

## **FÖRÄNDRING AV ORGANISATIONSKULTUREN I TVÅ STATLIGA MYNDIGHETER**

En kvalitativ studie om jämställdhetsintegrering som  
förändringsprocess

## **CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE IN TWO GOVERNMENTAL AGENCIES**

A qualitative study on Gender Mainstreaming as cultural  
change work

Examensarbete för kandidatexamen inom  
huvudområdet Företagsekonomi  
Grundnivå 15 Högskolepoäng  
Vårtermin 2021

Alice Karlsson  
Lovis Dittlau

Handledare: Miranda Kanon  
Examinator: Peter Wallström

**Förändring av organisationskulturen i två statliga myndigheter:  
En kvalitativ studie om jämställdhetsintegrering som förändringsprocess**

Examensrapport inlämnad av Alice Karlsson och Lovis Dittlau till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**[17 maj 2021]**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_



Alice Karlsson

Signerat: \_\_\_\_\_



Lovis Dittlau

# SAMMANFATTNING

**Bakgrund:** Organisationskultur är ett begrepp med olika definitioner och eftersom en kultur inte går att mäta krävs det istället tolkningar för att förstå organisationskulturen. Denna studie grundas på två svenska myndigheter, Försvarsmakten och Polismyndigheten, vars kulturer är präglade av historia och tradition. Båda myndigheterna beskriver att de befinner sig i en kulturförändring. En planerad förändring av rådande organisationskulturen kan utspela sig olika beroende på interna och externa faktorer. *Jämställdhetsintegrering i myndigheter* är en strategi som regeringen har beslutat ska implementeras i statliga myndigheter, vilket innefattar att ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i alla nivåer inom verksamheten. Jämställdhetsintegrering tolkas som ett försök till kulturförändring då rådande strukturer, normer och värderingar i organisationskulturen måste synliggöras och hanteras för att jämställdhetsperspektivet ska kunna implementeras på alla nivåer.

**Syfte:** Studien syftar till att öka kunskapen om hur chefer inom två svenska myndigheter tolkar organisationskulturen och en planerad förändring av den.

**Metod:** Studien har genomförts med en kvalitativ metod genom semistrukturerade intervjuer med åtta respondenter, fyra från Försvarsmakten och fyra från Polismyndigheten.

**Slutsats:** Chefer inom både Polismyndigheten och Försvarsmakten ser på sina respektive organisationskulturer på liknande sätt. De båda studerade myndigheterna ser i vissa fall på sina organisationskulturer som variabler, möjliga att förändra och påverka genom ledarskap. I andra fall ses organisationskulturen på som rotmetaforer, där förändring sker genom påverkan från samhället och när medarbetare socialt interagerar med varandra. Då svaren går åt olika håll kan det konstateras att de båda studerade myndigheterna hamnar någonstans mittemellan de båda synsätten.

**Nyckelord:** organisationskultur, kulturförändring, ledarskap, jämställdhetsintegrering

# ABSTRACT

**Background:** Organizational culture is a concept with different definitions and since a culture cannot be measured, interpretations are required instead to understand the organizational culture. This study is based on two Swedish authorities, the Swedish Armed Forces and the Swedish Police Authority, whose cultures are characterized by history and tradition. Both authorities describe that they are in a cultural change. A planned change in prevailing organizational cultures can take place differently depending on internal and external factors. Gender mainstreaming in authorities is a strategy that the government has decided to implement in government agencies, which includes that a gender equality perspective must be integrated at all levels within the business. Gender mainstreaming is interpreted as an attempt at cultural change as prevailing structures, norms and values in the organizational culture must be made visible and managed for the gender equality perspective to be implemented at all levels.

**Purpose:** The study aims to increase knowledge of how managers within two Swedish authorities interpret the organizational culture and a planned change in it.

**Method:** The study was conducted with a qualitative method through semi-structured interviews with eight respondents, four from the Swedish Armed Forces and four from the Swedish Police Authority.

**Conclusion:** Managers within both the Swedish Police Authority and the Swedish Armed Forces view their organizational cultures in a similar way. The two studied authorities in some cases see their organizational cultures as variables, possible to change and influence through leadership. In other cases, organizational cultures are seen as root metaphors, where change takes place through influence from society and when employees socially interact with each other. As the answers go in different directions, it can be stated that the two studied authorities end up somewhere in between the two approaches.

**Keywords:** organizational culture, change of organizational culture, leadership, gender mainstreaming

# TACK!

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Miranda Kanon, som kommit med smarta råd och haft ett enormt tålamod under processens gång. Vi är tacksamma för din hjälp och alla timmars rådgivning som hjälpt oss framåt i skrivandet. Tack för att du har hjälpt oss förbi hinder vi aldrig trodde att vi skulle ta oss över!

Vidare vill vi tacka de respondenter från Försvarmakten och Polismyndigheten som ställt upp på intervjuer och avsatt tid för oss, vilket möjliggjort slutsatsen i denna studie.

Vi vill också tacka vår examinator, Peter Wallström, som kommit med givande kommentarer som lett oss fram till ett slutgiltigt arbete.

Slutligen vill vi tacka vår familj och våra vänner för att ni bidragit med en kram när vi som mest behövt det. Tack!

**Alice Karlsson & Lovis Dittlau**

Maj 2021

# Innehållsförteckning

<i>Sammanfattning</i> .....	3
<i>Abstract</i> .....	4
<i>Tack!</i> .....	5
<b>1. Inledning</b> .....	8
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	8
<b>1.2 Problematisering</b> .....	9
<b>1.3 Syfte &amp; frågeställningar</b> .....	11
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	12
<b>2.1 Organisationskultur</b> .....	12
2.1.1 Scheins tre nivåer av organisationskultur .....	12
2.1.2 Organisationskultur som variabel: anpassningstolkning .....	15
2.1.3 Organisationskultur som rotmetafor: omvandlingstolkning .....	16
<b>2.2 Analysmodell</b> .....	17
<b>3. Metod och datainsamling</b> .....	19
<b>3.1 Val av metod</b> .....	19
<b>3.2 Datainsamling</b> .....	20
3.2.1 Teoretisk datainsamling .....	20
3.2.2 Semistrukturerad intervju .....	20
3.2.3 Urval av respondenter .....	21
3.2.4 Tillvägagångssätt .....	22
<b>3.3 Dataanalys</b> .....	22
<b>3.4 Trovärdighet och tillförlitlighet</b> .....	24
<b>3.5 Metodkritik</b> .....	25
<b>3.6 Forskningsetik</b> .....	26
<b>4. Empiri</b> .....	27
<b>4.1 Presentation av valda myndigheter</b> .....	27
4.1.1 Polismyndigheten .....	27
4.1.2 Försvarsmakten .....	28
<b>4.2 Organisationskultur</b> .....	29
4.2.1 Artefakter .....	29
4.2.2 Uttalade värderingar .....	31
4.2.3 Grundläggande antaganden .....	33
<b>4.3 Kulturförändring</b> .....	34
4.3.1 Ledarskapets påverkan .....	38
4.3.2 Anpassa .....	39
4.3.3 Omvandla .....	41
<b>5. Analys och diskussion</b> .....	43
<b>5.1 Artefakter</b> .....	43
<b>5.2 Uttalade värderingar</b> .....	44
<b>5.3 Grundläggande antaganden</b> .....	45
<b>5.4 Organisationskultur som variabel: anpassningstolkning</b> .....	46
5.4.1 Ledarskap som förändringsagent .....	47

<b>5.5 Organisationskultur som rotmetafor: omvandlingstolkning .....</b>	<b>48</b>
5.5.1 Ledarskap som inflytande.....	50
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 Studiens slutsats .....</b>	<b>51</b>
<b>6.2 Studiens bidrag.....</b>	<b>52</b>
<b>6.3 Förslag till vidare forskning.....</b>	<b>52</b>
<b>6.4 Samhälleliga och etiska aspekter .....</b>	<b>52</b>
<b>7. Källförteckning.....</b>	<b>54</b>
<i>Bilaga Intervjuguide.....</i>	<i>58</i>
<i>Bilaga Individuella reflektioner.....</i>	<i>60</i>

## **Figurförteckning**

Figur 1: Illustration av Scheins tre nivåer av organisationskulturen.....	13
Figur 2: Egen analysmodell.....	18

## **Tabellförteckning**

Tabell 1: Beskrivning över Polismyndighetens respondenter.....	28
Tabell 2: Beskrivning över Försvarmaktens respondenter.....	29

# 1. INLEDNING

*I studiens inledande kapitel introduceras bakgrunden till studien genom att presentera vilken inverkan jämställdhet har på arbetslivet och samhället i stort. Därefter problematiseras organisationskulturen och en planerad förändring av den inom Försvarmakten och Polismyndigheten. Problematiseringen mynnar sedan ut i studiens syfte och frågeställningar.*

## 1.1 BAKGRUND

Jämställdhet handlar om att kvinnor och män ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i livet (Jämställdhetsmyndigheten, 2019). Syftet med jämställdhetsarbete i organisationer handlar om rättvisan som en underförstådd förutsättning för att människor ska ha rätt till att själva kunna tänka, känna och handla utifrån omvärldens normer och värderingar (Mark, 2007). Jämställdhet i arbetslivet hänger ihop med jämställdhet i samhället och bristen på ojämlika förhållanden i samhället bidrar för närvarande med att kvinnor och mäns möjligheter till ekonomisk självständighet förblir olika. Föreställningarna om kön och skillnaden på vad män och kvinnor kan och bör göra i samhället följer med in i arbetslivet och bidrar till att arbetsuppgifter könsordnas även där. Detta har resulterat i att kvinnor och män tar sig an olika uppgifter trots att de har liknande yrken hos arbetsgivaren (SOU 2015:50).

Flera svenska myndigheter genomgår just nu ett arbete kallat *Jämställdhetsintegrering i myndigheter (JiM)* som är regeringens strategi och handlingsplan för att förverkliga arbetet med jämställdhet. Arbetet innebär en långsiktig förändringsprocess för att systematiskt integrera jämställdhetsperspektiv i alla nivåer av organisationens arbete (Regeringskansliet, 2019; Woodford-Berger, 2004) men också på individnivå (Mark, 2007; Wijk, 2007). En av de vanligare definitionerna av jämställdhetsintegrering i Sverige är att det är en långsiktig strategi för att främja jämställdhet genom en förändring av kulturen (Woodford-Berger, 2004). Att jämställdhetsintegrering kan tolkas som ett försök till kulturförändring beror på att rådande strukturer, normer och värderingar i organisationskulturen måste synliggöras och hanteras för att jämställdhetsperspektivet ska kunna implementeras på alla nivåer (Jordansson, 2005; Mark, 2007; Schein, 2010; Walby, 2005).

En planerad förändring har ett syfte och uppsatta mål, dessutom sker den genom att en eller



flera individer startar någon form av förändringsprocess (Jacobsen, 2019). Det anses inte helt enkelt att styra en förändringsprocess då olika förändringsmodeller vill anta att förändringen går att kontrollera men i praktiken är det många faktorer som spelar in och försvårar processen (Alvesson & Sveningsson, 2016). En planerad förändring av organisationskulturen är i flera fall ett svårt projekt som kräver uthållighet, insikt och kreativitet tillsammans med kulturfokuserade och påtagliga åtgärder (Alvesson, 2015). En del framtagna förändringsmodeller kan vara problematiska då flera individers olika erfarenheter, intressen och arbetsuppgifter spelar in. Vissa modeller beskriver att kommunikation, ledarskap och deltagande styr hela förändringsprocessen men det kan inte alltid anses vara så enkelt i praktiken då modellerna sällan når djupet och komplexiteten i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2016). Komplexiteten kan handla om de normer och värderingar som finns i organisationen vilka kan vara svåra att förändra (Gillberg, 2018).

## 1.2 PROBLEMATISERING

Organisationskultur kan vara svårt att definiera då det finns flera olika definitioner (Alvesson & Billing, 2009; Sun, 2008). Ett exempel på en definition av organisationskultur är att det innefattar olika typer av innebörder, idéer och symboler som utvecklas med tiden inom ett kollektiv bestående av medlemmar. Det är inte möjligt att mäta en organisationskultur däremot krävs tolkningar för att förstå kulturen. Det handlar då om antaganden och idéer som är så självklara att de tas för givet i organisationen (Alvesson & Billing, 2009). Hela organisationen behöver dela samma tolkning och förståelse av den önskvärda kulturen för att tillsammans utveckla strategier som får organisationen att fungera (Gulua & Kharadze, 2018). Ett annat sätt att se på organisationskulturen är "hur vi gör saker här" som innefattar typiska egenskaper hos organisationen. Denna definition betonar vad som är rätt eller fel med situationer eller problem som behöver förstås i organisationen (Sun, 2008). En ytterligare tolkning av organisationskultur är att det är en sammanvävd tolkning av vilka normer, värderingar och övertygelser som en individ delar med andra medlemmar i en grupp (Ogbonna, 1992). De anställda fångar upp organisationens normer, värderingar och beteendemönster vilka sedan sätter avtryck i vad som sker i organisationen och slutligen påverkar organisationskulturen (Heide et al. 2012).

Begreppet jämställdhetsintegrering kan beaktas på olika sätt och då chefer ska ha ett stort inflytande i processen kan det innebära att jämställdhetsintegrering tolkas olika beroende på vem som leder (Lindholm, 2011). Jämställdhetsmyndigheten (2021) menar att det utifrån

tidigare erfarenheter gällande arbetet med jämställdhetsintegrering har visat sig att ledningens kunskap är avgörande för att arbetet ska fungera. Det krävs att ledningen visar stöd och intresse för frågan, genom kunskap och förståelse för vad jämställdhetsintegrering innebär kan det leda till att fler i organisationen kan genomföra och förstår värdet med jämställdhetsintegrering (Jämställdhetsmyndigheten, 2021). Chefer kan genom olika handlingar visa vad som är viktigt och hur det viktiga ska arbetas med (Schein, 2010). Ledning och medarbetare måste vara mottagliga för nya idéer, värderingar och uppfattningar (Alvesson, 2015), detta trots att en del förändringar endast är små och knappt märkbara (Plank & Eneroth, 2008). Forskningen har tidigare lyft fram att när ledningen tydligt visar vikten av förändringsarbetet kan resterande medlemmar i organisationen överväga att relatera till detta, vissa individer visar sig helt beroende av att ledningen ändrar sitt beteende för att visa vägen (Alvesson & Sveningsson, 2016). Detta motiverar ansvaret cheferna har av implementeringen av JiM inom organisationen och därför utgår studien från ett ledarskapsperspektiv.

Hur förändringsprocessen utspelar sig beror också på andra interna och externa förhållanden (Alvesson & Sveningsson, 2016). Gillberg (2018) menar att en förändring av de kvantitativa aspekterna kan ske med hjälp av politiska åtgärder och lagändringar såsom kvotering. Kvantitativa aspekter kan handla om att utöka andelen kvinnor, utjämna löneskillnader eller en jämn fördelning av resurser. De kvalitativa aspekterna av jämställdhetsintegrering kan däremot ses som informella hinder, dessa hinder är normer kopplade till kön och kräver ett mer omfattande arbete för att förändra. Om de kvalitativa aspekterna åsidosätts är det inte möjligt att nå en jämställd organisation vilket beror på att de normer och värderingar som finns i organisationens kultur kan påverka medarbetares handlande i olika situationer. De djupt rotade normerna och värderingarna behöver därmed förändras och brytas upp för att nya ska kunna implementeras (Gillberg, 2018). För att möjliggöra förändring av kulturen behöver organisationens syn- och hörbara beteenden tas upp till ytan då en planerad förändring är beroende av hur de tolkas av medlemmarna och hur förändringen arbetas med. Tolkningarna och förståelsen av arbetet tenderar att vara väldigt olika och i slutändan beror det på hur människor förstår förändringen enligt egna ambitioner och intressen (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Denna studie grundas på två svenska myndigheter, Försvarsmakten och Polismyndigheten, vars organisationskulturer vanligtvis beskrivs som präglade av tradition och en mansdominerad historia. Som följd av regeringens beslut att samtliga myndigheter ska integrera ett

jämställdhetsperspektiv i den dagliga verksamheten, förväntas dessa båda myndigheter genomgå en kulturförändring. Organisationer med en kultur bunden till traditioner och historia kan emellertid ha svårare att bryta invanda handlingsmönster (Alvesson & Billing, 2009; Johnstone & Momani, 2020). Implementering av jämställdhetsperspektiv inom militära och polisiära organisationer har tidigare motiverats genom att koppla integreringen till operativ effekt (Johnstone & Momani, 2020; Polismyndigheten, u.å.). Inom kanadensisk militär har detta bidragit till att den förändring som varit önskvärd missgynnats då arbetet istället blivit att fortsätta arbeta med redan existerande mål för en effektiv operativ verksamhet. Fokus blir då kvantitativa mål, som att öka antalet kvinnlig personal (Johnstone & Momani, 2020) men kvantitativa mål kan bidra till frustration då det inte tillför ökad förståelse för medarbetarnas situation vilket utgör ett stort hinder för en lyckad top-down-förändring (Irwin & St-Pierre, 2014). Mot bakgrund av detta anser vi det relevant att undersöka chefernas syn på organisationskulturen i myndigheterna och en eventuell förändring av den.

### 1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

Denna studie ämnar öka kunskapen om hur chefer inom två svenska myndigheter tolkar organisationskulturen och en planerad förändring av den. Det görs genom analys av deras tolkningar för praktiskt ökad förståelse för olika synsätt på kulturförändringar och dess yttringar.

För att besvara studiens syfte har följande frågeställningar tagits fram:

- Hur tolkar chefer inom två statliga myndigheter sin organisationskultur?
- Hur ser cheferna inom myndigheterna på en planerad förändring av kulturen?

## 2. TEORETISK REFERENSRAM

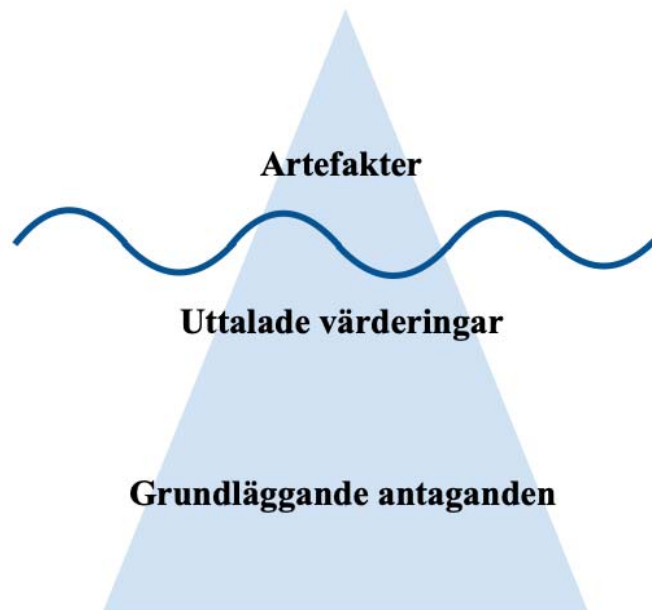
*I den teoretiska referensramen redogörs vilka teorier som tas i beaktande i studien. Avsnittet kommer att inledas med en beskrivning av organisationskulturen. Nästkommande del berör ledarskapets påverkan på organisationskulturen och en organisationsförändring. Den organisationsförändring som syftas till presenteras följaktligen utifrån två teoretiska tolkningsperspektiv. Den insamlade teorin kommer sedan att användas i analysavsnittet.*

### 2.1 ORGANISATIONSKULTUR

#### 2.1.1 SCHEINS TRE NIVÅER AV ORGANISATIONSKULTUR

Organisationskultur kan analyseras utifrån olika nivåer och för att synliggöra och tolka organisationskulturen har Schein tagit fram en modell som anses möjlig att tillämpa på alla typer av statliga, ideella, offentliga och privata organisationer (Schein, 2010). Hatch och Schultz (2008) beskriver Scheins modell som en metafor av ett isberg där isberget är uppdelat i tre nivåer. Dessa tre nivåer delas upp efter hur synliga nivåerna anses vara. De sträcker sig från de uppenbara, påtagliga uttrycken i en organisation till de djupt inbäddade, omedvetna grundläggande antagandena (Schein, 2010). I botten av isberget finns de grundläggande antagandena, i mitten av isberget formas gruppmedlemmarnas uttalade värderingar som i sin tur påverkar organisationens beteende som synliggörs i toppen på isberget. De kulturella beteendena anses vara det som också formar kulturens artefakter. Artefakterna är den nivå som hamnar ovanför vattenytan på isberget medan de andra nivåerna ligger dolda under vattenytan och därmed är svåra att påverka (Hatch & Schultz, 2008).

Figur 1: Illustration av Scheins tre nivåer av organisationskulturen (egen figur).



#### 2.1.1.1 ARTEFAKTER

Den första nivån beskrivs vara artefakter som anses vara den mest synliga då den innefattar arkitekturen, språket, teknologin, den psykologiska miljön, klädkoder och andra syn- eller hörbara beteendemönster, vilket beskriver vad som hörs, syns och känns inom organisationen. Vid observation av artefakter i organisationer synliggörs tydliga och viktiga symboler som speglar organisationskulturen. Symbolerna kan vara svåra att tolka eftersom de kan vara mångtydiga och utgör därför en del svårigheter att observera då observanterna inte är medvetna om de bakomliggande intentionerna. Symbolerna kan bidra till förståelse för vilka normer och värderingar som styr beteendet i organisationskulturen (Schein, 2010).

#### 2.1.1.2 UTTALADE VÄRDERINGAR

Den andra nivån innefattar uttalade värderingar som beskrivs vara medvetna och bestående av organisationens strategier, historier, filosofier samt vision. Dessa värderingar hjälper individer i oförutsägbara situationer där organisationens medlemmar kan styra sitt handlande om en ny situation uppstår, de ses som moraliska och etiska riktlinjer. Detta kan återspegla individens individuella antaganden om vad som fungerar och inte fungerar i lösningen av en situation (Schein, 2010).

Om en ledare delar sin tro till gruppen med en lösning på en specifik situation som blir framgångsrik kan det leda till en delad tro eller värde vilket slutligen kan leda till ett delat grundläggande antagande. Övertygelser och värderingar som fortsätter att lösa gruppens problem kan förvandlas till grundläggande antaganden, vilket innebär att de uttalade värderingarna blir en del av organisationens ideologi. När medlemmar i en grupp stärker andras tro och värderingar leder det till en förstärkning av ett visst beteende, oberoende om det anses bra eller dåligt kan det leda till att andras tro och beteende tas för givet. När gruppens tro och värderingar är starka skulle det kunna leda till att gruppmedlemmar utesluts om de inte accepterar värderingarna. Uttalade värderingar kan därmed inte alltid anses vara positivt i en organisationskultur utan kan också handla om vad som är accepterat inom organisationen (Schein, 2010).

### *2.1.1.3 GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN*

Den sista nivån utgörs av grundläggande antaganden och anses vara mest svåridentifierad eftersom dessa är djupt rotade i organisationskulturen. De grundläggande antagandena styr beteenden och tankar genom omedvetna och självklara uppfattningar. Eftersom de är omedvetna blir de också svåra att konfrontera och därmed förändra. När en delad tro har nått grundläggande antaganden kan detta leda till att medlemmarnas handlande blivit så taget för givet att handlingarna till stor del blivit enhetliga. Det grundläggande antagandet berättar då för medlemmarna hur de ska uppfatta, tänka och känna för vissa saker. Grundläggande antaganden utgör en känsla av samhörighet i gruppen vilket stärker medlemmarna samt organisationskulturen. På individnivå baseras de grundläggande antagandena på värderingar präglade av skola, hem men också landets kultur och de anses så pass självklara att personer i det sociala umgänget inte reflekterar över dem. Om personer i en grupp inte delar grundläggande antaganden kan de få svårt att förstå varandra samt missuppfatta och misstolka varandras handlingar (Schein, 2010).

Det anses vara möjligt att samtala med gruppens medlemmar för att möjliggöra analys av hur respondenternas egen syn på kulturen och kulturförändring. När organisationskulturen studeras måste forskaren också bortse från vardagliga beteenden då dessa kan vara påverkade av annat än just kulturen inom organisationen. Organisationskulturen måste förstås genom kunskapen om grundläggande antaganden för att kunna tolkas genom artefakter och uttalade värderingar (Schein, 2010).

## 2.1.2 ORGANISATIONSKULTUR SOM VARIABEL: ANPASSNINGSTOLKNING

Smircich (1983) beskriver två perspektiv i förståelsen för organisationskultur där det ena perspektivet betonar att kulturen är något en organisation *har*, om fenomenet ses utifrån detta perspektiv kan kulturen i vissa situationer skapas, förändras och förstärkas av olika typer av ledarskap. Kulturen ses som en process och produkt som kan användas i olika syften, exempelvis för kontroll och samordning. Organisationskulturen ses som en *variabel*, där kulturen går att manipulera och styra genom de system den är uppbyggd av. Ledningen kan då styra varje del i organisationen och därmed även kulturen (Smircich, 1983; Bolman & Deal, 2013).

Utifrån anpassningstolkning kan arbetet med jämställdhetsintegrering förstås, förklaras och kommuniceras som en typ av verksamhetsutveckling. Jämställdhetsarbetet handlar enligt detta synsätt om en förbättring snarare än en förändring och arbetet kan förstås som ett sätt att effektivisera samt förbättra nuvarande verksamhet då en eventuell ojämn fördelning av kön i organisationen utjämnas. Resultatet av detta blir att fokuset i jämställdhetsarbetet främst handlar om kvantitativa aspekter avseende antal, omfördelning, representation samt rekrytering av det underrepresenterade könet (Walby, 2005), vilket handlar om en förändring på Scheins (2010) nivå om artefakter. Organisationskulturen kan då ses som en variabel som är föränderlig (Smircich, 1983). Denna tolkning innebär att arbetet med jämställdhetsintegrering sker parallellt, alternativt ovanpå, ordinarie verksamhet (Walby, 2005) och arbetet utgår från den redan existerande organisationen där exempel på åtgärder kan vara att öka det underrepresenterade könet på ledningspositioner (Mark, 2007). Anpassningsspåret förespråkar ett arbete mot konkreta, kvantitativa mål och bland dessa mål finns utrymme för individuella definitioner av jämställdhet vilket innebär att arbetet kan ske med individuella tolkningar (Jordansson, 2005). Utifrån denna tolkning sker ingen omorganisering eller omstrukturering av verksamheten vilket förenklar möjligheten att ta till sig av förbättringen. Då jämställdhetsintegrering kan tolkas utifrån anpassningsspårets sätt att förbättra kulturen kan den ses som en variabel då det anses möjligt att manipulera och styra arbetet (Smircich, 1983), i längden bidrar det dock ofta enbart till ett kortsiktigt förändringsarbete där rådande synsätt, normer och maktperspektiv inte ifrågasätts (Walby, 2005).

### 2.1.2.1 LEDARSKAP SOM FÖRÄNDRINGSAGENT

Enligt Schein (2010) är ledarskapet en källa till de värderingar och övertygelser som får en grupp att röra sig framåt i sina problem och det som enbart varit ledarens tro kan gradvis komma att spegla alla medlemmars tro och grundläggande antaganden. För att en ledare ska kunna påverka en organisationskultur måste ledaren förstå de djupare nivåerna i kulturen samt kunna bedöma funktionen i de grundläggande antagandena på en djup nivå. Ledaren förväntas då kunna hantera problematiken och ångesten som kan uppstå när en kultur förändras (Schein, 2010). Ledaren kan genom sina värderingar och sitt handlande påverka organisationskulturen genom att forma systemet med delade värderingar och övertygelse som hjälper medarbetarna i sina beslut och sitt beteende (Metwally et al., 2019; Smircich, 1983). När organisationskulturen definieras som något mer ytligt kan den associeras med Scheins (2010) artefakter, de ytliga nivåerna av organisationskultur, samt Smircichs (1983) perspektiv att organisationen *har* sin kultur eftersom den anses kunna påverkas. Frågan blir då mer öppen när den berör vad som kommer att hända om toppledningen försöker påverka medlemmarna i organisationens förståelse, normer och värderingar (Alvesson & Sveningsson, 2016). Ledarskapet har en stor inverkan på implementeringen av en kulturförändring (Alvesson & Sveningsson, 2016; Metwally et al., 2019) då ledaren applicerar sina värderingar och normer på gruppen som sedan utspelar sig i hur kulturen byggs upp (Schein, 2010).

### 2.1.3 ORGANISATIONSKULTUR SOM ROTMETAFOR: OMVANDLINGSTOLKNING

Smircich (1983) andra perspektiv beskriver att kulturen är något en organisation *är* vilket innebär att den inte går att styra, kontrollera eller påverka utan istället uppstår när individer socialt interagerar med varandra. Här beskrivs organisationskulturen som en *rotmetafor* vilket innebär att kulturen speglar det som finns i organisationen och gör den svår att förändra. Vidare beskrivs att när kulturen *är* organisationen krävs en känsla av gemenskap och att interaktionen kan ske utan diverse tolkningar (Smircich, 1983; Bolman & Deal, 2013).

Utifrån detta perspektiv tolkas och förstås organisationskultur utifrån de djupare nivåerna (grundläggande antaganden) i Scheins (2010) modell om organisationskultur vilket gör en planerad kulturförändring svår att genomföra (Alvesson & Sveningsson, 2016). Om de grundläggande antagandena i organisationskulturen ska förändras måste dessa återupplivas och omprövas (Schein, 2010), vilket enligt synen på organisationskulturen som en rotmetafor inte kan regleras på ett planerat sätt (Smircich, 1983). Konceptet kultur anses utifrån perspektivet



vara ihopkopplat med organisationen och svår att kontrollera då den utgörs av ett socialt konstruerat fenomen, djupt rotad i organisationens existens (Ogbonna, 1992).

Jämställdhetsintegrering kan utifrån detta perspektiv förstås som ett försök till en omvandling av organisationskulturen. Enligt Jordansson (2005) innebär en omvandlingstolkning av jämställdhetsintegrering att arbetet inriktas på försök till omvandling av strukturella förhållanden och normer, arbetssätt och beslutsprocesser som finns för att skapa en jämställd organisation. Omvandlingstolkningen grundas i ett strukturellt perspektiv kring könsmakt vilket innebär att normer och olika föreställningar om kön resulterar i en maktordning (Mark, 2007). För att förändra organisationskulturen utifrån omvandlingstolkningen krävs analytiska och normkritiska arbetssätt som undersöker organisationen grundligt, hela vägen ned till Scheins (2010) grundläggande antaganden. Arbetet sker främst kvalitativt där syftet är att förändra normer och underliggande strukturer (Mark, 2007). Organisationskulturen skulle utifrån Smircichs (1983) perspektiv innebära att kulturen speglar det som finns i organisationen, alltså de normer och värderingar organisationen har. För att förändra dessa kan det behövas att gruppens individer socialt interagerar med varandra (Smircich, 1983).

### *2.1.3.1 LEDARSKAP SOM INFLYTANDE*

När organisationskulturen ses som en rotmetafor anses ledaren inte ha möjlighet att ensam styra organisationskulturen eftersom den består av en mängd värderingar och strukturer som är svåra att påverka (Smircich, 1983). Människor i organisationen antas grunda sina värderingar i sådant som utbildningsbakgrund, arbetsuppgifter eller grupptillhörighet snarare än organisationskulturen (Ogbonna & Wilkinson, 2003) och chefer inom organisationen antas enbart ha ett måttligt inflytande på individers värderingar. Ledaren kan försöka involvera människor, påverka möjligheter och ge uppmuntran i förändringsprocesser (Alvesson & Sveningsson, 2016), men förändring sker i den relation som uppstår när människor socialt interagerar med varandra (Smircich, 1983).

## 2.2 ANALYSMODELL

Utifrån den teoretiska referensramen har en analysmodell konstruerats för att påvisa sambanden mellan de begrepp och teorier som ligger till grund för analysen av denna studie. Studien behandlar organisationskultur och kulturförändring, med jämställdhetsintegrering som kulturförändring. Analysmodellen är ett hjälpmedel för att möjliggöra analys av hur chefer

inom två svenska myndigheter tolkar sin organisationskultur och en eventuell förändringsprocess.

Figur 2: Egen analysmodell



En organisationskultur beskrivs enligt Scheins (2010) tre nivåer där nivåerna sträcker sig från de uppenbara, påtagliga uttrycken i en organisation till de djupt inbäddade, omedvetna grundläggande antagandena (Schein, 2010). Teorin beskriver också två perspektiv av organisationskultur genom Smircichs (1983) synsätt, organisationskultur som variabel eller rotmetafor men också hur Scheins (2010) tre nivåer kan kopplas an till perspektiven. De olika perspektiven beskriver huruvida ledarskapet kan ses utifrån ett inflytande eller som förändringsagent. Vidare beskrivs jämställdhetsintegrering som kulturförändring där två tolkningsperspektiv presenteras, omvandlingstolkning och anpassningstolkning.

### 3. METOD OCH DATAINSAMLING

*I detta avsnitt beskriver författarna den metodik som har använts i studien och som har bidragit till rapportens resultat, och på så sätt besvarat problemfrågeställningen. Metodval, beskrivning av intervjugenomförande, urval och forskningsetiska överväganden presenteras för att avslutningsvis redogöra för hur den kvalitativa dataanalysen genomförts.*

#### 3.1 VAL AV METOD

För att skapa förståelse för hur respondenterna ser på sin organisationskultur och också en förändring av den har en kvalitativ metod valts för uppsatsen. Lind (2019) menar att empiriska beskrivningar inom kvalitativa metoder påverkas och tolkas av de teoretiska utgångspunkter som valts. I denna studie valdes teoretiska utgångspunkter som var till hjälp för att förstå organisationskulturen. Scheins modell var till hjälp för att sortera respondenternas svar och möjliggöra tolkning av vilken nivå de befann sig på i sitt förändringsarbete. De två tolkningsperspektiven, anpassnings- och omvandlingstolkning, adderade jämställdhetsintegrering som strategi för förändring varpå Scheins modell senare kunde användas som hjälpmedel för att tolka förändringsprocessen. Det arbetades också fram en egen analysmodell som skulle vara ett hjälpmedel i analysen för att skapa förståelse för hur organisationskulturen tolkades av cheferna. Den kvalitativa metoden kan anses lämplig för att ge en förståelse för hur individerna i studien tolkar sin verklighet (Bryman & Bell, 2013) vilket krävdes för att få svar på våra frågeställningar. Lind (2019) menar att kvalitativa data ofta ger en flerdimensionell beskrivning av de undersökta fenomenen, vilket vi eftersträvade för att få en så tydlig bild som möjligt av respondenternas syn på organisationskulturen. Metoden fångar en holistisk bild av de enskilda individerna tankar, känslor och upplevelser (Watt et al., 2017). För att besvara de valda frågeställningarna ansågs en kvalitativ metod mest lämplig för att förstå respondenternas syn på organisationskulturen. Frågeställningarna är formulerade så att det krävts metoder för att förstå respondenternas tolkningar och personliga värderingar, då de berör den upplevda verkligheten för varje enskild individ. Tolknings- och personliga värderingar har därmed kunnat skilja sig åt mellan respondenterna och då vi ville skapa förståelse för hur de ser på sin organisationskultur och en förändring av den behövdes möjlighet att kunna ställa följdfrågor för att förstå respondenternas subjektiva uppfattningar. Det fanns en förväntan om att svaren som insamlats skulle skilja sig mycket mot vad som kommuniceras utåt

från myndigheterna eftersom respondenterna arbetar inom organisationskulturen och är en del av den. Den kvalitativa metoden valdes därmed för att öka förståelsen kring hur respondenterna upplever organisationskulturen och en förändring av den och med hjälp av den valda metoden kunde svaren ge oss djupgående reflektioner kring den upplevda organisationskulturen.

## 3.2 DATAINSAMLING

### 3.2.1 TEORETISK DATAINSAMLING

För att få fram relevant information för studien har vi använt ett antal vetenskapliga artiklar samt litteratur. De vetenskapliga artiklarna har främst inhämtats från *Google Scholar* eller *LibSearch* från Högskolan i Skövdes databas. De sökord som använts har bland annat varit ”gender mainstreaming”, ”organizational culture”, ”organizational change” och ”change in organizational culture”. Den övriga litteratur vi använt oss av äger vi själva alternativt har lånats från bibliotek. De artiklar och böcker som använts har legat till grund för att utveckla vår teoretiska referensram samt ökat vår förståelse för ämnet genom att bredda våra kunskaper.

### 3.2.2 SEMISTRUKTURERAD INTERVJU

Den kvalitativa metod som ansågs mest lämpad för studien var semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer baseras på en intervjuguide där forskarna vet vilka teman som ska beröras. Intervjuguiden bestod av en strukturerad lista över de frågor som kom att ställas i intervjun. Intervjuguiden låg också till grund för det ämne som ska beröras men kunde samtidigt ge möjlighet till flexibilitet under genomförandet av intervjuerna. Intervjun kan vara förhållandevis fri och den kan gå ifrån intervjuguiden, men en tydlig struktur ligger till grund för en semistrukturerad intervju (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna kunde fritt utforma sina svar och intervjuarna kunde därefter ställa följdfrågor med anknytning till vad som sagts. Med en intervjuguide i grunden ger detta möjlighet för intervjuarna att lyfta frågor som de anser vara viktiga, men med en semistrukturerad intervju ger det möjlighet för respondenterna att få lyfta de teman som de själva anser viktiga. Under intervjutillfällena ställdes också kompletterande frågor utöver intervjuguiden. Dessa frågor var fortfarande kopplade till ämnet vilket skapade en rymd i konversationen. Lind (2019) menar att det är av hög relevans att intervjuaren är påläst inom ämnet, men också organisationen, för att kunna ställa relevanta följdfrågor på de svar som ges. Vår förförståelse grundar sig i tidigare kunskap om organisationskultur och förändringsprocesser vilket möjliggjorde att följdfrågor relaterade till ämnet kunde ställas.

Vi var medvetna om att det var stor sannolikhet att de statliga myndigheterna skulle ge information om vilka policys och regler som fanns för dem att följa. Till en början grundades flera av svaren i just policys men efter en stunds samtal lämnades detta och övergick i samtal om vad vi kunde tolka var respondenternas upplevda verklighet. Genom användning av semistrukturerade intervjuer möjliggjordes att ställa ingående frågor för att sedan kunna tolka respondenternas svar i analysen. Då studien undersökte respondenternas syn på organisationskulturen och deras tolkning av arbetet med jämställdhetsintegrering som förändringsprocess behövde vi vara beredda på att begreppet kunde vara svårtolkat samt betyda olika beroende på vem som blir intervjuad.

### 3.2.3 URVAL AV RESPONDENTER

Vid val av organisation begränsades studien till en början till den offentliga sektorn. Valet föll på offentlig sektor då intresseområdet till en början handlade om jämställdhetsarbete och regeringen nyligen tillsatt mål med syfte att sträva mot mer jämställda arbetsplatser inom den offentliga sektorn (Regeringskansliet, 2020). I forskningen om tidigare teorier kopplade till jämställdhetsintegrering betonades vid ett flertal tillfällen att organisationskulturen var en viktig faktor för förändring. Därför blev vårt nya fokus att utgå ifrån ett ledningsperspektiv samt att se jämställdhetsintegrering som en kulturförändring. Det medvetna urvalet som gjorts i denna studie blev att förhålla sig inom Polismyndigheten och Försvarsmakten. Valet av dessa två myndigheter gjordes för att båda myndigheterna har en historia av mansdominans vilket kunde vara en inverkan på organisationskulturen vilket i sin tur gjorde att arbetet med jämställdhetsintegrering ansågs intressant av oss, men kunde också styrkas med tidigare forskning. Försvarsmakten kommunicerar, genom marknadsföring, att ett arbete med jämställdhetsfrågor är viktigt för dem och något som prioriteras. Polismyndigheten bedriver däremot inte lika stora kampanjer kring jämställdhetsarbetet vilket gjorde att vi ansåg att det var två intressanta myndigheter att studera.

För att få relevanta svar till studien bör ett strategiskt urval göras innan utförandet av intervjun. Det strategiska urvalet handlar om att begränsa de personer som intervjuas för att relevanta svar ska tillföras studien (Alvehus, 2019). För att få relevant insamlade data för studien gjordes intervjuer med chefer inom båda myndigheterna för att, som nämnt i tidigare kapitel, tidigare forskning anser att ledarskapet har en stor inverkan på förändringsprocesser inom organisationer. Vi diskuterade med bekanta med kopplingar till de båda myndigheterna om de

kunde hjälpa oss med namn på personer som kunde vara intressanta för vår studie. Cheferna som valdes ut arbetar på olika nivåer inom myndigheterna vilket innebar en viss bredd i vilken översikt och påverkan de hade på organisationskulturen och en planerad förändring av den. Inom Försvarmakten valdes personerna ut delvis utefter olika avdelningar men också för att någon var chef över den andra chefen, för att få ett djup i informationen. Vår förhoppning var att chefernas uppfattning om organisationskulturen skulle skilja sig åt beroende på hur länge de arbetat inom myndigheten, vilket det senare till viss del visade sig göra. Inom Polismyndigheten var det något svårare att få tillgång till mailadresser vilket gjorde att vi inte kunde ha samma krav på vilken nivå cheferna befann sig på. Vi valde därför att intervjua de som tidigast hade möjlighet att ställa upp på intervju så att vi kunde hålla oss inom vår tidsram. Respondenterna från Polismyndigheten blev till hälften män och hälften kvinnor vilket inte var ett medvetet urval från oss. Det insåg vi dock senare hade kunnat vara ett viktigt kriterium för att få fler nyanser i svaren från båda myndigheterna.

#### 3.2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

För att få till intervjuer började vi att diskutera med bekanta som arbetade inom myndigheterna för att se om de hade förslag på personer som skulle vara relevanta för vår studie. Efter att vi fått ett antal namn till oss inom de båda myndigheterna skickade vi ut mail till totalt tretton potentiella respondenter. Vi fick svar av elva där åtta hade möjlighet att ställa upp på intervju. För att boka tid för intervjuer föreslog vi tider under totalt två veckor, där sedan samtliga respondenter hade möjlighet att avvara tid för intervju. Då det råder en pandemi i världen kunde intervjuerna inte genomföras på plats hos myndigheterna. Istället genomfördes samtliga intervjuer via olika kommunikationsprogram på datorn där ljud och bild kunde användas. Metoden fungerade bra och möjlighet att läsa ansiktsuttryck och kroppsspråk fungerade trots intervju på distans. Totalt genomfördes åtta intervjuer, fyra från Försvarmakten och fyra från Polismyndigheten. Det anses svårt att veta hur många intervjuer som krävs men generellt kan teoretisk mättnad anses uppnådd om samma information återkommer vid olika intervjuer (Alvehus, 2019). Vid flertalet tillfällen uppkom samma information vid intervjufrågorna vilket innebar att vi kunde känna oss nöjda med det antal intervjuer som genomförts.

### 3.3 DATAANALYS

Innan intervjuerna genomfördes ställdes frågan om vi hade respondenternas tillåtelse att spela in intervjun, vilket samtliga accepterade. De informerades om att inspelningen enbart var till

för att underlätta vår transkribering. När intervjuerna genomförts transkriberades det inspelade materialet så snart som möjligt och sammanställdes. Det inspelade materialet togs därefter bort för att uppfylla det forskningsetiska kravet kring konfidentiell behandling (Vetenskapsrådet, 2002). Transkriberingen fungerade som hjälpmedel när empirin skulle sammanställas och analysen skulle genomföras. Inför analysen markerades de delar som var mest intressanta från intervjuerna och lades i ett separat dokument. Genom att noga sortera materialet har användningen underlättats och en genomgående analys kunnat genomföras. Att spela in intervjuerna underlättade då det gav möjlighet att se intervjun utifrån nya perspektiv och också för att se ny information som inte tidigare reflekteras över. Enligt Rennstam och Wästerfors (2015) är det viktigt att författaren "umgås" med materialet och läser det ett flertal gånger för att hitta nya infallsvinklar och detaljer vilket vi som författare gjort. Vi hade hela tiden den teoretiska referensramen i åtanke när det transkriberade materialet lästes igenom, för att hitta samband eller olikheter mellan teori och empiri.

När samtliga intervjuer transkriberats påbörjades en form av kodning. Författarna gjorde varsin individuell kodning där allt insamlat material lästes igenom och analyserades. Citat flyttades till olika förutbestämda rubriker och delades in i underrubriker beroende på vad vardera författare ansåg behövdes för att göra en tydlig kodning. Dessa rubriker var kopplade till den teoretiska referensramen för att direkt kunna bedöma huruvida svaren kunde anses relevanta eller inte. Genom att direkt sortera empirin efter detta kunde mönster och samband ses som möjliggjorde en påbörjan på analysen. Rubrikerna som användes var *organisationskultur* med underrubriker *artefakter*, *uttalade värderingar*, *grundläggande antaganden*, *ledarskapets betydelse för organisationskulturen* och nästa rubrik var *jämställdhetsintegrering som strategi* där underrubrikerna var *anpassnings-* och *omvandlingstolkning*. Efter att en kodning gjorts gav det en tydlig överblick av textmaterialet som underlättade identifiering av respondenternas uttalanden i intervjuerna. Kodning hjälper författarna att bryta ner, undersöka, jämföra och kategorisera den insamlade datan (Kvale & Brinkmann, 2014). Samtliga intervjuer lästes igenom och kodades individuellt. Detta gjordes utan att författarna diskuterat det transkriberade materialet med varandra för att få olika perspektiv till studien. Att läsa samma material från två olika perspektiv ansågs vara av stor vikt för att tolkningen skulle bli så trovärdig som möjligt. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) gör en noggrann kodning att författarna lägger märke till detaljer och får en tydlig överblick av den insamlade empirin. Då denna studie kodades från två olika perspektiv upptäcktes fler detaljer än om vi som författare suttit tillsammans från start. När denna process slutförts jämfördes de olika analyserna och slogs ihop till en och samma

kodning. Materialet diskuterades och analyserades ytterligare en gång där de olika perspektiven togs i beaktning för att kodningen skulle hålla hög kvalitet. Det material från empirin som inte stämde överens med studiens syfte eller teori valdes bort och uteslöts. I empirikapitlet valde vi att ha många citat för att skapa transparens och ge utomstående läsare möjlighet att göra sin egen tolkning av vår empiri samt för att öka förståelsen för de tolkningar vi gjort.

### 3.4 TROVÄRDIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET

Lind (2019) beskriver att kvalitativ forskning kan diskuteras med hjälp av begreppen autencitet, pålitlighet och träffsäkerhet. I denna del kommer vi att redogöra för hur vi tagit hänsyn till dessa och arbetat med begreppen under studiens gång, för att läsare på egen hand ska kunna bedöma studiens trovärdighet och tillförlitlighet.

*Autencitet* innebär att det material som samlats in är äkta och återges på ett korrekt sätt (Lind, 2019). De intervjuer som gjordes med studiens respondenter blev godkända att spelas in av samtliga, vilket minskade risken för att vi skulle feltolka eller återge information på felaktigt sätt. När intervjuerna transkriberades kunde vi därmed gå tillbaka i intervjun och lyssna fler gånger för att säkerställa att det som sades verkligen stämde. Det gjorde för att kunna återge korrekt information och inte enbart vad vi trodde att vi kom ihåg. Vid en intervju spelades materialet inte in på grund av tekniska problem. Det har medfört att vi använt det materialet med försiktighet och inte citerat respondenten rakt av då risken fanns att vi inte kunde säkerställa korrekt återgivna citat.

Studiens *pålitlighet* bygger på att arbetet genomförts på ett metodiskt sätt för att möjliggöra att utomstående läsare på egen hand kan bedöma de metoder som valts (Lind, 2019). I denna studie har vi arbetat med ett öppet förhållningssätt och varit nyfikna på de svar vi fått från respondenter och tidigare forskning. Frågeställningarna har varit formulerade för att skapa förståelse och inte för att kritisera de studerade myndigheterna, vilket varit vad vi förhållit oss till under arbetets gång. Respondenterna fick möjlighet till anonymitet under intervjuerna vilket möjliggjorde att de kunde berätta om sina upplevelser utan att utomstående skulle känna till vem som berättat vad. Studiens metodkapitel redogör för hur processen för att få fram studiens slutsats gått till, vilket ökar transparensen i studien. Vi har redogjort för vilka val som tagits och med vilket syfte de använts vilket gör att utomstående läsare kan bedöma de metodval som gjorts. De val som



tagits har både handledare och opponenter haft visst inflytande på då de varit delaktiga och granskat processen under studiens gång.

Med *träffsäkerhet* menas att det material som samlats in i empirin är relevant för studiens problemformulering och möjliggör undersökning av det valda området (Lind, 2019). I början av arbetet bestod problemformuleringen av att vi ville undersöka myndigheternas syn på sin organisationskultur, vilket inom tidsramen inte ansågs vara möjligt. Istället gjordes en begränsning till ett antal chefers syn på organisationskulturen och en förändring av den vilket innebar att ämnet smalnade av och vi kunde samla in relevant empiri för studien. De respondenter som valdes ut ansågs passa väl in för att besvara studiens problemformuleringar då det var chefers upplevelser vi ville åt, också på grund av att de kan ha möjlighet att påverka organisationskulturen. Intervjuguiden formulerades utefter den teoretiska referensramen för att på ett relevant sätt knyta an empirin till studien.

### 3.5 METODKRITIK

Slutsatser av kvalitativa undersökningar kan vara svåra att applicera på andra miljöer än de som studerats vilket kan göra de svåra att generalisera. Kritik som riktas mot kvalitativ forskning är vanligen att information samlas in genom få antal individer inom en eller ett fåtal organisationer (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna i denna studie kom från två svenska myndigheter och var endast fyra per myndighet vilket begränsat möjligheten att se slutsatsen som något som kan appliceras på hela myndigheten. Då båda myndigheterna innefattar ett flertal arbetsplatser över hela landet har det inte varit möjligt att generalisera respondenternas svar om sin uppfattning av organisationskulturen på hela myndigheten. Istället berör svaren den egna lokala arbetsplatsen och inte myndigheten i stort. Då studiens slutsats baseras på respondenternas egna uppfattningar och åsikter kunde ett annorlunda urval gjort att studien fick en annan slutsats. Om vi exempelvis valt att enbart studera det ena könets uppfattning om organisationskulturen hade slutsatsen med stor sannolikhet blivit annorlunda då det är viss obalans i könsfördelningen inom myndigheterna. Det hade troligtvis haft en inverkan på studiens slutsats.

Vi tilläts att spela in samtliga intervjuer vilket inte alltid kan ses som en fördel. När respondenterna spelas in finns risk att de känner sig obekväma (Alvehus, 2019) och därmed inte vågar berätta hela sin uppfattning utan istället håller sig till vad som förväntas vara svaret utifrån myndigheternas policys och värdegrunder. Då detta var något vi hade i åtanke såg vi till

att på ett naturligt sätt inleda samtal med respondenterna som skulle göra att de kände sig trygga med oss som intervjuare. Det gjorde vi genom att presentera oss själva, vad vi studerar och studiens ungefärliga syfte för att respondenterna skulle lära känna oss innan intervjufrågorna startade. Intervjuerna började också med att respondenterna kort fick berätta om sig själva och vad de hade för arbetsuppgifter för att på ett naturligt sätt inleda samtalen.

### 3.6 FORSKNINGSETIK

För att följa god forskningssed och de forskningsetiska principerna menar Vetenskapsrådet (2002) att fyra tydliga utgångspunkter finns. Dessa handlar om informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Då studien utgick från semistrukturerade intervjuer var vi måna om att respondenterna skulle känna sig trygga i att delta i denna studie. *Informationskravet* handlar om att forskaren ska informera de berörda respondenterna om syftet med studien. Respondenterna fick också information om vilka villkor som gällde för deltagandet. De upplystes om att medverkan är frivillig och att det är accepterat att avbryta deltagandet. För att uppfylla detta krav skickades ett informationsmail ut till de som fann ett intresse i att ställa upp på en intervju. Då kunde de redan innan ta ställning till huruvida studien kändes relevant eller ej och om en intervju kunde genomföras. *Samtyckeskravet* finns för att respondenten själv ska kunna bestämma över sin medverkan. De medverkande kan på eget initiativ avbryta utan att konsekvenser uppstår (Vetenskapsrådet, 2002). Intervjuerna i denna studie skedde på frivillig basis och respondenterna informerades om att de hade möjlighet att avbryta sin medverkan när som helst under intervjuens gång. Det finns ytterligare ett krav inom forskningsetiken som handlar om *konfidentialitetskravet* vilket har ett nära samband med frågan om offentlighet och sekretess. Det ska vara svårt för personer utanför studien att komma åt de uppgifter som intervjupersonerna lämnat (Vetenskapsrådet, 2002). Vid intervjutillfällena hade respondenten möjlighet till anonymitet och de anteckningar som togs skrevs på ett sätt så att det inte gick att härleda till vem som lämnat uppgifterna. Detta för att utgöra trygghet för respondenten. Det sista kravet handlar om *nyttjandet av den information som samlats in* (nyttjandekravet). De insamlade uppgifterna är endast tillåtna att använda för forskningsändamålet (Vetenskapsrådet, 2002). Den information som samlades in till denna studie används inte till något utöver empiri och analysen till problemområdet.

## 4. EMPIRI

*I detta avsnitt presenteras den insamlade empirin som ligger till grund för analysen. Inledningsvis presenteras respektive myndigheter för att sedan följa upp med redogörelser för deras syn på organisationskulturen och förändringsprocessen.*

### 4.1 PRESENTATION AV VALDA MYNDIGHETER

#### 4.1.1 POLISMYNDIGHETEN

Polismyndigheten är en enrådsmyndighet där myndighetens generaldirektör ensam bär ansvaret inför regeringen om myndighetens verksamhet. Myndigheten finns till för att öka människors trygghet genom att, tillsammans med andra myndigheter, bidra med insatser till målet för kriminalpolitiken och minska brottsligheten (Polisen, 2019). Tidigare bestod polisyrket enbart av manliga anställda men 1957 anställdes den första kvinnan inom myndigheten. Sedan dess har myndigheten genom åren ökat de kvinnliga anställda i verksamheten och 2019 var 33 procent av poliserna i Sverige kvinnor (Polismuseet, u.å.). Polismyndigheten arbetar nu med sin vision, verksamhetsidé, mål och strategiska initiativ genom en strategi som det kallar Strategi 2024. I Strategi 2024 finns tre övergripande mål som handlar om att Polismyndigheten ska öka sin effekt i brottsbekämpande, ha en stark lokal närvaro samt vara en attraktiv arbetsplats och samarbetspartner. Strategi 2024 innehar också en verksamhetsplan som ligger till grund för hur regionen ska arbeta efter önskade mål. Där står bland annat:

Respekt för allas lika värde ska prägla polisanställdas agerande såväl i mötet med medborgare som inom Polismyndigheten. Ett aktivt arbete med ett integrerat jämställdhets- och mångfaldsperspektiv ska vara en del av all verksamhet. Chefer har en särskilt viktig roll som ”kulturbärare” och Polismyndigheten ska under perioden 2020–2024 genomföra aktiviteter för att stärka och stödja cheferna i sitt ledarskap och medarbetarna i sitt medarbetarskap.

(Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024)

Tabell 1: Beskrivning över Polismyndighetens respondenter

	År i myndigheten	Kön	Intervjuns längd
Respondent: P1	33 år	Man	37:45
Respondent: P2	20 år	Man	42:56
Respondent: P3	29 år	Kvinna	32:12
Respondent: P4	10 år	Kvinna	36:24

#### 4.1.2 FÖRSVARSMAKTEN

Försvarets uppgift är att värna om Sveriges säkerhet och det militära försvaret. Tidigare bestod Försvaretsmakten enbart av manliga anställda och det skulle dröja till 1989 innan kvinnor fick lönearbete inom myndigheten. Därefter har det varit en pågående debatt inom myndigheten rörande kvinnors uppgifter i relation till värnplikten och myndigheten i sig. Genom åren har kvinnornas arbetsuppgifter blivit mer lika de uppgifter männen arbetar med och i slutet av år 2020 bestod Försvaretsmakten av 21 procent kvinnor som idag arbetar sida vid sida med männen. Idag arbetar Försvaretsmakten aktivt med att försöka spegla samhället och också som en motor till att förändra värderingar. De anser att alla behövs för att ha möjlighet att utgöra ett starkt försvar för Sverige. De arbetar systematiskt för att öka jämställdhet och jämlikhet. På hemsidan uttrycks:

Jämställdhets- och jämlikhetsarbetet hjälper oss att rekrytera och behålla medarbetare, det bygger folkförankring och ökar förtroendet för myndigheten och gör vår civillägesbild mer komplett i militära operationer. (Försvaretsmakten, u.å)

Försvaretsmakten arbetar också med jämställdhetsintegrering för att möjliggöra att frågor rörande jämställdhet flätas in i alla delar av verksamheten. För att säkerställa att de beslut som tas i verksamheten innehar ett jämställdhetsperspektiv genomförs en jämställdhetsanalys innan några beslut fattas (Försvaretsmakten, u.å.).

Tabell 2: Beskrivning över Försvarsmaktens respondenter

	År i myndigheten	Kön	Intervjuns tid
Respondent: F1	16 år	Kvinna	47:38
Respondent: F2	2 år	Man	42:54
Respondent: F3	30 år	Man	31:34
Respondent: F4	41 år	Man	45:44

## 4.2 ORGANISATIONSKULTUR

### 4.2.1 ARTEFAKTER

När respondenterna tillfrågades huruvida de ser på organisationskulturen inom de båda myndigheterna betonade majoriteten att kulturen anses vara präglad av historia och en tidigare machokultur samtidigt som det finns en vilja att förändra den. Två respondenter från Försvarsmakten betonar att myndigheternas utrustning till viss del bygger på en förväntansbild av "män i uniform" och att det finns en förväntan på hur medarbetarna ska vara. Det utgör en risk för att egna egenskaper åsidosätts om de inte passar in i förväntansbilden.

Den bilden av machokultur, är ju ofta kopplad till att det är män i uniform. Det är en förväntansbild också att man ska vara på ett visst sätt när man bär uniform. (Respondent F4, 2021)

[...] där klädde jag väl kanske av mig mina egna egenskaper och försökte vara som alla andra, och då jämförde jag mig med bara män. Då kanske jag inte riktigt vågade belysa och skjuta in mina personliga egenskaper för jag tänkte att jag är ju kvinna, de egenskaperna vill man inte ha i den här gruppen. (Respondent F1, 2021)

[...] den är väldigt traditionell i grunden men ständigt med nya inflytanden. En levande mekanism som tar intryck från samhället i övrigt. [...] Det är inte många sådana arbetsplatser i landet som har en sådan tradition och historik med sig. (Respondent F4, 2021)

Respondenter från båda myndigheterna betonar att de är traditionellt bundna och vidareutvecklar det när de beskriver att organisationskulturen grundas i mansdominans och en machokultur. Det traditionella är återkommande i respondenternas svar och något de gärna refererar till. Någon respondent utvecklar det inte vidare utan istället blir det enbart ett begrepp som används. Respondent F2 betonar däremot att det traditionellt bundna beror på att många arbetar väldigt länge inom myndigheterna vilket har medfört att deras sätt att vara på blir ett traditionellt sätt.

Vi kommer ur en machokultur där värdet av en bra polis är en man som står i motvind i ösregn och pekar med hela handen, den kulturen kommer vi ifrån. Jag upplever att den kulturen håller på att förflyttas, vilket kommer ta tid. (Respondent P2, 2021)

Vi är ju väldigt mansdominerade och traditionellt bundna i vissa delar och jag sitter själv med i våra förtroendeforum där jag diskuterar mycket med er generation som kanske har en annan syn på vad man säger och hur man uttrycker sig, hos oss benämns mycket med maskulina begrepp, till exempel "riktkarl" och "ordningsman". (Respondent F3, 2021)

I Försvarsmakten är man ofta också anställd väldigt länge. Man har på något sätt vuxit upp här. [...] Då är man väldigt fostrad i en särskild kultur, med allt vad det innefattar, då blir det svårt att bryta. (Respondent F2, 2021)

Tre respondenter från båda myndigheterna påpekar att de blivit uppmärksammade på att organisationskulturen inom vissa verksamhetsområden är ett rådande problem som måste tas på allvar. Det råder en jargong som upplevs problematisk eftersom den bidrar med att språket inom myndigheterna påverkar arbetsmiljön. Några respondenter beskriver att de vill arbeta bort jargongen samt förväntansbilden för att kunna vara en modern arbetsplats.

[...] Vi har olika verktyg, sen har vi interna kontroller, då är vi nere på Polismyndigheten som agerande nivå som tittar på kulturen och har kommit fram till att vi har problem med vår kultur, vilket vi behöver ta på allvar. (Respondent P2, 2021)

Många tjejer vittnar ju om jargongen som är ett problem, men samtidigt jobbar vi ju med det och har kommit ganska långt. [...] Vi jobbar ju ständigt med det och har tagit många steg för att komma dit, även om det fortfarande är ett problem. (Respondent F3, 2021)

Många av de förväntar sig att jargongen ska vara häftig ungefär så som man ser på amerikanska filmer, och det jobbar ju vi med nu att så är det inte utan det här är en modern arbetsplats och vi ska bemöta alla på samma sätt som vi gör i det civila samhället. (Respondent F3, 2021)

#### 4.2.2 UTTALADE VÄRDERINGAR

Fyra respondenter från båda myndigheterna berättar att den rådande organisationskulturen har en vision av att spegla samhället. Att spegla samhället anses vara att arbetsplatsen är en mix av kvinnor och män. Samtidigt menar respondenterna från båda myndigheterna att de också behöver belysa frågor som är större än så. Eftersom jämställdhet, jämlikhet och allas lika värde är ett omdebatterat ämne behöver det vara det inom myndigheterna också. Dessa respondenter berättade också att kulturen och organisationen påverkas av utvecklingen i samhället och att de strävar efter att vara en modern arbetsplats som just speglar samhället.

Kulturen formas av hur samhället utvecklas så jag hoppas och tror att jag har ett modernt tänkande, inte för att modernt alltid behöver vara det bästa men i det här fallet så är jag övertygad, vi vill ju spegla samhället. (Respondent F4, 2021)

[...] dels vill vi skapa en attraktiv arbetsplats som speglar samhället, där alla har lika villkor och trivs att jobba. Det är en viktig fråga i samhället, då behöver det vara en viktig fråga hos oss också [...]. (Respondent P4, 2021)

Två respondenter från respektive myndighet berättar att det ibland fortfarande argumenteras för om kvinnor hör hemma i myndigheterna och att den traditionella kulturen som tidigare påpekats medför en utmaning med arbetet för en modern arbetsplats. De påpekar vikten av att de i arbetsgrupperna diskuterar allas lika värde och att det arbetas med att få bort den gamla stämpeln av machokultur, då den inte anses höra hemma på en modern arbetsplats.

Jag har själv fått höra när jag försökt argumentera för fler kvinnor i verksamheten att jag bara ska acceptera att det inte finns kvinnor som vill jobba inom denna verksamhet eller som passar i verksamheten och då blir man så trött. Jag kanske inte kan övertala den individen men samtidigt genom att jobba entrådigt med dessa frågor så kanske just den individen som sa så har börjat resonera på ett helt annat sätt för att han befinner sig nu i en ny arbetsgrupp. (Respondent P3, 2021)

[..] synen av allas lika värde måste vi jobba med från början och tvätta bort den stämpeln av machokultur som många för in. Det börjar i det första mötet med den enskilde officeren när soldater rycker in. Det ser jag som en viktig grund för att börja lyckas med vår jämställdhetsintegrering. (Respondent F3, 2021)

Tre respondenter från båda myndigheterna beskriver att det till viss del förekommer en tystnadskultur i myndigheterna. Tystnadskulturen i det avseende att medarbetare inte vågar säga ifrån om det förekommer beteenden eller händelser som inte är accepterade i myndigheterna, vilket respondenterna menar hämmar utveckling och förändring. Dessa respondenter från båda myndigheterna betonar att tystnadskulturen är i behov av att arbetas bort för att möjliggöra förändring av organisationskulturen. För att bemöta dessa utmaningar menar de att diskussion, reflektion och återkoppling på all typ av problematiskt beteende kan komma att bidra till en bättre arbetsplats med en förändrad organisationskultur.

Däremot tror jag att tystnadskulturen gör att man inte vill prata. Som den som blivit dåligt behandlad, det finns fortfarande den kulturen med att man ska vara tuff och hård. Då tror jag att man som person inte vågar säga ifrån om man upplever att något blivit felaktigt. (Respondent F1, 2021)

Tystnadskulturen finns men är betydligt bättre än innan, däremot förekommer det fortfarande sexuella trakasserier och ofredande inom myndigheten och ibland krävs det att polischefen går in i början av en personalfest och berättar hur viktigt det är att uppföra sig. (Respondent P2, 2021)

Man är väldigt fostrad i en särskild kultur, vilket i vissa avseenden kan leda till en form av tystnadskultur, med allt vad det innefattar. Då blir det svårt att bryta och utveckla den. (Respondent F2, 2021)

För inte så längesedan såg vi i Kalla Fakta hur normerna slår snett och att vi har felbeteenden samt chefer som inte orkar stå upp för medarbetare när de berättar vad de utsatts för. (Respondent P2, 2021)

Sex respondenter som arbetat i myndigheterna under en längre tid förklarar svårigheten med att ändra sitt synsätt, de är uppfostrade med att vissa delar är djupt rotade i kulturen. Det beskrivs också hur varje individ behöver vara med och prata om frågorna för att kunna vara med och förändra. En förändring av kulturen anses av majoriteten av respondenterna vara under



utveckling, dock betonar respondenterna att de har sina traditionella värderingar och utmaningar med sig i åtanke och menar att en sådan medvetenhet skulle kunna bidra till problem med att förändra en del synsätt och idéer. De menar att det krävs en förändring av det traditionella manliga rådande synsättet, vill en medarbetare inte vara med och förändra kulturen så kan de heller inte vara en del av utvecklingen.

[...] just i de här frågorna är vi rätt självkritiska och jobbar med de här frågorna, för vi är ju från början en mansdominerad arbetsplats. [...] Arbetet har genom åren varit en rätt tuff resa. Dels bröt man nya vägar, nytt mönster och slogs egentligen mot väderkvarnar, gamla hierarkier och gammalt synsätt. Så de borde få medalj de som var ute först för de öppnade upp vägen för många av de som började efteråt. (Respondent F4, 2021)

[...] Jag upplever att kulturen håller på att förflyttas, vilket kommer ta tid. Men det är andra värden nu, vi pratar om psykologisk stabilitet, om en mogenhet och ett mod. Är man inte med och pratar om frågorna kommer man inte vara med i utvecklingen vilket kan leda till problem (Respondent P2, 2021).

#### 4.2.3 GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN

De mest traditionella och problematiska normerna och värderingar beskrivs av fem respondenter vara på väg att luckras upp och förändras mot ett mer modernt tankesätt. Dessa respondenter berättar att det finns en förväntansbild över hur en individ ska vara när de arbetar i myndigheten, en förväntansbild som bygger på den föråldrade kulturen. Respondenterna betonar samtidigt att kulturen "sitter i väggarna" och att den enskilda individens värderingar inte kan förändra den rådande organisationskulturen. De flesta respondenter som arbetat länge inom myndigheterna tror att den traditionella kulturen kan förändras i takt med att nya generationer tar över och kommer med nya synsätt.

[...] för vi är inte mer än människor och jag är fostrad i denna myndighet. Ska inte säga att det bara sitter i väggarna för det gör det inte utan det sitter även i individerna, men om jag inte aktivt tänker ibland varför jag gör saker så gör jag vad jag tror förväntas av mig [...]. (Respondent P2, 2021)

[...] för att jag är så uppfostrad i det så att vissa saker har man känt att man måste acceptera för att "det är så det är" men det måste inte vara så. Då handlar det ju om att

man själv måste bli kritisk till hur man ser på saker och ting. Det här med normer, det som var dolda traditioner för mig, sådant som för mig var "take it or leave it", det behöver inte vara så... (Respondent F1, 2021)

#### 4.3 KULTURFÖRÄNDRING

Respondenterna anser att den nya generationen som är på väg in på arbetsmarknaden är fostrad annorlunda än den generation som arbetat en längre tid. När de nya medarbetarna intar sina positioner inom myndigheterna anses det vara av stor vikt att den historiska organisationskulturen inte direkt påverkar dem. Istället anses det mycket viktigt att värna om det nytänkande de för med sig och ta del av det för att förändra organisationskulturen. Flera respondenter beskriver sin arbetsplats som en värld där de går in och accepterar den rådande kulturen för att de valt den arbetsplats de gjort. Till slut reflekteras det inte över normer och värderingar då det blivit en naturlig del av arbetet vilket anses försvåra bilden av en förändring av kulturen. Respondenterna menar att det kan vara svårt att förändra alla medarbetares synsätt och värderingar.

Min uppfattning är att den nya generationen inte är så inrutad i "tjej och kille" längre, utan hela samhället ändrar sig. Bara det kan implementeras i våra egna normer och att vi omfamnar de synsätt som många yngre har med sig kommer det ge lite mer skjuts i det här arbetet. (Respondent F1, 2021)

Jag tror att det går att förändra kulturen, men det kommer inte gå snabbt och vi kommer få bakslag. En ny generation kan bidra, men vi måste också reflektera och prata om det. (Respondent P2, 2021)

Arbetet med jämställdhetsintegrering är under ständig utveckling där myndigheterna just nu befinner sig i en fas där mycket handlar om att skapa förståelse för vikten av jämställdhetsintegrering. Några respondenter från Polismyndigheten beskriver att de behöver förstå vad jämställdhetsintegrering är och sprida kunskap i hela organisationen för att underlätta arbetet med dessa frågor. Dessa respondenter betonar att de arbetar med insatser för att höja kunskapen i verksamheterna vad gäller jämställdhet. När chefen ska påbörja ett arbete med jämställdhetsintegrering menar respondenterna att det finns ett antal utmaningar. Samtliga respondenter från Polismyndigheten vill arbeta fram metoder för att höja kunskapen utan att riskera motstånd, då det upplevts i tidigare förändringsprocesser.

Jag tror att vi, eller iallafall jag, jobbar med det men inte att vi har konstaterat att vi inte riktigt har tillräckligt med kunskap om dessa frågor för att veta hur vi ska ta oss an det. Så även om vi gör insatser så har vi lagt en strategi om att detta år och nästa ska vi höja kunskapen om jämställdhet. (Respondent P4, 2021)

[...] sen har vi också försökt göra det på det sättet att inte lägga för höga krav snabbt, utan att jobba mer långsiktigt och strukturerat. Nu är vi i en kunskapshöjande fas och vi vill se viss effekt men vi behöver göra det rätt. Gör vi det fel finns risk att det slår bakut, vilket hänt i några tidigare projekt. (Respondent P4, 2021)

Försvarsmakten har utbildningar för ny personal som berör frågor kring jämställdhet. Flera respondenter berättar att de tidigare upplevt en avsaknad av kunskap för jämställdhetsintegrering men betonar att de i dagsläget arbetar utifrån bättre förutsättningar.

Vi ser till att cheferna gått rätt typer av utbildningar och för att få kunskap kring hur man arbetar med dessa frågor på bästa sätt. (Respondent F1, 2021)

I början kanske det var lite trevande och det fanns inte riktigt de verktyg man ville ha, kunskapen fanns inte utan det var mycket förutfattade meningar. I vår värld idag har den stora massan tagit det till sig, så förutsättningarna är betydligt bättre idag. (Respondent F3, 2021)

Den respondent som arbetat kortast tid i sin myndighet och kan anses tillhöra en yngre generation är mer kritisk till hur förändringen kan gå till. Han menar att det under hans två år i myndigheten har ingen märkbar utveckling kring jämställdhetsintegrering skett. Han menar att det fortfarande finns en otydlighet kring varför arbetet bedrivs och vilka strategier som bör användas. Istället fokuseras det på uppgifter som berör kärnverksamheten.

Jag ser ingen skillnad på arbetet med jämställdhetsintegrering. När det inte finns tydlighet, nu låter det som att jag skyller ifrån mig allt ansvar och det vill jag inte, men på något sätt är det så att när det inte finns en tydlighet om varför och hur ett arbete ska bedrivas i en så här stor myndighet, då blir det väldigt mycket upp till varje enskild individ. (Respondent F2, 2021)

Vi arbetar aktivt med jämställdhetsintegrering men det är inte på något sätt något som vi uppnått. Jag skulle inte vilja påstå att vi är någonstans i närheten av att vara jämställdhetsintegrerade liksom... Varken här på min arbetsplats eller i stort. (Respondent F2, 2021)

Samtliga respondenter från Polismyndigheten menar att den nuvarande organisationskulturen, trots att den är under utveckling, till viss del kan bidra till att göra det problematiskt att implementera jämställdhetsintegrering då det krävs mer kunskap. JiM beskrivs som en del av kärnverksamheten och respondenterna menar att det kan vara utmanande att förändra traditionella värderingar och tankesätt inom kulturen om det saknas kunskap.

[...] att det är något som man måste jobba med på ett annat sätt och sen för att kunskapsnivån är ganska låg upplever jag, inom Polisen, och sen kulturen vi har gör det inte så häftigt att jobba med frågorna heller. (Respondent P4, 2021)

Vi har konstaterat att vi inte riktigt har tillräckligt med kunskap om dessa frågor för att veta hur vi ska ta oss an det. Så även om vi gör insatser så har vi lagt en strategi om att detta år och nästa ska vi höja kunskapen om jämställdhet. (Respondent P3, 2021)

Respondenterna berättar att om medarbetare förstår vikten av en jämställd arbetsplats och vad det kan bidra med kommer också fler att kunna ändra synsätt. Under flera års tid har myndigheterna arbetat med jämställdhetsintegrering och en vilja att ha ett jämställdhetsperspektiv med sig i sin dagliga verksamhet, men ingen har egentligen riktigt brytt sig om resultatet, menar några respondenter.

Förr var det ingen som förstod vikten av arbetet, det var någon som hade sagt till oss att det är bra om ni är jämställda men ingen förstod varför. Och nu är jag helt öppen, men det är min uppfattning att det är den utvecklingen vi gjort. Och kulturen är ju ett isberg, den tar tid att förändra. (Respondent P2, 2021)

Respondenter från de båda myndigheterna berättar att de arbetar med sin värdegrund som innefattar alla människors lika värde som till viss del används som ett verktyg för att förändra organisationskulturen. Värdegrundsarbetet beskrivs vara något som de arbetar mycket med.

Vi har hela tiden haft en värdegrund, men här är vi mer konkreta, hur vi är mot varandra i det grundläggande beteendet. Detta är ett verktyg vi tagit fram för att vi vill som myndighet göra kulturförändringar, och vi behöver förändra. (Respondent P2, 2021)

Jag vet att jag hade en utbildning under min skoltid där vi skulle prata värdegrund och allas lika värde. Den utbildningen var inte alls anpassad för vår organisation. Folk gjorde egentligen narr av utbildningen och ”varför skulle vi prata om den här typen av frågor” tyckte många. Det är på ett helt annat plan idag. (Respondent F1, 2021)

Vi jobbar väldigt hårt med värdegrund, dvs att alla ska känna sig välkommande. (Respondent F3, 2021)

I de beslut som fattas menar flera respondenter från Försvarmakten att det ska finnas ett jämställdhetsperspektiv med, oavsett vilka beslut det handlar om. Det handlar dock inte enbart om män och kvinnor utan även om etnicitet, kön och allas lika värde, att alla ska ha samma förutsättningar.

I de beslut man fattar så har man ett jämställdhetsperspektiv med, oavsett om det handlar om det lilla eller det stora. Exempelvis om det ska göras en organisationsutveckling måste man ha med sig vilka konsekvenser det får på jämställdheten. Att man bär med sig det i det vardagliga, att man inte ser det som ett sidoprojekt utan man har med sig det just integrerat i det vardagliga. (Respondent F2, 2021)

Respondenterna menar att det är viktigt att vara medveten om att det inte alltid är de synliga delarna av kulturen som ligger till grund för problem utan att det ofta kan handla om de osynliga delarna. De menar också att det finns en vilja att förändra och att det genomsyrar verksamheten. Genom att väva in jämställdhetsintegrering i de egna normerna hoppas flera respondenter att arbetet med jämställdhetsintegrering kommer att bli ett mer självgående arbete.

Bara man implementerar det i våra egna normer, gör om det lite, accepterar och omfamnar den erfarenheten [...] kommer det ge lite mer skjuts i det här arbetet. (Respondent F1, 2021)

Flera respondenter menar att kommunikation är ett viktigt verktyg för att förmedla varför de arbetar med jämställdhetsintegrering. Genom kommunikation kan de framföra vad planen med jämställdhetsintegrering är och vad som förväntas av medarbetarna. När rätt delar om

jämställdhetsintegrering kommuniceras ut anser fyra respondenter att organisationskulturen kan påverkas eftersom grunden till att förändra normer och värderingar ligger i att skapa medvetenhet kring dem. Enligt några respondenter från respektive myndighet skulle en ledare som kommunicerar för att öka medarbetarnas förståelse samtidigt öka möjligheterna att förändra rådande kulturer och strukturer.

Ja, jag anser att det är helt avgörande, kommunikation har varit en av mina bärande principer hela tiden. Och då är det vad kommunicerar vi om, vad är vår långsiktiga inriktning, varför gör vi på ett sätt. Det är huvudnyckeln till att få resultat och en trivsamt arbetsplats och där är kommunikation helt avgörande, det är jag säker på. (Respondent P3, 2021)

[...] att försöka vara öppen, kommunikativ och tydlig. Jag som ledare försöker vara med i verksamheten, kommunicera med medarbetare och vara i den. Inte sitta vid sidan om och bara ge direktiv. (Respondent F4, 2021)

#### 4.3.1 LEDARSKAPETS PÅVERKAN

För att ledarskapet ska möjliggöra förändring av kulturen anser fem respondenter att chefen ska visa att denne har rätt värderingar som gör förändringen trovärdig. Chefen måste våga vara en förebild och ta ställning, då följer medarbetarna efter. Det anses svårt att påverka medarbetare om chefen själv inte står för vad förändringen kommer att innebära och vilka värderingar som kommer med dem. Värderingarna måste prägla hela organisationen för att få genomslag. Om en chef anser att förändringsarbetet är viktigt kommer det att bedrivas med mer kraft och intensitet än om det är en chef som inte tycker att arbetet är särskilt viktigt.

[...] oerhört stor vikt, det är viktigt att man är trygg i sig själv som chef på alla nivåer och att man vågar stå för den man är, vågar vara en förebild och vågar gå före i vissa frågor, samt vågar ta ställning. Det är viktigt. (Respondent P3, 2021)

[...] om man tittar på mig som chef försöker jag hela tiden att rekrytera så att mitt arbetslag är varierat, för jag tycker att det blir ett bättre klimat för alla. (Respondent F1, 2021)

Det är klart att chefer generellt behöver stå för den synen att jämställdhet gynnar verksamheten, men du måste också verkligen tro på det och inte bara säga det. (Respondent P3, 2021)

Dessa respondenter är också eniga om att de som chefer kan lägga grunden för att förändringsarbetet ges rätt förutsättningar och att de som chefer kan vara ett stöd men inte själva kan driva arbetet.

Ledarskapet är helt avgörande vill jag säga, där och då. Sen är det ju så att en individ hos oss kan i mitt fall då, sitta 4–5 år, så det är ju inte för evigt så att säga. Men under den tiden påverkar man ju självklart takten med jämställdhetsarbetet [...] så det har en stor betydelse hur man trycker på men samtidigt kan man inte göra jobbet själv. (Respondent F4, 2021)

Flera av dem menade också att de som chefer inte kan pressa på för hårt i frågorna då arbetet med jämställdhetsintegrering lätt kan få motsatt effekt. Trots att det aldrig kan anses vara något som kommer av sig själv då det är svåra frågor så anser respondenterna att det är viktigt att arbeta långsiktigt utan att driva på för hårt.

Det är alltid en fara om man trycker på för mycket för då kan det få en omvänd effekt [...]. (Respondent F3, 2021)

Man måste lyckas med att faktiskt få det att bli ett mindset, en form av mantra nästan i organisationen, som en naturlig del. Det får inte kännas påtvingat. (Respondent F4, 2021)

#### 4.3.2 ANPASSA

Fem respondenter beskriver att alla medarbetare måste kunna ha olika förutsättningar och fortfarande kunna arbeta inom de båda myndigheterna och om detta ska vara möjligt behöver utrustningen aktivt anpassas och förbättras. Myndigheterna arbetar aktivt med att verksamhetsanpassa de krav som ställs vid rekrytering så att det blir rätt egenskaper som eftersträvas i de uppsatta målen och inte enbart muskelstyrka. Dessa respondenter beskriver vikten av att samtliga medarbetare ska känna en trygghet i att alla kroppsformer men också andra egenskaper är välkomna på arbetsplatsen. Arbetet med utrustningen anses vara under utveckling men ett flertal respondenter menar att de borde kommit längre i arbetet.

Att förutsättningar ska finnas på arbetsplatsen till att man ska ha möjligheten fysiskt att ha olika förutsättningar i sitt yrke. Att man ska kunna komma som person med olika förutsättningar och att det ska kunna funka, att man ska ha så att man kan bli gravid och ha anpassad utrustning för det, eller att man ska kunna ha stor eller liten byst, breda axlar eller smala höfter, det är ju en grundförutsättning. Det jobbas på men man kan tycka att 2021 borde det gått smidigare. (Respondent F1, 2021)

Ska man få in antingen män som inte är så starka eller kvinnor som inte är så muskulösa i vissa verksamheter så behöver man ha färre kilo på sig att bära och det gagnar ju alla, oavsett om man klarar av att bära det eller inte så blir man också mer långsiktigt hållbar om man då forskar fram utrustningsmöjligheter. (Respondent P3, 2021)

När respondenterna tillfrågades hur målen kring jämställdhetsintegrering ser ut betonar Polismyndigheten att de mäter jämställdhet i löne- och chefstillsättning. Det är enkelt att sätta siffror på målen vilket förenklar uppföljningen.

Frågorna har flyttats från att ligga lite vid sidan om till att vara mitt i de viktigaste prioriteringarna. De kommer också genom initiativ, projekt och förändringar i lönebildning och chefstillsättning och sådant som vi driver inom Polisen, så dessa frågor är mitt i detta hela tiden. (Respondent P4, 2021)

[...] sen har vi också satt upp ett mål, rent manligt och kvinnligt, där det gäller att få in mer kvinnliga chefer. Sen har vi också ett mål kring jämställdhet när det gäller lönebildningsarbete. (Respondent P3, 2021)

Några respondenter från Polismyndigheten betonar svårigheten med att få jämställdhetsintegrering att vara en naturlig del av verksamheten. De berättar om en rädsla att kärnverksamheten ska hamna vid sidan och att medarbetare ska känna att jämställdhetsintegreringen tar över. Att förändra de grundläggande värderingarna blir därmed en utmaning som behöver hanteras innan det går att känna att en implementering är möjlig.

Eftersom det finns med i alla våra angelägenheter så tycker jag det, men det får inte bli för uttjatat heller så det bara är det handlar om utan fokus måste vara verksamhet och uppdragen. Det kan inte vara så att vi stoppar verksamheten bara



för det råkar vara så att det inte är exakt jämställd, utan det viktiga är att försöka ta små kliv framåt hela tiden. (Respondent P3, 2021)

#### 4.3.3 OMVANDLA

Försvarens respondenter menar däremot att siffror och kvantitativa mål blir fel i sammanhanget då jämställdhetsintegrering mer handlar om en upplevd känsla hos individer. De behöver därmed hitta andra sätt att mäta på, bland annat varför kvinnor slutar i myndigheten och om det finns gemensamma bidragande faktorer till det. Försvarens mäter i dagsläget mycket på sina utbildningar och hur många de lyckats få att genomföra de utbildningar som ska bidra till ökad kunskap om jämställdhetsintegrering

Det är ganska svårt att sätta kvantitativa mål, hur mäter man det då liksom... Däremot finns det ju mål som har relation till det som är kvantitativa, i form av si och så många kvinnor ska vara anställda i Försvarens. Men hur det har med integreringen att göra, den kopplingen kan jag sakna då. (Respondent F2, 2021)

[...] sen handlar det ju också om att det är ett sätt att få in information om hur folk upplever kränkande särbehandling och om folk upplever att vi arbetar med ditten och datten. (Respondent F1, 2021)

Inom Försvarens anses en stor utmaning vara hur arbetet med jämställdhetsintegrering ska genomföras. För att jämställdhetsintegrering ska fungera krävs att alla medarbetare har ett intresse och en förståelse för varför arbetet bedrivs, menar respondenterna. Majoriteten var överens om att när en chef anser att jämställdhetsintegrering är viktigt, krävs att nästa chef också tycker det för att det ska genomsyra verksamheten. Det är också viktigt att arbetet med jämställdhetsintegrering inte försvinner i mängden av andra arbetsuppgifter och att tid och resurser läggs på arbetet. Däremot menar respondent F2 att det måste finnas tydliga krav från högre chefer för att det inte ska bli för bundet till varje individ.

Sen är det tiden som behövs för att det ska tränga ner i organisationen och tiden som krävs för att alla chefer ska förstå och få samma bakgrundsinformation. Om man tittar i vår organisation har vi väldigt många olika nivåer av chefer [...] de har en jättestor inverkan på hur det här arbetet fungerar i praktiken och hur människor faktiskt mår och vill stanna kvar i Försvarens. (Respondent F1, 2021)

[...] på något sätt är det så att om det inte finns en tydlighet om varför och hur uppifrån i en såhär stor myndighet, blir det så bundet till individ. Att jag som individ är intresserad av att driva den frågan. Vi har tusen andra frågor att driva och som faller sig mycket mer naturligt för den här verksamheten att jag ska driva och som de ser att jag ska arbeta med. (Respondent F2, 2021)

## 5. ANALYS OCH DISKUSSION

*Detta avsnitt analyserar och tolkar empirin utefter rapportens teoretiska referensram. Inledningsvis analyseras chefernas syn på organisationskulturen inom de båda myndigheterna. Utifrån respondenternas tolkningar av organisationskultur kommer analysen grundas i två perspektiv, organisationskultur som variabel och organisationskultur som rotmetafor.*

### 5.1 ARTEFAKTER

En del av det som respondenterna beskriver av organisationskulturen inom sina två myndigheter kan förstås utifrån Scheins (2010) högsta kulturnivå som representerar det synliga som speglar kulturen i en organisation. Den tradition och historia som beskrivs medför också ett mycket inarbetat varumärke, varumärket symboliserar myndigheternas uniform. Eftersom artefakter tillhör nivån som är lätt att identifiera men svår att tolka utgör myndighetens uniform en välkänd symbol som ligger till grund för vad som enligt respondenternas svar kan vara myndigheternas mest uppenbara och frekventa artefakter. En annan artefakt som kan identifieras är kommunikationen och jargongen som respondenterna berättar om. Dessa kan identifieras som artefakter eftersom de hör till myndigheternas språk vilket då kan anses vara ett hörbart beteende inom myndigheterna. Jargongen är något som tidigt kan uppfattas av nya medarbetare vilket innebär att den finns på en synlig nivå i Scheins (2010) modell.

Respondenter från både Polismyndigheten och Försvarsmakten var överens om att deras arbetsplatser och organisationskulturer är präglade av traditioner grundade i mansdominans och machokultur, vilka kan identifieras på en artefaktnivå då det utgör konkreta företeelser som symboler. Artefaktnivån anses enkel att relatera till vilket också görs utifrån deras uttalanden. När de beskriver att kulturen präglas av historier bestod dessa av "män som står i motvind i ösregn och pekar med hela handen" samt maskulina begrepp som "riktkarl" eller "ordningsman". Detta grundas i historier som skulle kunna relateras till vilka då blir en symbol för vad organisationskulturen kommer från vilket också kan anses vara ett kulturellt beteende som formar organisationskulturens artefakter. Dessa symboler kan bidra till förståelse för vilka normer och värderingar som styr organisationskulturen. Denna förståelse beskrivs av en respondent som problematisk när det traditionella grundas i att många är anställda länge inom myndigheten då de blir fostrade inom en särskild kultur som också bidrar med att normer och värderingar är svåra att förändra. Trots att det finns en medvetenhet kring en traditionell

organisationskultur, som eventuellt kan förändras på artefaktnivå, kan det ligga grundat djupare i organisationskulturen.

## 5.2 UTTALADE VÄRDERINGAR

Respondenternas uttalanden synliggör vikten av att ledaren behöver visa vad de står för, för att möjliggöra påverkan på gruppens medlemmar. Att som ledare tydligt visa vad de står för innebär att uttalandena kan relateras till Scheins (2010) nivå om uttalade värderingar. Uttalanden som “vi vill ju spegla samhället” och “vara en attraktiv arbetsplats som speglar samhället” kan utifrån respondenternas svar anses vara en tydlig vision inom båda myndigheterna som de önskar att förändringsarbetet kan bidra med, vilket är ett exempel på en uttalad värdering eftersom det är något som strävas efter. För att nå dit menar ett flertal respondenter att det krävs att frågorna inte stannar vid “lika många av varje kön” utan också berör jämställdhet och jämlikhet då det också är delar som prioriteras i samhället.

Respondenterna beskriver att organisationskulturen är under utveckling men anser att det som grundas i de traditionella normerna och värderingarna kan skapa hinder på vägen i förändringen. Dessa uttalanden kan också relateras till Scheins (2010) andra nivå (uttalade värderingar) då de kan anses söka strategier för att genomföra förändringsarbetet. Strategier är en av de exempel som betonas på Scheins (2010) andra nivå. Det finns en tydlig vision i vart de vill komma med förändringsarbetet, vilket är att vara arbetsplatser som speglar samhället. För att nå visionen kan det behövas en förändring av de nuvarande synsätten och en uttalad värdering blir då att försöka ändra det nuvarande synsättet trots att synsätten och värderingarna är djupt rotade i organisationskulturen. Respondenterna betonar att vissa synsätt inte hör hemma i den moderna organisation de önskar vara, likt uttalanden att det ibland fortfarande argumenteras för om kvinnor hör hemma i myndigheterna. Synsätt som dessa vill de arbeta bort och därmed finns en önskan om att dessa historier ska påverka arbetet med hjälp av en planerad kulturförändring. De tidigare historierna om machokultur behöver bearbetas för att möjliggöra en tidig påverkan av problematiska individuella antaganden. Respondenterna menar att det kan bli problematiskt om inte alla medarbetare vill vara med i utvecklingen, vilket kan associeras med en uttalad värdering. Enligt Schein (2010) finns en risk att gruppmedlemmar utesluts ur gruppen om de inte delar samma tro och värderingar som övriga gruppmedlemmar, precis som respondenterna också betonar.

När respondenterna berättar om arbetet med den tystnadskultur som råder på arbetsplatsen blir det också en uttalad värdering eftersom visionen är att arbeta bort den problematiska delen av organisationskulturen. De strategier som beskrivs för att hantera problemet, som kan associeras till Scheins (2010) andra nivå, innefattar reflektion och återkoppling på alla typer av problematiskt beteende. Utifrån Scheins (2010) teori om uttalade värderingar skulle detta kunna vara en del som stärker gruppmedlemmarnas tro och värderingar eftersom reflektion kan innebära att tystnadskulturen synliggörs och hanteras då det är en form av problematisk värdering. Värderingen kan då förändras och kan då leda till att gruppmedlemmarna får en delad tro som stärkts genom hantering av problem. Andra uttalanden som utgör uttalade värderingar är när respondenterna berättar om att de använder värdegrundsarbetet som ett verktyg för att förändra organisationskulturen. Värdegrundsarbetet syftar till förståelsen av allas lika värde vilket kan påverka medarbetarnas normer och värderingar. Därmed kan en förändring av organisationskulturen anses möjlig om samtliga medarbetare förstår vikten av den.

### 5.3 GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN

Respondenter från både Polismyndigheten och Försvarsmakten betonar att organisationskulturen “är som den är” eller “sitter i väggarna”. Uttalanden som dessa kan associeras till Scheins (2010) nivå som utgör grundläggande antaganden eftersom den nivån styr det omedvetna. De grundläggande antagandena i en organisationskultur skapar medlemmarnas sätt att tänka, känna och uppfatta saker som sker i kulturen (Schein, 2010) och att respondenterna då betonar att organisationskulturen “sitter i väggarna” innebär att handlandet sker på en omedveten nivå eftersom arbetsplatsernas normer är så tydliga.

Utifrån de grundläggande antagandena menar Schein (2010) att de underliggande antagandena styr individens beteenden. Respondenterna beskriver att de i vissa situationer agerar utefter en förväntansbild och att det inte reflekteras över. När organisationskulturen är så djupt rotad att den blir svår att konfrontera kan det tolkas som att respondenterna menar att dessa grundläggande antaganden inte kan förändras. De grundläggande antagandena som Schein (2010) beskriver är omedvetna normer och värderingar som styr kulturen, att respondenterna beskriver förväntansbilden och agerandet i vissa situationer tyder på en medvetenhet och det kan då ifrågasättas huruvida det utgör ett grundläggande antagande i den bemärkelsen i Scheins (2010) modell. Det kan tänkas att förväntansbilden som beskrivs av respondenterna utgör en yttlig del av de grundläggande antagandena. För att kunna utgöra vad som är ett grundläggande

antagande krävs möjligtvis en djupare insyn i organisationskulturen, vilket kan fås efter en längre tids observation av organisationskulturen och arbetsplatsen.

#### 5.4 ORGANISATIONSKULTUR SOM VARIABEL: ANPASSNINGSTOLKNING

Respondenter från båda myndigheterna betonar att en början i att förändra kulturen innebär ett arbete med den utrustning som erbjuds till de anställda. Den utrustning som finns i organisationerna idag är inte anpassad efter alla kroppsformer vilket försvårar jämställdhetsintegreringen. Att respondenterna betonar detta gör att det kan tolkas som att organisationskulturen kan ses som en variabel som är föränderlig, likt Smircich (1983) beskrivning. Möjligheten att tolka uttalandet som en variabel grundar sig i att respondenterna betonar att en förändring är möjlig, även om det sker på en artefaktnivå, vilket en förändring av utrustning är.

Respondenter från både Polismyndigheten och Försvarmakten betonar att de befinner sig i en kunskapshöjande fas, vilket kan relateras till att se organisationskulturen som en variabel då ledaren har en viktig roll i att höja kunskapen. Att höja kunskapen kan i detta fall ses som ett försök till att påverka och manipulera organisationskulturen då syftet med den höjda kunskapen är att förändra organisationskulturen. Polismyndigheten berättar inte mer utförligt hur de ska gå till väga för att höja kunskapen hos medarbetarna. Försvarmaktens strategi för att höja kunskapen kring jämställdhet är att arbeta med utbildningar för chefer och respondenterna berättar att de arbetar utifrån bättre förutsättningar än tidigare, vilket också innebär att organisationskulturen ses som en variabel då det sker ett försök att styra kulturen i den riktning som är önskad. Försöket att styra kulturen blir då genom att höja chefernas kunskap och använda ledarskapet som påverkan på arbetet med jämställdhetsintegrering. Ett uttalande betonar dock att arbetet med jämställdhetsintegrering inte har bättre förutsättningar än tidigare då det fortfarande finns otydligheter kring varför arbetet bedrivs. Istället fokuseras det på de uppgifter som berör kärnverksamheten vilket till viss del motsätter att ledarskapets påverkan verkligen har störst betydelse för en förändring eftersom ansvaret istället kan anses hamna hos den enskilde individen att bedriva arbetet.

Inom Polismyndigheten berättade majoriteten av respondenterna att de mätte förändringsprocessen genom kvantitativa mått, främst löne- och chefstillsättning. Att förändra organisationskulturen på denna nivå kan innebära en förändring av organisationens artefakter,

och organisationskulturen kan ses utifrån Smircichs (1983) perspektiv att organisationskulturen är en variabel. Utifrån Marks (2007) syn på anpassningstolkning kan en kvantitativ åtgärd i detta fall vara att öka det underrepresenterade könet på ledningspositioner, vilket tydligt ses i respondenternas uttalanden om att mäta löne- och chefstillsättning där det finns en önskan om fler kvinnor i ledande positioner. När organisationskulturen ses på från en artefaktnivå innebär det att mätbara förändringar också är en form av kulturförändring eftersom det sker en förändring som kan följas upp genom kvantitativa mått. Det kan utifrån dessa uttalanden förstås att respondenterna ser på organisationskulturen som en variabel, då kvantitativa mått kan förändras när en ledare eller annan person utför en handling som påverkar de kvantitativa aspekterna.

#### 5.4.1 LEDARSKAP SOM FÖRÄNDRINGSAGENT

En ytterligare möjlighet att se organisationskulturen som en variabel utifrån respondenternas uttalanden är när de betonar vikten av att ledaren kan förändra organisationskulturen och strukturer i den. När påverkan sker från ledarens värderingar kan det också relateras till Scheins (2010) andra nivå av uttalade värderingar, som gruppens medlemmar då tar del av och kan relatera till. När ledaren kommunicerar ut vilka värderingar de står för skulle det kunna öka medlemmarnas kunskap och förståelse och därmed förändra organisationskulturen, vilket innebär att en påverkan från ledaren skett och därmed kan organisationskulturen tolkas som en variabel enligt Smircichs (1983) synsätt. Det råder en samstämmig syn från respondenter från båda myndigheterna att ledaren kan förändra organisationskulturen genom att vara en förebild och visa vägen för hur förändringen förväntas gå till. Uttalanden som dessa gör att organisationskulturen kan ses som en variabel då respondenterna är eniga om att det är möjligt att påverka kulturen genom ledarskap. De *har* alltså sin organisationskultur och kan forma den genom att påverka gruppmedlemmarnas värderingar. Respondenterna menar att chefen själv behöver stå för förändringen och vad den kommer att innebära, vilket kan relateras till Metwally et al. (2019) samt Smircichs (1983) uttalanden om att ledaren genom övertygelse av medarbetarna kan forma systemet. En planerad förändring av organisationskulturen kan utifrån respondenternas uttalanden tolkas som att chefen måste tycka att kulturförändringen är viktig, annars får den inte genomslag. Det gör också att organisationskulturen kan ses som en variabel eftersom chefen anses ha möjlighet att påverka organisationskulturen utifrån sina värderingar.

Flera respondenter berättade att förändringsarbetet till viss del saknar riktlinjer vilket gör det upp till varje chef att bedriva arbetet. Dessa uttalanden kan sättas i relation till

anpassningstolkningen och att respondenterna ser på organisationskulturen som en variabel, då det skulle kunna antas att det inte sker en omorganisering av verksamheten eftersom det inte sker ett djupgående arbete när ansvaret ligger på olika chefer och individer som kanske inte delar samma uppfattningar vilket också innebär att förändringen kan anses på Scheins (2010) artefaktnivå. Istället för en förändring av organisationskulturen på djupare nivåer kan det ske en förbättring i varje arbetsgrupp om chefen anser att förändringen är viktig och lyckas få med sina medarbetare i samma spår. Enligt Walby (2005) kan arbetssätt som dessa ofta enbart bidra till ett kortsiktigt förändringsarbete eftersom arbetet med förändringen sker ovanpå ordinarie verksamhet. Respondenter från Polismyndigheten berättar om en rädsla för att kärnverksamheten ska hamna vid sidan om arbetet med jämställdhetsintegrering vilket kan relateras till anpassningstolkningen där förändringsarbetet förväntas ske parallellt med ordinarie verksamhet, vilket innebär att organisationskulturen kan ses som en form av kontrollverktyg, och alltså som en variabel.

#### 5.5 ORGANISATIONSKULTUR SOM ROTMETAFOR: OMVANDLINGSTOLKNING

Flera respondenter från Försvarsmakten betonar att en utmaning med jämställdhetsintegrering är att organisationskulturen har en stor inverkan på den typen av förändringsarbete. Uttalanden som sådana kan utifrån Smircichs (1983) syn på organisationskulturen som en rotmetafor förstås som att organisationskulturen sätter tydliga avtryck i organisationen vilket gör den svår att förändra. Som tidigare nämnt kan rotmetaforen relateras till Scheins (2010) grundläggande antaganden, som också beskrivs vara svåra att förändra. Respondenter från båda myndigheterna betonar att de har en organisationskultur grundad i traditioner och historia vilket kan innebära att de anser att kulturförändringen behöver ske på Scheins (2010) djupare nivåer (grundläggande antaganden) för att genomföra en förändring av organisationskulturen. Respondenternas syn på organisationskulturen kan utifrån sådana uttalanden förstås vara svår att genomföra en planerad förändring i.

Respondenter från båda myndigheterna betonar att en förändring av organisationskulturen skulle kunna ske när en ny generation antrår organisationerna. Eftersom organisationen som en rotmetafor handlar om att organisationskulturen bland annat är spontan och oreglerad skulle det kunna innebära att respondenterna ser på sin organisationskultur som någonting som sker utan påverkan från organisationens medlemmar. Då skulle det kunna antas att det krävs ett utbyte av individer på arbetsplatsen för att det spontana ska förändras. Utifrån perspektivet om



organisationskulturen som en rotmetafor anses organisationskulturen vara djupt rotad i organisationens existens, likt de djupt rotade normerna som respondenterna menar kanske enbart kan förändras av nya individers synsätt. Organisationskulturen kan därmed tolkas som att organisationen *är* den, då den anses vara en spegelbild av organisationen, spegelbilden blir då svår att ändra med redan existerande medlemmar i organisationen. När respondenterna uttrycker sig om att ett eventuellt generationsskifte skulle vara nyckeln till att den tidigare organisationskulturen luckras upp innebär detta att förändringen sker i samhället och organisationen har då ingen påverkan på förändringen. Då är organisationens inflytande på kulturförändringen inte existerande och blir då ett problem som ligger på samhället att lösa.

Ett flertal respondenter från Försvarmakten betonar att de inte vill sätta kvantitativa mål i syfte att arbeta med en förändring av organisationskulturen, då de anser det bli fel i ett sammanhang som berör upplevda känslor hos individer. Utifrån Smircichs (1983) perspektiv ska arbetet främst ske kvalitativt, precis som respondenterna från Försvarmakten önskar. Utifrån dessa uttalanden kan det tolkas som att det finns en önskan att förändringen av organisationskulturen sker på Scheins (2010) djupare nivå (grundläggande antaganden) då det kvalitativa arbetet förespråkas för att förändra normer och strukturer. En förändring av normer och strukturer anses dock utifrån perspektivet vara svårt och utifrån respondenternas uttalanden kan det då enligt Marks (2007) synsätt krävas analytiska och normkritiska arbetssätt för att genomföra en förändring.

Ett ytterligare uttalande som kan tolkas som att respondenterna ser organisationskulturen som en rotmetafor är när arbetsplatsen beskrivs som en värld de går in i och accepterar den rådande kulturen. När normer och värderingar inte reflekteras över blir de svåra att förändra och Smircich (1983) beskriver att organisationen kan anses vara en rotmetafor när den sociala interaktionen kan ske utan diverse tolkningar. I detta fall menar respondenterna att organisationskulturens normer och värderingar inte längre reflekteras över vilket kan anses innebära att interaktionen sker utan tolkningar då de är väl medvetna om vilken organisationskultur som kännetecknar sin arbetsplats. Respondenterna tror att en kulturförändring kan vara svår om de inte kan påverka alla medarbetares normer och värderingar, vilket anses svårt utifrån Scheins (2010) djupare nivå (grundläggande antagande) då det inte ens är säkert att de är medvetna om rådande normer och värderingar.

### 5.5.1 LEDARSKAP SOM INFLYTANDE

Vad som ytterligare antyder att organisationskulturen kan ses på som en rotmetafor är att respondenterna från båda myndigheterna menar att det behöver finnas ett intresse hos varje individ att genomföra en kulturförändring och att cheferna enbart kan lägga grunden. När organisationskulturen ses som en rotmetafor anses inte ledaren kunna styra kulturen (Smircich, 1983) men däremot anses ett inflytande på värderingar från cheferna (Ogbonna & Wilkinson, 2003). Det kan också relateras till Scheins (2010) andra nivå (uttalade värderingar) där kulturförändringen är något som de uttalat strävar efter inom organisationen. Inflytandet som ledaren då kan anses ha skulle kunna vara att lyfta vilka värderingar denne har för att gruppens individer sedan på egen hand ska kunna avgöra om det är värderingar som de relaterar till sina egna tankesätt, likt Ogbonna och Wilkinsons (2003) synsätt kring vilket inflytande ledaren har utifrån individens egna värderingar. Ledaren behöver istället, likt Alvesson och Sveningssons (2016) beskrivning, försöka uppmuntra individerna till förändringsprocessen för att de ska känna att kulturförändringen är värd att genomföra. När organisationen ses på som en rotmetafor kan det vara svårt att arbeta in en förändring av medarbetares normer och värderingar, eftersom det enbart kan ske via social interaktion. Inflytandet som ska ske för att en förändring ska vara möjlig behöver därmed ske spontant. Respondenterna betonar att de inte vill trycka på för hårt i förändringsarbetet då det finns en risk för motstånd. Uttalanden som dessa kan relateras till Alvesson och Sveningssons (2016) tankar om att ledarens roll istället blir att försöka involvera medarbetarna och uppmuntra till förändring eftersom respondenterna menar att inflytandet behöver ske med försiktighet.

## 6. SLUTSATS

*Följande kapitel redogör för studiens slutsatser och därmed besvaras frågeställningarna.*

*Därefter presenteras studiens bidrag samt förslag till vidare forskning. Slutligen diskuteras de samhällseliga och etiska aspekterna.*

*Studiens frågeställningar var:*

- *Hur tolkar chefer inom två statliga myndigheter sin organisationskultur?*
- *Hur ser cheferna inom myndigheterna på en planerad förändring av kulturen?*

### 6.1 STUDIENS SLUTSATS

Det beskrivs att organisationskulturen kommer ifrån en historia präglad av traditioner som grundas i mansdominans vilket bidrar till svårigheter att förändra kulturen, då förändringen behöver ske på de djupare nivåerna i organisationskulturen. De djupare nivåerna innefattar grundläggande antaganden som i många fall består av för-givet-tagna antaganden och utgångspunkter som styr vad människor tror samt hur de agerar.

En förändring av de djupare nivåerna av organisationskulturen kommer att ta tid. Den tiden skulle kunna innefatta ett eventuellt generationsskifte som på så vis skulle möjliggöra den förändring av organisationskulturen som myndigheterna önskar. Att respondenterna ser att en förändring är möjlig utifrån ett generationsskifte blir en förklaring på att kulturen ses som en rotmetafor, som är svår att påverka och styra genom ledarskap. Förändringen sker då istället i samhället som i sin tur påverkar de grundläggande antagandena som finns i de djupare nivåerna av organisationskulturen. En kulturförändring anses möjlig genom påverkan av ledarskapet när förändringen sker i de synliga delarna vilket innefattar organisationskulturens artefakter. Artefakterna kan vara myndigheternas utrustning som inte är anpassad efter olika kroppsformer samt myndigheternas självutnämnda problematiska jargong. Respondenternas beskrivning av ledarskapets påverkan hamnar på en artefaktnivå eftersom de sällan nämner förändringar som berör de djupare nivåerna av organisationskulturen. Organisationskulturen beskrivs "sitta i väggarna" vilket blivit ett enhetligt tänkande för medlemmarna som nått de djupare nivåerna i grundläggande antaganden. Detta påverkar att de sidor av organisationskulturen som beskrivs vara traditionellt bundna och präglade av manligt ideal inte luckras upp eftersom medlemmarnas handlingar i de grundläggande antagandena blivit enhetliga och därmed svåra att påverka. Slutsatsen blir då att organisationskulturen hamnar inom rotmetafor-perspektivet eftersom kulturen inom

myndigheterna förstås vara djupt rotad i organisationens existens då det grundas i djupt rotade normer och värderingar som eventuellt kräver ett generationsskifte för att få in nya individers synsätt.

## 6.2 STUDIENS BIDRAG

Tidigare forskning berör ämnena organisationskultur och jämställdhetsintegrering separat. Vi kunde inte hitta någon forskning som kombinerade dessa vilket vi ansåg var en viktig aspekt att tillföra till teorin. Studien skulle kunna bidra teoretiskt till en ökad förståelse för vilka möjligheter och hinder chefer inom två statliga myndigheter ser genom en beskrivning av organisationskulturen och en planerad förändring av den. *Jämställdhetsintegrering i myndigheter* är i flera avseenden ett svårt projekt att genomföra och studien kan därmed påvisa komplexiteten av det eftersom det finns interna faktorer att ta hänsyn till som kan göra det svårt att implementera jämställdhetsperspektiv på samtliga nivåer. Dessutom skulle studien praktiskt kunna bidra med ökad medvetenhet kring de osynliga delarna av en organisationskultur som måste hanteras för att möjliggöra en förändring.

## 6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Ämnet är brett och det finns många aspekter som kan undersökas vidare. Vid studier av organisationskultur inom privat sektor motiveras en stark organisationskultur med att vara en konkurrensfördel för organisationen. Inom Polismyndigheten och Försvarsmakten finns inga konkurrerande verksamheter och då skulle det vara intressant att studera vidare på vilka sätt organisationer inom offentlig sektor kan använda sin organisationskultur. Vidare hade det också varit av intresse att studera om myndigheterna kunnat identifiera skillnader i organisationskulturen efter år 2024, då den nuvarande implementeringsperioden av JiM tar slut. Ett komplement till vidare forskning hade varit att möjliggöra observation av organisationskulturer för att skapa en djupare förståelse för fenomenet och därmed bidra med ytterligare kunskap.

## 6.4 SAMHÄLLELIGA OCH ETISKA ASPEKTER

Den förändringsprocess som åsyftas i studien har för avsikt att samtliga beslut i alla nivåer ska innefatta ett jämställdhetsperspektiv. Problemen kring jämställdhet är mycket omdiskuterat i samhället och vi märker att det finns ett stort intresse för ämnet. Att nå jämställda organisationer

och alltid ha jämställdhet i beaktande tror vi är fördelaktigt för att främja ett mer jämställt samhälle. Det bör dock finnas i åtanke att det lär bli svårt att nå ett samhälle där allt är jämnt fördelat mellan könen, men strävan efter rättvisa är ändå en viktig samhällselig aspekt att ta med sig. Respondenterna i studien betonade hur viktigt det var för dem och deras arbetsplats att spegla samhället genom att vara mer jämställda vilket vi tror är en god tanke för att närma oss ett mer jämställt samhälle.

När vi inledde studien var vi väl medvetna om att ämnet jämställdhet kan väcka känslor och ge upphov till starka åsikter hos en del individer. Inför våra intervjuer såg vi därför till att respondenterna var medvetna om vad intervjun skulle komma att handla om för att de på bästa sätt skulle kunna förbereda sig för frågorna för att ingen skulle bli överraskad av vad ämnet handlade om. Det var dessutom viktigt för oss att ha i åtanke att när en individ blir tillfrågad om hur denne upplever sin arbetsplats fanns risk att denne inte hade positiva upplevelser och om det skulle uppstå en situation där respondenten blev uppenbart obekvämt med att svara på frågan behövde vi lämna den och gå vidare.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok* (2 uppl.). Liber.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Alvesson, M., & Billing, K. D. (2011). *Kön och Organisation* (2 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning* (3. uppl.). Liber AB.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress* (2 uppl.). Routledge.
- Bolman, L., & Deal, T. (2013). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (5 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2 uppl.). Liber AB.
- Försvarsmakten. (u.å). *Jämställdhet och jämlikhet*. Hämtad 2021-03-28 från <https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/varderingar-och-vision/jamstallldhet-och-jamlikhet/>
- Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Studentlitteratur AB.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation och organisation* (2 uppl.). Liber AB.
- Irwin, B., & St-Pierre, P. G. (2014). Creating a culture of meaningful evaluation in public libraries: moving beyond quantitative metrics. *Sage Open*, 4(4), doi: 10.1177/2158244014561214
- Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (3 uppl.) Studentlitteratur AB.

Johnstone, R. & Momani, B. (2020). Gender Mainstreaming in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence: Lessons on the Implementation of Gender-Based Analysis Plus (GBA+). *Armed Forces & Society*. <https://doi.org/10.1177/0095327X20956722>

Jordansson, B. (2005). Jämställdhet och genusforskning–Kartläggning av kunskapsutbytet mellan praktik och forskning. *bilaga till Makt att forma samhället och sitt eget liv*. <http://data.riksdagen.se/fil/92DA2EC7-C211-4527-83E1-47D68EFF4AAE>

Jämställdhetsmyndigheten. (2019). *Vad är jämställdhet?* Hämtad 2021-03-29 från <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/om-jamstalldhet/vad-ar-jamstalldhet>

Jämställdhetsmyndigheten. (2021). *Vägledning - jämställdhetsintegrering*. <https://www.jamstalldhetsmyndigheten.se/files/2021/01/vagledning-jamstalldhetsintegrering2-21-01-27.pdf>

Kharadze, N., & Gulua, E. (2018). Organizational Conflict Management Challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 10, 30-41. doi: 10.26417/ejis.v4i1.p67-79

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). Studentlitteratur AB.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet: teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar* (2 uppl.). Studentlitteratur AB.

Lindholm, K. (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur AB.

Mark, E. (2007). *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Studentlitteratur AB.

Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in psychology*, 10, 2493. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02493

Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. *Human Resource Management Journal*, 3(2), 42-54. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00309.x>

Plank, K., & Eneroth, T. (2008). *Förändringsdynamik*. Liber

Polisen. (2019). *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020–2024*. Hämtad 2021-04-27 från <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/>

Polisen. (2019). *Uppdrag och mål*. Hämtad 2021-04-12 från <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/>

Polismuseet. (u.å). *Polisen växer fram*. Hämtad 2021-04-23 från <https://polismuseet.se/vetamer/polishistoria/polisen-i-sverige-vaxer-fram/>

Regeringskansliet. (2019). *Jämställdhetsintegrering*. Regeringen. Hämtad 2021-02-08 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstalldhet/jamstalldhetsintegrering/>

Regeringskansliet. (2020). *Arbetet med jämställdhetsintegrering i staten förstärks*. Hämtad 2021-02-08 från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/12/arbetet-med-jamstalldhetsintegrering-i-staten-forstarks/>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie-Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur AB.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2 uppl.). John Wiley & Sons.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358. <https://www.jstor.org/stable/2392246>

SOU 2015:50. *Hela lönen, hela tiden: Utmaningar för ett jämställt arbetsliv*. Fritzes Offentliga Publikationer.

<https://www.regeringen.se/49bee9/contentassets/e1971fad207e41c2b54d82784aae239e/sou-201550-kapitel-1-8-hela-lonen-hela-tiden--utmaningar-for-ett-jamstallt->



[arbetsliv.pdf?TSPD\\_101\\_R0=088d4528d9ab20003d1f48321a422d44dc64e29bef8d01af709212020b4a9b6c53c40e483547272208f6814e84144800006a6d27b90378c311c70ef19bde277a8cb53e62dc6c00abbeaea99c906929d13e67dc947f25fb7e6957720d67d2a80f26854a6a1f67f66cf926f9b59709234b54278c880eca7dc2](https://www.arbetsliv.pdf?TSPD_101_R0=088d4528d9ab20003d1f48321a422d44dc64e29bef8d01af709212020b4a9b6c53c40e483547272208f6814e84144800006a6d27b90378c311c70ef19bde277a8cb53e62dc6c00abbeaea99c906929d13e67dc947f25fb7e6957720d67d2a80f26854a6a1f67f66cf926f9b59709234b54278c880eca7dc2)

Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141. doi: 10.5539/ijbm.v3n12p137

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

[https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321-343. doi: 10.1093/sp/jxi018

Watts, L. L., Todd, E. M., Mulhearn, T. J., Medeiros, K. E., Mumford, M. D., & Connelly, S. (2017). Qualitative evaluation methods in ethics education: A systematic review and analysis of best practices. *Accountability in Research*, 24(4), 225-242. doi:10.1080/08989621.2016.1274975.

Wijk, S. F. V. (2007). The Gender Balanced Scorecard. A management tool to achieve gender mainstreaming in organisational culture. *German Journal of Human Resource Management*, 21(4), 486-489. <https://doi.org/10.1177/239700220702100443>

Woodford-Berger, P. (2004). Gender Mainstreaming: What is it (About) and Should we Continue Doing it? *IDS Bulletin* 35(4), 65-72. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2004.tb00157.x>

# BILAGA INTERVJUGUIDE

## Grundläggande information som är viktig att vi delar med oss av:

- För kännedom genomförs intervjun för att samla in information med syfte att senare skapa förståelse för hur organisationskulturen har påverkan i en eventuell organisationsutveckling, likt jämställdhetsintegrering.
- Du ska känna till att du när som helst får avbryta intervjun om du inte vill svara på fler frågor. Medverkandet är helt frivilligt.
- Deltagandet kommer också att hållas anonymt då det inte är relevant att utomstående vet vilka vi intervjuat, utan det är innehållet i svaren som kommer att redogöras för i text, men inte vem du är. Svaren kommer att användas för att analysera vårt problemområde.

## Inledande frågor:

- I din position, hur en typisk dag ser ut för dig i arbetet?
- Hur länge har du arbetat i myndigheten?
- Vad betyder begreppet jämställdhetsintegrering för dig?
  
- Arbetar du aktivt med jämställdhetsintegrering?
  - o Hur länge har du gjort detta isåfall?
  
- Har ni några uppsatta mål för arbetet med jämställdhetsintegrering?
  - o Hur har du fått kännedom om dem?
  - o Vad anser du om dem?

## Frågor om jämställdhetsintegrering:

- Hur arbetar ni med jämställdhetsintegrering i det dagliga arbetet?
  
- Har ni fått tydliga direktiv för hur ni ska arbeta med jämställdhetsintegrering? Finns några styrdokument som används?
  - o Hur har arbetet fortlöpt på din avdelning?
  
- Har ni mött problem/hinder i ert arbete med jämställdhetsintegrering?
  
- Vad är det främsta syftet med jämställdhetsintegrering hos er?
  - o Hur väl följs den uppgiften? Vad fungerar bra/mindre bra?

- Vad anser ni om jämställdhetsintegrering som metod?
  - o Beslutat från regeringen men hur fungerar det praktiskt...

### **Frågor om organisationskultur och ledarskap:**

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen i verksamheten?
- Hur stor vikt tror du att ledarskapet har för att förändra organisationskulturen?
- Hur skulle du beskriva ditt eget ledarskap?

### **Frågor om målstyrning och uppföljning:**

- Hur följer ni upp arbetet med jämställdhetsintegrering?
  - o Går det att mäta resultat?
  - o Hur utvärderas det?
- När anser du att målet med jämställdhetsintegrering är uppnått?
  - o Vad har man lyckats med när det är klart?
  - o Är det svårt att mäta? Går det ens att mäta?
- Finns tillräckligt med tid för att göra ett bra arbete med jämställdhetsintegrering?
  - o Finns det något som kan göras bättre?
- Är det viktigt att förmedla mål och syften med jämställdhetsintegrering mellan medarbetare?
- Ser du någon skillnad i hur arbetet med jämställdhetsintegrering genomförs idag jämfört med när du började inom myndigheten?

### **Avslutning:**

- Utifrån dina erfarenheter och kunskaper vad skulle du vilja se i framtiden för att förbättra arbetet med jämställdhet och jämställdhetsintegrering?
- Är det något du känner att du vill tillägga?

## **BILAGA INDIVIDUELLA REFLEKTIONER**

### *Alice Karlsson*

Vi befinner oss i slutet av vårt examensarbete och den mest framträdande känslan vid en återblick på våren är ”hjälp, hur kunde vi nå ända hit?”. Vägen hit har varit tuff och har kantats av en rad motgångar men som jag och Lovis slutligen tagit oss an, omfamnat och tagit lärdom av. Jag tror inte att ett examensarbete ska vara en enkel process, då hade den nog varit mindre lärorik. Vi har emellanåt slitit vårt hår i frustration då bitar inte fallit på plats, men senare bearbetats och slutligen faktiskt passat in rätt så bra. Vi fick vrida och vända på vårt syfte under studiens gång, framför allt då vårt första fokus handlade om jämställdhetsintegrering, vilket blev en utmaning ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Jämställdhetsintegrering var ingenting jag hade tidigare erfarenhet av vilket till viss del innebar svårigheter att på ett strukturerat sätt sätta relevanta perspektiv på ämnet. När vi efter en tids läsande insåg att jämställdhetsintegrering faktiskt kunde ses som ett försök till förändring av organisationskulturen fick studien en ny vändning. Det hjälpte oss framåt i den företagsekonomiska banan och jag är glad över den riktning arbetet tog.

Under studiens gång har utmaningarna varit många och ibland har det känts som att den enda utvägen varit att byta ämne. Efter intervjuerna fick vi dock en tydligare förståelse för hur vi faktiskt ville bygga vårt arbete med det valda ämnet. Intervjuerna gjorde att vi kunde se på ämnet utifrån flera perspektiv och det var en viktig del att ta med sig in i arbetet. Vi insåg också att eftersom vi ställt många frågor om jämställdhetsintegrering behövde tolkningar kring just det ämnet också få en del i vår referensram, och därefter bildades sedan en egen analysmodell. Jämställdhetsintegrering kunde få en förändring av organisationskulturen att se ut på olika sätt men också ske på olika nivåer. Det var intressanta infallsvinklar som vi ville studera vidare.

Jag har lärt mig otroligt mycket under denna vår. Varje nytt kapitel vi inlett har gett mig nya lärdomar och vidgat mina vyer vilket skapat en glädje även i de utmaningar som stötts på. Jag har lärt mig hur ett empirikapitel ska se ut, men också hur en referensram bör förtydligas för att fler än jag och Lovis ska förstå den. Under arbetets gång har jag förstått vikten av att vara tydlig för att fler ska förstå vad jag menar och jag har tagit mycket lärdom av hur mycket organisationskulturen faktiskt betyder för en arbetsplats. Det är något jag absolut tar med mig in i mitt framtida yrkesliv.

Mitt och Lovis samarbete har fungerat bra genom hela resan. Då vi skrivit de flesta arbeten tillsammans under tre års tid visste jag att arbetet skulle fungera bra. Vi har kompletterat och stöttat varandra vilket gjort att vi idag kunnat lämna in ett slutgiltigt arbete. Jag är glad och tacksam över att ha skrivit detta arbete tillsammans med Lovis och hade inte velat göra det med någon annan.

### *Lovis Dittlau*

Det sista halvåret på Högskolan har varit roligt och lärorikt samtidigt som det varit stressigt i perioder och väldigt utmanande. Att examensarbetet skulle vara en utmaning förstod vi innan satte igång, ändå var vi taggade och förväntansfulla på var resan skulle ta oss. Vi diskuterade en rad ämnen att skriva om men när vi hamnade inom jämställdhetsområdet kändes de snabbt som vi hade hittat rätt. Komplexiteten inom området har gjort att vi stött på en hel del motgångar. Vi visste snabbt att vi ville skriva om jämställdhetsintegrering, men de dröjde en stund in i processen innan det ledde oss in på förändring av organisationskultur vilket gjorde att vi hade ett tag när vi svamlade runt i mörkret och inte riktigt visst var vi skulle hamna. Det var först när vi såg jämställdhetsintegrering som ett försök till kulturförändring som allt föll på sin plats. Under studiens gång har vi reflekterat och diskuterat över den kunskap vi fått på Högskolan som vi denna termin har haft stor användning av i bland annat sökning av information samt att hitta lämpliga teorier inom vårt valda område.

Först när vi skulle välja verksamhet var båda överens om att vi inte ville studera den offentliga sektorn, men ju mer vi diskuterade de och även efter samtal med vår handledare kändes den offentliga sektorn intressant och då jag hade någon kontakt från Polismyndigheten och Alice från Försvarsmakten föll det sig naturligt när vi tillslut valde verksamhet som vi ville studera. Polismyndigheten och Försvarsmakten visade sig vara väldigt intressanta att bygga en studie som grundar sig i förändring av organisationskultur då det båda myndigheter har en stark kultur. Intervjuerna var väldigt intressanta och vi är väldigt tacksamma att det ville ställa upp och hjälpa oss!

Att Jag och Alice skulle skriva examensarbete tillsammans föll sig naturligt eftersom vi skrivit de flesta arbeten tillsammans under vår tid på Högskolan. Jag anser att vi har ett bra samarbete och kan tillsammans ta oss an motgångarna som kommer i vår väg. Vi har suttit tillsammans och skrivit arbetet och kompletterat varandra mycket bra i många avseenden! Vi är väldigt effektiva och fokuserade när vi kör igång vilket gjorde att man kände sig trygg i att arbetet skulle bli klart i tid, även om vi hade en enorm stress i perioder när allting kändes tungt! Men vi har fått med oss väldigt mycket läroldommar efter detta sista halvår på högskolan och jag är tacksam att jag fick avsluta min studietid tillsammans med Alice! Därför vill jag också tacka Alice, för denna givande resa och för att ha varit en stöttepelare när jag velat ge upp!