvisas till medarbetare i gruppsamtal. Respondent 15 förklarade hur hen arbetar med denna utifrån de hänvisningar som kommit ovanifrån. Medvetna ansträngningar från den högre ledningen påverkar medlemmarnas värderingar och beteenden enligt Eriksson-Zetterquist (2006). Detta är en typ av kulturstyrning där individer strävar efter att forma organisationens tankesätt och skapa identifikation med organisationen. Anledningen till att de fokuserar på att styra medarbetarnas värderingar är för att de frivilligt, efter ett tag, ska använda det önskvärda beteendet (Alvesson, 2013) & (Hatch & Schultz, 2002). Respondent 15 beskrev att lön baseras på att medarbetarna följer kompassens olika delar samt att de tas upp under arbetsmöten när de pratar om mjukare värden. Detta kan

vara en medveten taktik för att se till att kulturen eftersträvas. Dock poängteras en skillnad av respondent 15 i hur mycket olika chefer jobbar med uppdragskompassen.

Jag tror att jag jobbar ju mer med uppdragskompassen än vad min sektionschef och de över gör. Det är väl därför vi kan känna oss lite hårt ansatta ibland, vi gruppchefer, för att man dras mellan två håll. Att högre chefer kanske inte på samma sätt efterlever den här värdegrundskompassen. - Respondent 15

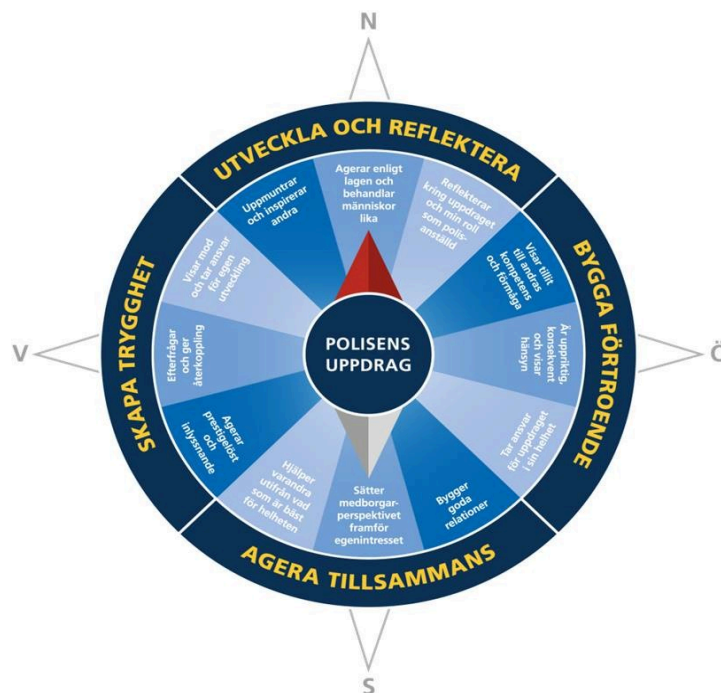


Bild 1: Polisens uppdragskompass

Flera respondenter nämnde Polisens tre värdeord; engagerade, effektiva och tillgängliga. De menade att det är den värdegrund som det pratas om samt det som arbetet utgår ifrån. Alvesson (2013) beskriver att en organisations sätt att visa kulturens direkta och medveten roll är genom att kommunicera detta. Det görs bland annat genom att individer gemensamt formar en stark vilja och förståelse till organisationens syfte. Genom de tre värdeorden kommunicerar Polisen vad organisationens syfte innebär och hur medarbetarna skall förhålla sig i deras arbete. Alvesson (2013) beskriver detta som organisationsidentitet där individer påverkar hur en organisation vill bli uppfattad och sedd av allmänheten. Respondent 7 menade att som student så diskuteras de tre värdeorden löpande under utbildningen. Det noterades att de respondenter som nämnde dessa tre värdeord som Polisens "värdegrund" har börjat i verksamheten inom de senaste fem åren. Dock var det inte ens majoriteten som nämnde denna värdegrund.

Respondent 9 menade att det skiljer sig mellan den inre verksamheten och den yttre, men att de tre värdeorden och vad regeringen bestämmer är grunden till hur myndigheten framställs likväldigt som tjänstemännen. Detta kan vara ett exempel i linje med Meyer och Rowans (1977) teori på hur Polismyndigheten har anpassat sin verksamhet utifrån samhällets institutionella normer. Här kan Polisens uppdragskompass ses som en symbol som används för att skapa institutionaliserade sätt för medarbetarna att agera och tänka. Vidare så kan Dimaggio och

Powells (1983) teori om isomorfism komplettera denna situation. Det är dock inte självklart vilken typ som har tillämpats eftersom det underliggande syftet med implementeringen av kompassen inte är definierad i datan. Däremot så går det att anta att det är en normativ isomorfism och att värdegrunden är framtagen för att möta samhällets och allmänhetens förväntningar på myndigheten. Både kompassen, men också de tre värdeorden, kan ses som etiska normer som tillämpats i syfte att få legitimitet från omvärlden. Detta kan vara en del av en pågående och flödande process som myndigheten har antagit för att uppfylla de förväntningar som finns i dag (Hirsch & Lounsbury, 1999). Det skulle även kunna vara mimetisk isomorfism (Dimaggio & Powell, 1983), där Polisen har noterat hur andra liknande organisationer och myndigheter har tagit ställning och försöker implementera samma synsätt. Detta tillvägagångssätt kan väljas under osäkra tider i förhoppning att nå liknande framgång som annan organisation eller verksamhet.

Respondent 4 berättade om sex principer som bidrar till deras värdegrund. När detta diskuterades konstaterades även att en statlig värdegrund existerar.

Vår värdering är att vi har en statlig värdegrund som bygger på sex principer. [...] Den ena principen är demokrati. Att vi jobbar utifrån att vi ska genomföra det som vår riksdag, vår regering och de som är valda har beslutat. [...] Respekt innebär att man ska respektera olika människor och deras olikheter. Det vill säga att det kan finnas olika läggning, det finns olika religioner, det finns olika funktionsnedsättningar. Det finns saker och ting som påverkar människors liv och vi får inte göra skillnad på människor på det sättet.

Vi kan inte göra skillnad på kön, sexuell läggning, religiös tillhörighet och sådana saker. Vi har en punkt där det är effektivitet och service. Det vill säga att vi ska göra vårt bästa utifrån de förutsättningar vi har för att serva allmänheten. [...] ... vi ska värna om yttrandefriheten. Det innebär också att vi har en meddelarfrihet där vi själva får säga vad vi känner och tycker utan att röja identitetsuppgifter och utredningsdetaljer. [...] ...så har vi ju en statlig värdegrund som vi följer och som vi försöker att hela tiden förhålla oss till. Det är legalitetsprincipen, det vill säga att utan lag, inget brott. Vi måste ha lagligt stöd för all verksamhet som vi bedriver. Och det innebär att vi kan inte göra någonting om inte det finns en laglig reglering för det då. - Respondent 4

Utifrån de flesta av respondenterna så finns ingen tydlig linje från ledningen. Tre respondenter valde att inte besvara frågan då de inte ansåg att de hade tillräckligt med kunskap. Detta kan ses som en brist i institutionaliseringen för myndigheten och kan vara en konsekvens av olika faktorer. Thornton et al (2012) lägger tyngd vid att förstå hur människor agerar och att normer påverkas av likväl människorna som organisationer. Här kan ledningen, om den är för distanserad, missat att ha fångat upp medarbetarna och därmed genererat en konflikt mellan olika institutionella logiker. Exempelvis en byråkratisk logik och en etisk logik. De symboler som har tillämpats kan vara för diffusa eller endast strukturella för legitimiteten och därmed inte når till medarbetarna på ett mer vedertaget sätt (Meyer & Rowan, 1977). Respondent 4 svar involverar medvetna ansträngningar från ledningen för att påverka medarbetarnas värderingar och beteenden, detta förklarar Eriksson-Zetterquist (2006) och Adler och Jelinek (1986) som en form av kulturstyrning. Ledningens har därför strukturerar upp sex förhållanderegler på ett önskat beteende inom organisationen. Det sistnämnda beteendet som respondent 4 beskrev är legalitetsprincipen, vilket Alvesson (2013) beskriver som en kulturell handling som inte går att påverka, då denna styrs av lagar och regler från högre ledning och

enligt svensk lag. Organisationskulturen inom organisationen har därför inte möjlighet att påverka legalitetsprincipen.

## 4.2 Normer och värderingar

På frågan om vilka värderingar som var de mest betydelsefulla bland medarbetarna betonade flera respondenter betydelsen av en arbetsmiljö präglad av "högt i tak". Enligt dem innebär det en öppenhet i att uttrycka sina åsikter och känslor samt skämta med varandra samtidigt som de värnade om att respektera andras åsikter och synpunkter.

Hur vi är mot varandra, att vi ska respektera varandra, vi ska ha högt i tak, om någon tycker någonting så säger man det. Vi hjälps åt. Ingen ska känna att man behöver göra någonting själv. - *Respondent 6*

Citatet kan tolkas som att gruppen strävar efter att hela tiden ha en öppenhet och tillåtande inställning till varandra. Att de hjälper varandra med olika arbetsuppgifter samt att de känner tillit till varandra. Eriksson-Zetterquist (2006) beskriver att en accepterande kommunikation främjar öppenhet inom en organisation samt minskar osäkerhet. Detta kan styrka det faktum att våga uttrycka sina känslor och åsikter främjar öppenhet och det som respondenterna beskrev som "högt i tak".

Respondent 13 berättar att kriser och händelser gör att människor jobbar mer tillsammans, vilket hen ansåg som någonting positivt. Schein (1990) menar att värderingar skapas genom vissa beteenden där medarbetare väljer att hålla med varandra och fortsätta i samma beteendemönster. Han beskriver att detta vidare tenderar att bli en norm inom organisationen. Reaktionen från medarbetarna att jobba mer "tillsammans" vid en kris kan därför tolkas som en värdering som kom att bli en norm vid svåra händelser. I kontrast till respondent 3 som beskrev att det inte läggs så mycket vikt i att prata om värderingar i och med att det anses vara en självklarhet.

Min uppfattning är att vi uppfattar det som så självklart med det vi jobbar med. Så det är ingenting mer än att ta sig upp på någon utsättning vi har ibland. Men det kan ju vara så att man jobbar ute och möter någon. Då anser jag att det finns vissa sätt att bemöta en medmänniska på. - *Respondent 3*

Respondent 2 betonade vikten av att ha en god sammanhållning. Detta ledde till att flera medarbetare inte vågade säga vad de tyckte eller fråga om hjälp. Det oönskade beteendet hos chefen kan styrka det faktum att "högt i tak" är en norm inom Polismyndigheten. Chefens avvikande beteende accepterades därför inte inom gruppen.

Vi hade j\*vligt god sammanhållning i min grupp och vi var väldigt goa kompisar allihop. Vår relation var ju inte annorlunda, vi hade lika kul ändå, men vi hade ju ingen ambition att jobba. Han var ju vår högsta chef, han ska ju stå till svars för hur hans lokalpolisområde alltså fungerar och vad vi gör för samhället. Man hade ju inte riktigt en ambition att göra någonting för hans skull. Man gjorde ju bara sånt som gynnade sig själv. För det kändes som man blev behandlad illa. - *Respondent 2*

Hur normer implementeras är ofta styrt. En individ i maktposition kan med hjälp av ceremonier styra hur medarbetarna agerar och att detta agerandet sedermera blir vedertaget som norm (Meyer & Rowan, 1977). Enligt Thornton et al (2012) kan olika mönster ha olika motståndskraft. Detta innebär att en individs agerande och styrande kan ha en större eller

mindre påverkan beroende på tillvägagångssätt. Alvesson (2013) beskriver organisationsidentitet som en del av organisationskultur där individer beskriver en “vi och dem” känsla.

När frågan om respondenterna kände samhörighet med medarbetare i övriga organisationen, var svaret i 13 av 15 fall att de inte gjorde det. Samtliga respondenter upplevde trots allt en god sammanhållning med sina närmaste medarbetare. Där var “högt i tak”, rolig arbetsplats och att de respekterar varandra var återkommande begrepp. Detta kan beskrivas som ett tydligt uppförandemönster av Eriksson-Zetterquist (2006) resonemang, om att identitet till varandra och organisationen kan skapas genom att det sker medvetna och omedvetna processer. Professionalism nämndes också som viktigt begrepp.

Vi pratar ändå mycket om att vi ska kunna förvänta oss en hel del av varandra, att vi ska vara professionella hela tiden och att vi strävar efter att vara lite bättre än alla andra hela tiden. -Respondent 14

Schein (1990) menar att värderingar och åsikter skapas genom beteenden. Citatet ovan kan tolkas som att gruppen lägger stor vikt i att uppträda professionellt mot varandra för att skapa en miljö som främjar tillit och förtroende. Tillit var även någonting som respondent 8 ansåg präglade dennes värderingar. Respondent 10 beskrev att en värdering som anses viktigt bland hans medarbetare var viljan att arbeta hårt, någonting som kan liknas med citatet ovan. Respondent 1 besvarade frågan om vilka värderingar hen upplever på arbetsplatsen som “de mänskliga värderingarna” och menade att hen och hans medarbetare är väl medvetna om att varken sexuella trakasserier eller mobbning får förkomma. I linje med respondent 14, beskrev respondent 1 att genom professionellt agerande förhåller sig medarbetarna till de värderingar som finns inom organisationen.

### **4.3 Ledarskapet**

När styrkor inom Polismyndighetens ledarskap har diskuterats så var vanligt förekommande svar; lyhörighet, närvaro av närmsta chef samt att ledningen är välutbildad. Vidare så nämndes engagemanget och flera respondenter upplever sig sedda av sin närmaste chef. Samtliga respondenter menade även att de har en väldigt nära och god relation till sin närmaste chef. Dock sa samtliga respondenter att den högre ledningen, i kontrast till den närmaste chefen, är väldigt distanserad. Det existerar i princip ingen kontakt med högre ledning och medarbetare vilket medför att det blir ett stort steg däremellan. Flera av respondenterna sa att de varken märker av vilka värderingar som ledningen prioriterar eller upplever att detta genomsyrar verksamheten. Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver att det sociala samspelet fokuserar på ledningens roll i att överföra kulturen inom organisationen till nya medlemmar. Detta redogör även Alvesson (2013) för, där han använder begreppet kulturstyrning. Respondenternas svar visar att ledningen i viss mån misslyckas med att föra över värderingar till organisationens medarbetare. Det kan även handla om en känsla av “vi och dem” där medarbetarna inte känner att värderingar eller åsikter kommuniceras ner till dem. Återigen kan “vi och dem”-känslan uppstå där den tolkas att ett gemensamt kommunikationssätt inte existerar mellan individer inom och utanför organisationen (Alvesson, 2013). En gemensam identitet gör att individer känner samhörighet, vilket flera av våra respondenter påstod att de gjorde till varandra, dock

inte till den högre ledningen. Detta kan tolkas som om Polismyndigheten har flera olika organisationsidentiteter.

Respondenterna var inte överens om ledningens värderingar, vilket kan tolkas som brist på organisationsidentitet. Respondent 6 menade att behandla alla lika och upprätthålla lagen är det viktigaste från ledningens håll, respondent 11 berättade att det handlar om ett gott samarbete med övriga samhället medan respondent 14 säger att det är professionalism. Respondent 12, som är i slutet på sin utbildning, berättade att det som märks är endast att som tjänsteman inom Polisen ska de handla rätt och inte göra fel. Respondent 10 berättade att de värderingar som upplevs att ledningen lägger mycket vikt vid är snarare de som ser bra ut mot allmänheten. Samt de som påverkar samhällets uppfattning av Polisen. Respondent 10 menade även att det märks att det är mycket politik bakom dessa beslut och att det inte alltid känns genuint som medarbetare.

... det kanske inte är det bästa för oss som ska ha den som chef. Så det blir väldigt stort glapp när det kommer till rekryteringsfrågan. Och det handlar ju likadant, det är ju allt från min egen chef och sen kan man även se på rikspolischefen också. Det har blivit mer ett politiskt beslut, vem är det som ska bli rikspolischef. Ytterst få gånger har det faktiskt varit en polis som faktiskt kommer från organisationen eller som inte har en förståelse från lägsta nivå och upp till högsta nivå. Utan det brukar oftast vara en juristutbildad som inte har varit inom Polismyndigheten. Men har man aldrig varit i den yttre tjänsten så har man ingen förståelse för vad som faktiskt sker ute på gatan. Utan man är på en nivå som är för högt upp och då tycker jag, eller det borde vara svårt då att kunna faktiskt ta bra beslut som påverkar de som är i den yttre tjänsten. - *Respondent 10*

Det var flera goda egenskaper som nämndes om respondenternas närmaste chefer och som ansågs vara en styrka. Men på frågan om vilka egenskaper som anses viktiga hos en ledare inom Polismyndigheten så var det ingen av respondenterna som angav samma egenskaper. Egenskaper som ansågs viktiga var ödmjukhet, ärlighet, sympati och lagkänsla. Respondent 9 menade att tillgänglighet är viktigt och inte ska ses som samma som närvaro. Respondent 13 beskrev hur coachning och motivation är viktigt.

Tydlig ledarstruktur nämndes av både respondent 4 och respondent 15, som menade att det fanns en trygghet i att myndigheten har en hierarkisk struktur. Majoriteten av respondenterna ansåg att Polismyndigheten har en hierarkisk struktur. Därmed kan Meyer och Rowans (1977) teori om att spridning av myter i samhället vara en förklaring till verksamhetens struktur. Det har funnits institutionella normer och förväntningar från samhället på Polisen som samtidigt behöver anpassa sig efter samhällets utveckling. Den byråkratisering som myndigheten har varit präglad av under en längre tid kan därav ge trygghet för medarbetarna när mycket annat i samhället och verksamheten ändras. Finns det även en byråkratisk logik som Polisen använder och tillämpar dess strategier. Det kan märkas av, utöver att det är många beslutssteg, vilket flera respondenter angav (Thornton et al, 2012).

Jag finner ju någonstans en styrka i att vi är ibland en hierarkisk organisation. Så det blir ju tydliga budskap att när det väl smäller eller när det väl gäller, då vet vi allihopa vad som gäller och hur vi ska agera för då har vi inte tid att någon står och ska fundera lite. Det är ju också skönt att ha det i ryggen. Nu tryckte man på knappen och nu bara kör vi. - *Respondent 15*

Respondent 5 menade istället att den statiska strukturen avtagit och ser det som positivt att ledningen försöker vara snabbare i att ta beslut idag. Processer som implementeras kan användas för att avspegla en modern organisationskultur (Meyer & Rowan, 1977). Det kan delvis vara normativ isomorfism då ledningen noterat att den äldre, tidigare mer vedertagna byråkratiska strukturen inte är lika tillämpningsbar för dagens organisationer (Dimaggio & Powell, 1983). Hirsch och Lounsbury (1999) menar att den institutionella konstruktionen påverkas av tid och kultur. I samband med att samhället med tiden har förändrats så stödjer Hirsch och Lounsbury (1999) att förhållningssätt och strategier måste anpassas därefter. Med samhällets förändringar så kan inte en organisation stanna upp i sin utveckling utan att det påverkar hur samhället uppfattar denna. Respondent 5 berättade att det idag förs en dialog mellan ledare och chefer till skillnad från hans tio första år i tjänst då det var order som tilldelades. Med Polismyndighetens intressen i åtanke, skulle den tidigare strukturen kunna påverka företagets legitimitet och därmed även förtroendet för organisationen (Thornton et al, 2012).

Respondent 10 berättade att hen märker av hur närmsta chef vill motivera till utvecklingsmöjligheter och uppmuntrar till initiativ. Hen nämner dock att om "chef" inte är målet så kan det vara bristfälligt med utvecklingsmöjligheter. Där menade respondent 1 att det är en stor skillnad idag. Idag så har en arbetsmiljö skapats där uppskattning, ansvarskänsla och att individen själv vill ta initiativ ökar. Schein (1990) menar att en organisationsgrundläggande antaganden baseras på nya och gamla erfarenheter. Det tidigare antaganden baseras på äldre generationens medlemmar samt organisationens ledares världssyn, medan nya inlärnings erfarenheter hela tiden tillkommer. Respondent 1, som arbetat inom organisationen i 42 år, har tagit del av flera förändringar av organisationskulturen. Schein (1990) anser att vid problem eller om det önskas ske en förändring inom organisationen, så är det grundmedlemmarna och ledarna som har bäst erfarenhet av dessa lösningar. I det här fallet har ledningen insett att motivera och att uppmuntra sina medarbetare bidrar till att de i slutändan tar egna initiativ. De grundläggande antaganden har därför utvecklats med hjälp av nya medlemmar, där ledarens avgörande funktion är att vägleda vid utveckling och omställning av miljön (Schein, 1983).

När brister inom ledarskapet diskuterades så nämns återigen distansen till högre ledning som negativ. Detta kan vara en organisatorisk kraft som formar ett organisatoriskt beteende (Meyer & Rowan, 1977). Denna typ av ceremoni är antagligen inte önskvärd men att storleken på organisationen har gjort att det krävts. Har en byråkratisk logik tillämpats så behövs eventuellt integrering av andra logiker (Thornton et al, 2012). Vidare så kan denna ceremoni tillämpas i syfte att skapa legitimitet för myndigheten, vilket enligt Meyer och Rowan (1977) därmed kan medföra att effektivitet bortprioriteras. Det var flera som nämnde att det främst handlade om att det var fel person på fel plats eller att individen inte var lämpad till att vara chef. Respondent 2 beskrev också hur det finns flera ledare som exempelvis har arbetat i den inre verksamheten i 20 år och är välutbildade och kompetenta. Däremot saknar de kunskap om hur det är att jobba på den "blå-sidan", i yttre verksamhet idag.

Respondent 4 pratade om ett annat perspektiv, nämligen att det finns flera chefer som vill engagera sina medarbetare till att ta initiativ samt visa uppskattning. Men att det kantas av flera

individer som fokuserar mer på sin roll som chef eller sin resa dit. Detta kan i sin tur ge konsekvenser som påverkar medarbetarna. Respondent 4 gav även exempel på en chef som noga observerade prestationer och siffror för att sedan hänga ut medarbetare på arbetsmöten och andra underchefer på ledningsmöten. Respondent 4 menade att det saknas rutiner om en chef inte fungerar i sin position. Alvesson (2013) beskriver denna typ av uppförande som en kulturell handling där organisationen präglas av saker de inte kan rå för. Medarbetarna kan inte påverka den högre ledningens beslut i och med den hierarkiska struktur Polismyndigheten följer.

Vi har många nära chefer som precis har fått nya positioner där de har blivit fasta gruppchefer. Vi som är... Medarbetare som faktiskt ska ha dem som närmsta chefer, vi har i princip ingenting att säga till om. Vilket betyder att, är det någon som ser bra ut utåt sätt för ledning eller högre, då har de kanske förmodligen större chans att faktiskt få den rollen som gruppchef. Men det kanske inte är det bästa för oss som ska ha den som chef. - *Respondent 10*

Eget ansvar, initiativ och fria tyglar nämndes från flera respondenter är vanligt förekommande i arbetet. Respondent 5 berättade hur närmsta chef har löpande utvecklingssamtal och respondent 8 berättade hur hen får stor frihet genom att bestämma hur engagerade en vill vara i olika situationer. Respondent 3 berättade hur hela hans grupp styrs av egna initiativ och eget driv vilket uppskattas både ur hälsoperspektiv och med gemensamma aktiviteter. De egna initiativen visar på riktlinjer i hur medarbetarna bör bete sig när det kommer till att hjälpas åt och vara drivna i sin grupp. Adler och Jelinek (1986) beskriver förväntningar som en del av organisationskulturen där individer förväntas agera i den riktning som gruppen styrs. Här kan engagemang anses vara en norm och följas för att passa in i gruppens förväntningar. Medan flera av respondenterna som var aktiva i tjänst delade med sig av exempel på hur de motiveras i vardagen så delar studenten respondent 12 en annan upplevelse.

Jag tycker de är duktiga på att utmana oss genom att säga att här ska ni välja en förman eller en person som insatsledare som kommer behöva ta lite mer beslut och ha lite bättre koll. En ledarroll i det hela. Däremot tycker jag de är otroligt dåliga på att ge konstruktiv feedback och i alla fall enligt min åsikt med positiva kommentarer och positiv feedback utan det är mycket fokus på vad som blev fel och vad som var negativt. Sen kan de absolut komma med alternativa lösningar, men det gör mer att folk är rädda att ta ledarrollen för att de vet att ansvaret landar på dem om det blir fel.- *Respondent 12*

Här identifieras en tydlig skillnad mellan hur studenter i kontrast till tjänstemän upplever att bli tilldelade ansvar och fria tyglar.

#### **4.4 Uppfattning av organisationen**

Respondent 1, som arbetat inom Polismyndigheten i 42 år, beskrev den gamla känslan på arbetsplatsen som att medarbetarna arbetar mer "tillsammans". Respondent 1 ansåg att uppnå individuell framgång har en större betydelse idag och att den yngre generationen oftare prioriterar sig själva framför gruppen som helhet. Den solidariska attityden gentemot medarbetare bland den yngre generationen nonchaleras och en stark betoning av "jag vill", "jag ska" och "jag tänker" framgår enligt respondent 1.

Det finns saker som sitter i väggarna, men det beror på vilken generation du pratar med. Idag är det en väldigt ung generation som arbetar och den jag tillhör är det väldigt få av. Det beror på att några har andra

befattningar eller gått i pension. Så det finns inte så många äldre kvar. Jag kan inte påstå riktigt att dem unga känner av kulturen, den gamla kulturen. - *Respondent 1*

Med hjälp av Hirsch och Lounsbury (1999) kan detta antas bero på att den institutionella konstruktionen skiljer sig mellan generationerna då en utveckling skett över tid. Här kan även de processer, mönster och symboler som använts i den yngre generationens vardag, påverka de normer och värderingar som de utgår från när de tillträder som poliser. Med det menas att skolans struktur har förändrats över tid, vilket medfört att den skola som de olika generationerna har med sig, skiljer sig åt. Hirsch och Lounsbury (1999) konstaterar att de vedertagna normer och värderingar som implementerats för den yngre generationen är påverkad av hur de institutionella strukturerna har anpassats samt hur tillgången till information har ökat. I och med detta så kan den yngre generationen ha en annan ingång i sin arbetsroll och därmed påverka organisationens framtida förhållningssätt. Detta kan i sin tur generera en normativ isomorfism för Polismyndigheten, i bemärkelsen att omvärlden har ändrats och därmed har andra förväntningar på myndigheten (Dimaggio & Powell, 1983). Under intervjun med respondent 4 redogjorde även hen för att den yngre generationen behöver jobba på att inte vara så prestigefyllda och tävlingsinriktade. Respondent 4 beskrev upplevelsen av att den yngre generationen utforskade nya strategier för att klättra.

Det blir lite tråkig stämning när någon ringer och pratar med chefer och vill marknadsföra sig själva, för att hitta poäng och strategier för att växa. Och man växer inte på det sättet. Vi brukar säga att självskryt luktar illa. Men det gäller ju att hitta det som ung kollega. När man har växt upp i en individuell, individualiserad värld. Man tror att man ska bli något bra bara för att man klättrar. Men meningen med livet är inte att ha personalansvar och bli chef. Utan meningen med livet är ju att göra skillnad för andra människor. Och det gör det genom positiv energi. - *Respondent 4*

I kontrast till respondent 1 och respondent 4 som delar åsikt ansåg respondent 6, som arbetat inom Polismyndigheten i 4 år, att ledordet inom hens grupp är att jobba just "tillsammans". Även respondent 13 ansåg att "tillsammans" var nyckelordet för respondent 13s grupp och att det visade sig starkt när det kom till att de numera kan låna personal från olika regioner. De delade åsikterna i hur respondent 1 och 4 ser på gruppen kan beskrivas som en socialisationsprocess där varje individ integreras och identifierar sig med gruppen över tid (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Värderingar och normer förändras hela tiden och olika beteendemönster inom gruppen kan påverka det som tidigare ansågs som "det naturliga beteendemönstren" (Eriksson-Zetterquist, 2006). Därmed kan respondent 1 uppleva organisationen på ett sätt som beskriver de äldre beteendemönstren, vilket respondent 1 ansåg inte längre följs. Förändring inom Polismyndighetens kultur har varit ett genomgående svar när det kommer till hur organisationen upplevs.

Flera respondenter delade uppfattningen av hur deras arbetssätt följer en tydlig struktur som kommer från Polismyndighetens organisation. Respondent 3 menade att det finns flera styrdokument och riktlinjer för hur de ska arbeta, men förklarade även att de ibland behöver tänka utanför boxen för att lösa vissa uppgifter. Respondent 12 beskrev hur arbetssättets struktur utformas av regering och riksdag, detta menade även respondent 5. Hen ansåg att medarbetarnas arbetssätt ständigt förändras på grund av regeringsskifte samt nya lagar och regler. Respondent 8 delade inte detta perspektiv utan ansåg att det är upp till varje person hur

de går tillväga för att lösa ett fall. Respondent 1 menade att så fort det tillsätts en ny rikspolischef så sker förändringar i arbets sättet inom organisationen. Detta kan delvis ses som ett sätt för ledningen att upprätthålla sin legitimitet i samhällets ögon, genom att ändra struktur i linje med vad som har röstats fram i ett val. Det kan även vara en tvingande isomorfism som styr detta, där ledningen anpassar sig till externa krav och lagar (Dimaggio & Powell, 1983). Är det en helt ny regering som tillsätts kan deras beslut påverka tidigare lagar och regler vilket forcerar organisationen till att anpassa sig efter de nya.

Man kan säga så här att varje gång vi får en ny rikspolischef eller en ny polischef i vår egen region eller vi byter regering så avspeglar det vad som händer i Polismyndigheten. För det blir alltid förändringar i Polismyndigheten när vi gör de här sakerna. Och ibland kan det vara stora förändringar och ibland är det lite mindre förändringar. Men vi lever ju ständigt i, som jag säger, en omorganisation. Det känns ibland som att när en omorganisation väl har landat, för det tar väldigt lång tid innan den landar, och man börjar få ro och börjar känna att det blir nog bra det här, då kommer nästa och så gör man en ny omorganisation.  
*-Respondent 1*

Flera respondenter hänvisade till omorganisationen år 2015, där respondent 9 förklarade att de gick från att vara flera myndigheter till att bli en enrådsmyndighet med sju regioner. Respondent 1 beskrev frustrerat hur organisationen har gått från att vara centraliserad till decentraliserad för att sedan bli centraliserad igen år 2015. Respondent 15 beskrev att omorganisationen år 2015 slog sönder flera fungerande sektioner inom myndigheten vilket gjorde att de tappade en hel del kompetens inom flera områden. Hen menade att detta är en kris som Polismyndigheten ännu inte återhämtat sig ifrån och att det ibland kan upplevas som en oro. Även respondent 4 beskrev att oro och maktlöshet är känslor som uppstår vid förändringar inom organisationen.

Respondent 11, som arbetat inom Polismyndigheten i 47 år, beskrev en händelse tillbaka i tiden där två poliser blev mördade, vilket har genererat att de idag är bättre på att prata igenom tragiska händelser.

Men utifrån detta kom det någonting gott och det var det här med att man började prata om det med debriefing, att man skulle prata igenom tragiska händelser. Så att det blev väldigt bra och då startade egentligen det här att man ska ta hand om varandra efter svåra händelser. - *Respondent 11*

Samtliga respondenter ser positivt på att medarbetare idag kan prata mer öppet om jobbiga händelser och upplever det som att de alltid kan få professionellt stöd om så önskas.

## **4.5 Tystnadskulturen**

Trice och Beyer (1993) definierar subkulturer som små grupper med flera gemensamma erfarenheter. Blomberg (2019) menar att dessa grupper känner starkare samhörighet till varann än andra grupper i organisationen. Uppfattningen av tystnadskulturen beskrevs och konstaterades olika mellan respondenterna.

Det beror helt på vad det gäller för något. Det kan ju vara något väldigt grovt och det kan vara något väldigt ringa. Om man tar ett exempel på ett ringa. Om min kollega hittar hash på en person. Informellt kanske, men en tjackis. Vi säger en missbrukare. Om man hittar hasch på en missbrukare som inte har något jobb och som har ett fullt belastningsregister. Som inte har någon inkomst egentligen. Och så hittar

man ett gram hasch på den personen. Hade min kollega tagit det haschet och kastat det i soptunnan då är det fel. För den personen har ju gjort sig misstänkt till ett narkotikabrott, innehav egentligen. Det hade inte jag rapporterat. Men då blir det också för att det hade jag också kunnat göra.

[...]

Vi säger att en kollega misshandlar en person. Så att den personen slås blodig, till exempel. Och det är uppenbart att den personen har blivit slagen. Och den gör en anmälan. Och jag blir kallad som vittne. Och det är så uppenbart att det här är inte... Jag hade ju aldrig suttit och ljugit i rätten. Utan då hade jag förklarat för kollegan att jag är ledsen.

[...]

Det är en sån grej där man också utanför lagstiftningen, för det är ju fel att göra det. Jag skulle inte ljuga i rätten, det är också ett brott. Så jag sätter ju mig själv i första hand. Så framförallt när det är saker som inte är väsentligt, då hade jag inte rapporterat det. Och det beror på om lojalitet. För där ser jag det såhär, är jag verkligen lojal mot en kollega och han är lojal mot mig och vi känner varandra bra. Då förväntar jag mig att han förstår ett sånt beslut också. - Respondent 2

Samtliga respondenter, förutom respondent 8, svarade att de tror att det existerar en tystnadskultur inom Polismyndigheten. I kontrast till respondent 2, menade respondent 8 att eftersom hen personligen inte stött på den så går det inte att uttala sig om. Respondent 5, som arbetat inom Polismyndigheten i 42 år, ansåg tystnadskultur som något negativt då det innebär att medarbetarna skyddar varandra. Så länge det finns en balans så kan det vara i en positiv riktning medan det självklart kan finnas negativa delar också. Hen berättade: *“Däremot är det positiva när man skyddar en person som är i kris och alltihop det där. Den har jag sett och har många exempel på”*. Blomberg (2009) menar att vissa avdelningar eller team har grundläggande värderingar som skiljer sig från andras grundläggande värderingar och därför känner en starkare samhörighet till varandra. Respondent 5 beskrev hur en positiv tystnadskultur innebär att de skyddar varandra, vilket kan ses som en norm inom gruppen där medarbetarna sätter gruppen före sig själva (Blomberg (2009)). Normen kan ha skapats genom tidigare erfarenheter som bidragit till att skydda varandra om någon far illa.

Respondent 9, som arbetat inom Polismyndigheten i 35 år, berättade om sin egen avdelning och att tystnadskultur kan vara att en grupp sluter sig. Hen menade att tystnadskulturen kan vara en skyddsmekanism för att skydda varandra från yttre hot. Vidare förklarade respondent 9 att flera grupper, dessutom hans egna, är en väldigt liten och tight grupp där tillit, lojalitet och trygghet existerar. Respondent 9 berättade om en situation där en kollega hade agerat utanför arbetstid och därmed blev åtalad. Gruppen slöt upp och skyddade medarbetaren och stängde därmed ut utomstående i form av andra avdelningar och kollegor. Respondent 2 berättade om sin egna upplevelse där hen hade varit med om ett jobbigt fall i början av sin yrkeskarriär. Efter fallet så hade kollegorna inte velat prata om situationen och respondent 2 kände sig väldigt ensam och nedtystad. När medlemmar socialiseras in i en grupp och lär sig specifika beteenden genom naturliga beteendemönster, kan ett naturligt beteendemönster exempelvis vara *“att spela cool”* och att individen inte bör visa sig påverkad eller ledsen av det som inträffat (Eriksson-Zetterquist, 2006).

Respondent 14 ansåg att tystnadskulturen är ett problem för Polismyndigheten, inte bara för organisationen internt utan också för allmänhetens uppfattning om verksamheten. Respondent 13 förklarade att hen ansåg att tystnadskulturen är ett problem för Polisen men hoppas inte att

den påverkar myndigheten som helhet. Istället förklarade respondent 13 att hens tro och upplevelse är att tystnadskulturen är mer lokalt förankrad.

Jag hade även en kollega som de utsattes för ren vuxenmobbing, de knäckte henne totalt och hon var hemma och var sjukskriven. Det var verkligen inget fel på henne men hon stämde inte in i deras tuffa machokultur. - Respondent 13

Respondent 9 berättade om skillnader i hur situationer hanteras utomlands, vilket exemplifieras av respondent 5 som berättade: *“I England har de ju till och med varit kolleger, poliser, som har vetat att en annan polis har begått mord, utan att säga någonting”*. Scott och Ruefs (2001) teori kan förklara anledningen till att olika kulturer skapar olika institutionella mönster och strategier. Här kan den rådande kulturen i andra länder göra att vissa agerande ökar legitimiteten, eller tvärtom - att det pratas mindre för att inte förstöra bilden utåt. Det kan också vara ett misslyckande i användandet av ceremonier och symboler i andra länder, där processer inte är institutionaliserade inom hela verksamheten (Meyer & Rowan, 1977). Detta skulle stämma överens med hur Meyer och Rowan (1977) beskriver att tillämpningen av strukturer bidrar till att upprätthålla legitimiteten. Anledningen till att detta inte skett utomlands kan bero på en svag organisationskultur, starka subkulturer eller andra nationella och kulturella förväntningar från samhället.

Respondent 13 berättade om att det märktes skillnad när hen skulle växla mellan att jobba i två olika områden inom samma region. Respondent 13 märkte av att den andra gruppen inte ville ha dem där och att de inte var välkomna. Det var en hård jargong och kollegorna i området ville inte behöva anpassa sig efter andra “utomstående”. Respondent 13 hänvisade även till en föreläsning som hen deltog vid.

De hade en hård attityd både utåt och inåt, både och. Och då står, på riktigt, han som är föreläsare den dagen, som ska prata om hur vi ska bete oss på jobbet, står och säger att, ja, om ni ska kalla någon för jävla /.../!<sup>1</sup> så se till att göra det när ingen annan hör. Ja, nej, jag kan ångra än idag att jag inte sa ifrån.  
-Respondent 13

Respondent 14 berättade att tystnadskulturen även pågår inom myndigheten ut mot allmänheten. Detta kan för Polismyndigheten ha en negativ inverkan på legitimiteten ut mot samhället då det framstår som om myndigheten inte anpassat sig efter samhällets institutionaliserade normer. Meyer och Rowan (1977) menar att det sociala beteendet skapar institutioner och den institutionella påverkan som ledningen bidrar med i dialogen med omvärlden kan påverka strukturer, beteenden och beslut.

Nu när det har skjutits som ett h\*lvete i Stockholm och övriga delar av landet hela året fram tills nu så pratar man liksom om att det är tre, fyra skjutningar i veckan. Men det var aldrig någon som gick ut och pratade om hur många skjutningar som stoppas i veckan och att f\*n kollegerna där ute som jobbar i uniform gör ett otroligt j\*vla jobb med att ta vapen och stoppa skyttar som är på väg att skjuta någon och allting annat. Man liksom missade det och så blev det istället såhär, f\*n det skjuts så j\*vla mycket men .. Sen var det väl till slut så gick väl Kristersson ut med att han hade pratat med någon som hade sagt att vi

---

<sup>1</sup> Ordet är borttaget då denna studie inte vill ha någon koppling till förnedring eller utgöra en förlängning i användandet av uttrycket idag. Ordet som har bytts ut är rasistiskt och är inget som författarna av denna uppsats stöttar. Syftet med att använda n-ordet i detta sammanhang tolkar vi som att det var för att föreläsaren menade att tydligt trycka ner en individ och folkgrupp med ett skällsord.

stoppar mer skjutningar och det blev något negativt för myndigheten, att man inte vågade gå ut och säga hur mycket värre det hade varit om inte man ändå hade jobbat på precis, ....och Polismyndigheten bör kanske få lite mer kredd då, helt enkelt. - *Respondent 14*

Enligt respondent 14s svar väljer allmänheten att se de negativa delarna av skjutningarna medan hen uppmärksammar de delar som faktiskt sätter stopp för skjutningarna. Dock menade respondent 14 att detta är ett val som organisationen tar i syfte att motverka oro och att allmänheten inte ska veta hur mycket som egentligen hade kunnat ske. Alvesson (2013) menar att det kan handla om en typ av kulturstyrning där medvetna ansträngningar görs för att ledningen ska kunna påverka värderingar och beteenden.

Både respondent 10 och 12 berättade om kårandan som de upplever. Kåranda kan beskrivas som en organisationsidentitet där de har en stark gemensam vilja att förstå organisationens syfte (Alvesson, 2013). Däremot menade respondent 10 att det finns en större tystnadskultur högre upp i ledningen vilket medför att när situationer sker så tar ingen ansvar. I kontrast till detta berättade respondent 12 att hen inte skulle rapportera till närmaste chef om en kollega skulle agera utan lagstöd. Blomberg (2019) beskriver subkultur som en grupps sammanhållning där de ser det som en viktig uppgift att tillhöra gruppen. Det gör att de avstår från att uttrycka sin individuella frihet och sätter gruppen i första hand. Att respondent 12 väljer att inte anmäla om en kollega har agerat utan lagstöd kan tolkas som att gruppens gemensamma värderingar och åsikter skapats genom beteenden de väljer att agera efter inom gruppen (Schein, 1990).

Återigen, det beror helt på vad som har hänt. Jobbar man i gråzonen och kommunicerar med kollega för att få reda på vad som har hänt, så får man ta det därifrån. Men är det någon person som har gjort fel och det inte är rätt, såklart att man ska ta det vidare. - *Respondent 7*

Det var flera andra respondenter som också uppgav att de i första hand skulle vilja prata med kollegan innan de rapporterar till närmaste chef. Vissa respondenter ansåg att det handlar om ens inre moralkompass i hur en ser på rapporteringskrav. Samtliga respondenter berättade att de har en förståelse för varför de har lagstöd och hur deras arbete är format utefter detta.

## **5. Diskussion och slutsats**

Omorganisationen 2015 var ett återkommande inslag som påverkade medarbetarna negativt och även organisationen som helhet. Det kan tolkas som att de stora strukturella förändringar fortfarande har konsekvenser som än idag bidrar till oro på arbetsplatsen. Vidare så tolkas även att normer och värderingar har påverkats av denna förändring, både inom verksamheten men också strukturellt. Värderingar och normer som anses starka är god sammanhållning, emotionell transparens och stöttning samt respekt mot varandra.

Generationsskillnader konstaterades där de respondenter med längre arbetslivserfarenhet inom myndigheten ansåg att den yngre generationen jobbar mer individualiserat, vilket påverkar lagkänslan och den tidigare kårandan. Den yngre generationen pratade dock själva om kåranda och flera respondenter ansåg att "tillsammans" var utgångspunkten i deras arbetsförhållanden.

Vidare har även myndigheten försökt anpassa sig efter en modernare struktur med snabbare beslut och mer frihet i arbetet.

Det mest framträdande och genomgående är uppfattningen om ledningen och hur distanseringen till ledarna påverkar verksamheten. Detta exemplifieras ett flertal gånger, bland annat genom bristen på kunskap om värdegrund, där respondenter till och med avstod från att svara. Trots en närvarande närmsta chef så saknades det en upplevelse av tydlig riktning. Detta kan som konsekvens resultera i att legitimiteten för organisationen påverkas. Detta kan kopplas ihop med att respondenterna flera gånger nämnde Polismyndigheten som en bra arbetsplats samt att de upplever en samhörighet i sin närmsta grupp, men dock inte i organisationen som helhet. Även fel person på fel plats, dåliga chefer och att ingen rutin för tillsättning av nya chefer eller omplacering existerar var genomgående.

Att flera individer själva hade varit i kontakt med tystnadskulturen och hade exempel på olika varianter av denna anses intressant. Det var flera erfarenheter samt respondenternas egna och deras bekantas anekdoter som återgavs. Mest framträdande är att även om tystnadskulturen ansågs som något som påverkade organisationen, så hade flera respondenter en positiv inställning till tystnadskulturen. Den ansågs istället som ett sätt att skydda varandra. Tystnadskultur kan därmed ses som en typ av subkultur där stark gruppsammanhållning och samhörighet genomsyrar ageranden och beteenden. Det är ingen tvekan om att flera respondenter ansåg att tystnadskulturen påverkar organisationskulturen, trots att det råder delade meningar om det är positivt eller negativt.

Efter genomförd studie med syftet i fokus så har forskningsfrågorna kunnat besvaras. Hur organisationskulturen påverkas av den dagliga verksamheten samt om den påverkas av den påstådda tystnadskulturen redovisas tydligt i resultat och analys. Eftersom att detta är ett komplex fenomen och baseras på individers uppfattning så går det inte att rada upp allt inom den dagliga verksamheten som påverkar organisationskulturen inom Polismyndigheten. Det är ett samspel mellan flera aktörer som bidrar.

Studien är väsentlig eftersom tidigare forskning inte täcker uppfattning och påverkan av organisationskulturen inom organisationen Polismyndigheten. Resultatet bidrar med kunskap om hur Polismyndigheten uppfattas som arbetsplats utöver arbetsuppgifter och hur känslan på arbetsplatsen är. Som Sveriges största myndighet så står ledningen inför utmaningar när regelbundna regeringsskiftet samt nya lagar och regler träder i kraft. Detta resultat kan bidra med en påminnelse om att omstruktureringar inte nödvändigtvis är det mest optimala beslutet i syfte att optimera en verksamhet. Dessa försök kan istället skapa motsatt effekt och minska effektiviteten för att upplevelsen av verksamheten tar över.

I förhållande till tidigare forskning kan likheter ses mellan Granérs (2004) polisforskning och studiens resultat, där han anser att Polisen ger förutsättning för olika yrkeskulturer varav en benämns "det legalistiska perspektivet". Våra medarbetare beskrev att de är tvungna att ha lagstöd för all typ av verksamhet de bedriver, vilket även belyses i Polisens uppdragskompass (se bild 1). Våra respondenter beskriver att nya lagar och regler forcerar organisationen till att

anpassa sig, vilket respondenterna ansåg påverkar organisationskulturen i form av frustration när förändring i arbets sättet sker. Stenmark (2005) redogjorde även för att lagstiftningen bidrar till kulturen inom Polismyndigheten. Här kan vi konstatera att det inte har skett någon förändring trots 18-19 års skillnad i undersökningarna. Granér (2004) beskriver organisationskulturen som "komplex", vilket denna studiens resultat också konstaterar. Wieslander (2016) beskriver hur resultatet av hennes polisforskning resulterade i att de medverkande ansåg att utveckling går framåt i den form att Polismyndigheten blivit en bättre arbetsplats utifrån ledarskap och samtalsklimat. Samma resultat kan ses i denna undersökning då samtliga respondenter ansåg att umgänges tonen i deras grupp är bra. Samtliga respondenter hade även en bra relation till deras närmaste chef.

Vidare så kan ny kunskap om hur påtaglig tystnadskulturen är, uppfattas samt dess olika former vara betydande för framtida forskning inom Polismyndigheten. Bjurwald och Dejemyr (2022) menar att en hög position inom myndigheten har i viss mån utnyttjats och bidragit till utpressning på personer med lägre rang. Ett liknande resultat kunde konstateras av en respondent där chefen utnyttjade sin position och tryckte ner andra. Perspektivet på de olika former av tystnadskultur som existerar idag är inte samma som för 20 år sedan och kan vara ett viktigt perspektiv för framtida forskning. Inför framtida forskning inom organisationskulturen hos Polismyndigheten kan det även vara intressant att utreda hur detta generationsskifte kommer att påverka myndigheten framöver. En annan intressant observation för vidare forskning skulle även vara att genomföra en liknande studie som denna på endast en polisstation för att se om resultatet hade blivit annorlunda.

En begränsning i undersökningen var den omfattande insamlingen av empirisk data, vilket resulterade i en stor mängd information. Detta gjorde att empirin blev svårnavigerad och bearbetningen av datan tog lång tid. I resultat- och analysdelen genomfördes ett noggrant urval av de mest relevanta svaren för studiens syfte och frågeställning. Med mindre snäva begränsningar i tid- och ramverk, så hade studiens resultat kunnat bli mer nyanserad och bidragit med en djupare analys. Även om studien inte hade begränsat sig till ett urval på 15 respondenter, vilket också berodde på tid- och resursbegränsningar. En annan begränsning är att intervjuguiden delades upp i kategorier och sedermera de valda kategorierna i resultat och analys. Valet av dessa kan ha bidragit till att tolkning av data och val av teorier begränsade andra eventuella utfall. Med Alvessons (2003) reflexivitet har dock en medvetenhet om detta funnits med genomgående i studien.

Den här studien har genererat en djupare förståelse för hur den dagliga verksamheten inom Polismyndigheten påverkar organisationskulturen med särskilt fokus på tystnadskulturen. Slutsatsen i linje med frågeställningarna om hur detta tar sig i uttryck blir att en parallell dras mellan grupp beteenden, omorganisering samt ledarskap. Vidare kan därmed ledningens inverkan konstateras som minst sagt väsentlig. Organisationskultur kan upplevas som diffust och irrelevant framför ekonomiska satsningar och prestationsmässiga framgångar, men bör ses som en av de främsta faktorerna att fokusera på för framgång. Sviker organisationskulturen så kan syftet för medarbetarna försvinna och utan dem existerar ingen organisation.

## Referenslista

- Alvesson, M. (2003). Beyond neo positivist, romantics, and localists. A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33. <https://doi.org/10.2307/30040687>
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning - Ett något skeptiskt perspektiv* (1 uppl.). Studentlitteratur.
- Bjurwald, L., & Dejemyr, K. (2022). *Gärningsmannen är polis: Om trakasserier och tystnadskultur inom svensk polis*. Bazar Förlag.
- Blomberg, J. (2019). *Management organisations- och ledarskapsanalys* (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Booth, W. C., Colomb, G. G., Williams, J. M., Bizup, J., & FitzGerald, W. T. (2016). *The Craft of Research* (4 uppl.). The University of Chicago Press.
- Brå. (30 mars 2023). *Slutlig brottsstatistik 2022*. <https://bra.se/om-bra/nytt-fran-bra/arkiv/nyheter/2023-03-30-slutlig-brottsstatistik-2022.html> (Hämtad 2023-11-05)
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5 uppl.). Sage Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong. Om poliser, busar och svennar*. [https://web.archive.org/web/20180501004108id\\_/https://ex.hhs.se/dissertations/221680-FULLTEXT01.pdf](https://web.archive.org/web/20180501004108id_/https://ex.hhs.se/dissertations/221680-FULLTEXT01.pdf)
- Eriksson-Zetterquist. (2006). *Organisation och organisering* (3 uppl.). Liber.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur* (1 uppl.). Socialhögskolan Lunds Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:751016/FULLTEXT01.pdf>
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer* (1 uppl.). Studentlitteratur.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(8), 899-1043. <https://doi.org/10.1177/001872670205500818>
- Hirsch, P. M., & Lounsbury, M. (1999). The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Field Studies of the Legitimation Process. *Academy of Management Journal*, 42(5), 574-606.
- Holgersson, S. (2005). *Yrke: POLIS*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:345978/FULLTEXT01.pdf>
- Holgersson, S., Grahn, O., & Granér, R. (2002). *En fallstudie av Polismyndighetens mediala kommunikation efter ett granskande reportage i juni 2022*. <https://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1672504&dswid=-1502>
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. I. (2019). *Hur moderna organisationer fungerar* (5 uppl.). Studentlitteratur.
- Kronqvist, P. (26 augusti 2023). Expressen. *Tystnadskulturen är polisens största problem*. <https://www.expressen.se/ledare/patrik-kronqvist/tystnadskulturen-ar-polisens-storsta-problem/>

(Hämtad 2023-12-06)

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet* (2 uppl.). Studentlitteratur.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Uppl. 5:1). Studentlitteratur.

Polisen. (2019a). *Granskning av Polismyndighetens kultur* (A458.144/2017). <https://polisen.se/om-polisen/organisation/internrevisionen/#:~:text=Granskning%20av%20Polismyndighetens-,kultur,-Av%20rapporten%20framg%C3%A5r> (Hämtad 2023-11-28)

Polisen. (2019b). *Skydd för hotade - Polisens arbete*. <https://polisen.se/om-polisen/polisens-arbete/skydd-for-hotade/> (Hämtad 2023-12-20)

Polisen. (2021). *Styrning av Polisen - Riksdagen bestämmer genom lagar hur Polisen i Sverige ska arbeta och vad Polisen ska göra*. <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/styrning-av-polisen/> (Hämtad 2023-12-02)

Polisen. (2023a). *Polisen når tillväxtmålet för 2024/2025 totalt sett*. <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2023/februari/polisen-nar-tillvaxtmalet-for-20242025-pa-totalen/> (Hämtad 2023-12-14)

Polisen. (2023b). *Jobba som polis - Oavsett om du vill bli ingripandepolis, brottsutredare eller ingå i insatsstyrkan är polis ett viktigt, omväxlande och stimulerande yrke*. <https://polisen.se/jobb-och-utbildning/bli-polis/arbete-som-polis/> (Hämtad 2023-11-20)

Polisen. (2023c). *Uppdrag och mål*. <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/> (Hämtad 2023-12-01)

Polisen. (2023d). *Polismyndighetens organisation. Regioner och nationella avdelningar*. <https://polisen.se/om-polisen/organisation/> (Hämtad 2023-12-28)

Regeringen. (14 september 2023). *Historiska satsningar på rättsväsendet för att återupprätta tryggheten i Sverige*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/09/historiska-satsningar-pa-rattsvasendet-for-att-ateruppratta-tryggheten-i-sverige/> (Hämtad 2023-12-11)

Regeringen. (2016). *Vägledning för statliga myndighetsstyrelser*. [Broschyr]. <https://www.regeringen.se/contentassets/6fde1e37f2d4de8ae17aea3dd05ac56/vagledning-for-statliga-myndighetsstyrelser.pdf> (Hämtad 2023-12-18)

Riksarkivet. (17 augusti 2006). *Regionala och lokala statliga institutioner*. Riksarkivet. <https://sok.riksarkivet.se/leverans?infosida=NAD%20Handbok%20Regel2> (Hämtad 2023-11-08)

Rikspolisens författningssamling och allmänna råd om användandet av informatörer (RPSFS 2007:5 FAP 490-1). Polisen. <https://polisen.se/lagar-och-regler/polismyndighetens-forfattningssamling---upphavda/> (Hämtad 2023-12-16)

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 109-119. DOI:10.1037/0003-066X.45.2.109. <https://www.proquest.com/docview/614296570?accountid=11162&sourcetype=Scholarly%20Journals> (Hämtad 2023-12-09)

Schein, E. H. (1983). Organizational culture: A dynamic model. [PDF]. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48689/organizationalcu00sche.pdf?sequenc> (Hämtad 2023-12-18)

Scott, W. R., & Ruef, M. (2001). Institutionalized Mindsets: The Legitimacy Conferring Role of Mindset Infused Educational Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 460-493.

Skrivguiden. (2023). *Det akademiska språket*.  
<https://skrivguiden.se/skriva/det-akademiska-sprakket/> (Hämtad 2023-12-12)

ST. (2023-02-06). *Vad är tystnadskultur?*  
<https://st.org/rad-och-stod/jobba-statligt/statligt-anstalld/tystnadskultur> (Hämtad 2023-11-20)

Statskontoret. (2023). *Myndigheternas storlek*.  
<https://www.statskontoret.se/fokusomraden/fakta-om-statsforvaltningen/myndigheternas-storlek/> (Hämtad 2023-12-01)

Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur. En explorativ studie*. [PDF].  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:143499/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2023-11-29)

Svensk författarsamling. (2019). *Lag om ansvar för god forskningssed och prövning av oredlighet i forskning*.  
<https://svenskforfattningssamling.se/sites/default/files/sfs/2019-06/SFS2019-504.pdf> (Hämtad 2023-12-08)

Svenska Dagbladet. (2023). *Polismyndigheten. Här samlar vi alla artiklar om Polismyndigheten*. <https://www.svd.se/tagg/polisen-myndighet> (Hämtad 2023-12-25)

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Red.) *Oxford University Press*.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Utbildningsdepartementet, Riksdagen. (27 juni 2019). *Lag (2019:504) om ansvar för god forskningssed och prövning av oredlighet i forskning*. Sveriges riksdag.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2019504-om-ansvar-for-god-forskningssed-och\\_sfs-2019-504/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2019504-om-ansvar-for-god-forskningssed-och_sfs-2019-504/) (Hämtad 2023-10-02)

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer - inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Broschyr].  
[https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_principer\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf) (Hämtad 2023-12-05)

Wieslander, M. (2016). *Den talande tystnaden: Utvärdering om anställdas uttrycksmöjligheter i polisområde Östergötland*. [PDF]  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1071300/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2023-11-29)

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.  
[https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(2003\).+Case+Study+Research:+Design+and+Methods+\(4th+ed.\).+Sage+Publications.&ots=l-ZS4epU4o&sig=UJF1FCwg91TinhfamYVtMj6ArvE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Yin%20R.%20K.%20\(2003\).%20Case%20Study%20Research%20Design%20and%20Methods%20\(4th%20ed.\).%20Sage%20Publications.&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(2003).+Case+Study+Research:+Design+and+Methods+(4th+ed.).+Sage+Publications.&ots=l-ZS4epU4o&sig=UJF1FCwg91TinhfamYVtMj6ArvE&redir_esc=y#v=onepage&q=Yin%20R.%20K.%20(2003).%20Case%20Study%20Research%20Design%20and%20Methods%20(4th%20ed.).%20Sage%20Publications.&f=false)