

**Kandidatuppsats i Offentlig Förvaltning VT 2012**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet

Emelie Pal

Hanna Lundgren

Handledare: Roy Liff

Examinator: Iwona Sobis



## “Vi skyddar Sverige och demokratin”

*- En fallstudie om ledarskap vid Säkerhetspolisens ombildning till en fristående myndighet*

## **Sammanfattning**

Denna uppsats presenterar ledarskapet på Säkerhetspolisen som det aldrig tidigare getts inblick i. Identifierade ledaregenskaper analyseras med klassisk managementteori och leder fram till intressanta resultat som ifrågasätter ledarskapets roll för organisationsförändring. Situationsanpassat ledarskap behandlas genom klassiska forskares modeller och ledares egenskaper samt medarbetares utveckling ligger till grund för såväl ideala som aktuella ledarskapstyper. Insamling av data har skett med hjälp av två kvalitativa intervjuer av chefer på Säkerhetspolisen och en kartläggning av vilka krav på ledarskap som kan tänkas ställas vid en ombildning av organisationen har gjorts.

Slutsatserna väckte funderingar kring om det kan vara så att förändringsteorier kräver för mycket av att ledarskapet också ska förändras för att nå genomslag. Om nya mål och syften med verksamheter kan nås med hjälp av endast små justeringar i ledarskapet så skulle medarbetare och chefer kanske vara mer trygga i den nya organisation och inte längre tänka; *det var bättre förr.*

Nyckelord: *Organisationsförändring, situationsanpassat ledarskap, New Public Management, implementering*

## ***Tack***

I författandet av denna uppsats har vi fått hjälp på vägen. Vi vill tacka de som laddat oss med kunskapsammunition så att vi kunde framställa detta verk och bidra till ett bättre samhälle. Vi vill rikta ett speciellt tack till Stefan Lindvall och Per-Olov Hellqvist på Säkerhetspolisen som gett understöd i form av deltagande i intervjuer, de har visat ett stort engagemang för vår uppsats.

Vår handledare Roy Liff har bidragit med intressanta diskussioner och vi uppskattar hans försök vid framtagandet av uppsatsens utgångspunkt.

Slutligen vill vi tacka våra mammor för visat ointresse för vår uppsats, vilket har lett till undvikande av komplikationer samt en god tro på vår förmåga att vara briljanta.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemformulering .....	5
1.2 Syfte och frågeställning.....	6
1.3 Avgränsning.....	6
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>7</b>
2.1 Tidigare forskning .....	7
2.2 Ledarskap enligt New Public Management.....	8
2.3 Situationsanpassat ledarskap som analysverktyg.....	8
<b>3. Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1 Tillvägagångssätt .....	13
3.2 Urval.....	13
3.3 Datainsamling .....	13
3.4 Trovärdighet och tillförlitlighet .....	14
3.5 Etiska principer .....	15
<b>4. Fallbeskrivning</b> .....	<b>16</b>
<b>5. Empiri</b> .....	<b>18</b>
5.1 Chefernas bakgrund.....	18
5.2 Ledarskapet på Säkerhetspolisen .....	19
5.3 Säkerhetspolisens syn på utbildning .....	22
5.4 Säkerhetspolisens ledarskap enligt The Blake & Mouton Managerial grid .....	24
5.5 Säkerhetspolisens ledarskap enligt Blanchard & Hersey SLII .....	25
<b>6. Analys</b> .....	<b>26</b>
<b>7. Slutsatser</b> .....	<b>31</b>
7.1 Framtida forskning .....	32
<b>Referenser</b> .....	<b>33</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>35</b>
Bilaga 1: The Blake & Mouton Managerial grid.....	35
Bilaga 2: Övergripande teman inför intervjuerna.....	37
Bilaga 3: Intervjuguide.....	38

## **1. Inledning**

*I uppsatsens första kapitel introduceras uppsatsens ämne och de huvudsakliga teman som undersökts. I kapitlet tas upp förändringsteori i offentlig förvaltning och vilken roll ledarskap kan ha för resultatet av förändring.*

I flera decennier har offentlig förvaltning tagits isär, avknoppats och decentraliserats från komplexa organisationer till mer ämnesorienterade verksamheter med ambitionen att öka produktivitet och effektivitet. Myndigheter genomgår inte alltför sällan olika typer av omorganiseringar i syfte att förbättra sina verksamheter och följa de krav som ställs på dem. I början av 1980-talet sattes fokus på att förnya offentliga myndigheter då filosofin om New Public Management (NPM) fick en betydande roll. New Public Management anses vara en väl etablerad organisationsteori i svensk offentlig förvaltning, och även pågående och framtida förändringsarbeten kan ha många likheter som har sitt ursprung i denna teori. Krav som ställs på offentliga myndigheter är utarbetade från riksdag och regering genom politiska beslut (SOU 2004:23 s.79). Likaså beslutas om åtgärder som ska vidtas i de fall då dessa myndigheter inte når kravuppfyllelse. Den 8 juli 2010 beslutade regeringen att tillsätta en utredning av Polismyndigheten, genomförd av Polisorganisationskommittén för att granska vidare dennes organisation utgör ett hinder för de fyra huvudsakliga kraven som ställs av Regeringen; högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet samt väsentligt förbättrade resultat i verksamheten (Dir. 2010:75). På grund av detta, utreds även vidare Säkerhetspolisen, som idag ingår i polismyndigheten, bör ombildas till en fristående myndighet (SOU 2012:13).

### **1.1 Problemformulering**

Det finns många mätningar och uppställda mål för att kunna mäta vidare reformer har lyckats eller inte (Almqvist 2004:9). Även om en organisation utåt sett verkar ha genomgått en stor förändring kan man ibland mer djupgående se att gamla processer fortfarande används. Detta visar att verksamheter emellanåt tenderar att göra som de alltid har gjort även då de formellt har bytt styrningsform (Almqvist 2006:131). Oavsett ur vilket perspektiv de diverse mätningarna utgår ifrån och vidare listan av mål är korrekt, är frågan om varför reformerna inte slår igenom ett mycket intressant problem. Kanske har inte en reform till fullo misslyckats enbart för att de inte uppnår samtliga uppställda mål, utan är det istället så att reformen inte krävde den förändring som föreslås teoretiskt? Kan det vara bristande ledarskap som gör att NPM- reformer sällan slår igenom i den teoretiska form de förväntas göra? Att implementeringsprocessen i samband med avknoppning och decentralisering brister i någon

eller några aspekter vet man mycket lite om vad det beror på. Kanske har den heller inte brustit, utan enbart krävde mindre än vad som var teoretiskt förväntat på grund av kunskaper och resurser medarbetare och organisationen sedan tidigare besitter.

## **1.2 Syfte och Frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att studera ledarskap vid ombildandet av Säkerhetspolisen. En isärtagning av komplexa myndigheter kräver ofta förändringar av verksamheten vilket i sin tur kräver att ledarskapet förändras. Då Regeringens krav inte har uppfyllts i större utsträckning, trots löpande omstrukturering av organisationen, görs nu av justitiedepartementet en utredning om huruvida Säkerhetspolisen som fristående myndighet i ökad utsträckning skulle kunna uppfylla regeringens krav. Vidare kan denna ombildning betyda att tidigare ledningsformer och samarbetsplaner mellan Säkerhetspolisen och andra enheter inom Rikspolisstyrelsen inte längre passar in (SOU 2012:13). Vi har för avsikt att identifiera ledarskapet på Säkerhetspolisen med hjälp av en analys av ledningsformer och reformer i litteratur och tidigare forskning, samt undersöka vidare ledarskapet kommer förändras vid en eventuell ombildning. Denna uppsats utgår från följande frågeställningar;

*Vilken typ av ledarskap används på Säkerhetspolisen och vilken typ skulle behöva antas efter en ombildning av deras organisation?*

*Vilka nya krav ställs på ledarskapet vid en ombildning av Säkerhetspolisen?*

*Hur har frågor och behov av ändrat ledarskap diskuterats och hur har förändringarna förberetts?*

## **1.3 Avgränsning**

Säkerhetspolisen är för många en mycket dold och okänd myndighet men med ett stort ansvar för Sveriges nationella säkerhet. De är idag en del av Polismyndigheten men arbetar under mycket stor självständighet och på grund av denna utbredda självständighet och det faktum att den pågående utredningen från Polisorganisationskommittén berör hela polismyndigheten som vi valt att avgränsa denna uppsats till Säkerhetspolisen och göra en single case analys.

En geografisk avgränsning gjordes också på grund av det faktum att det vore svårt att med säkerhet veta vidare ledaregenskaper inom Säkerhetspolisen är desamma oavsett geografisk plats. Trots att Säkerhetspolisen är en hierarkisk organisation vars verksamheter följer under mycket tydliga lagar och förordningar, tror vi att regionala skillnader i ledarskapet hade förekommit framförallt på grund av organisationskulturella aspekter. Vi finner också det svårt att få likvärdig inblick i verksamheten på andra enheter, dels på grund av geografiskt avstånd

och det faktum att de generellt inte tar emot studenter som skriver uppsats, men också på grund av den sociala kontakt som etablerades med Säkerhetspolisen i Väst och som krävdes för att få inblick i deras enhet (Säkerhetspolisen, 2012).

Det faktum att ombildningen av Polismyndigheten ännu inte är genomförd, utan än så länge enbart utreds skapar begränsning gällande förändringsprocessens utgång. Om ökad kravuppfyllelse sker på grund av ombildning eller inte, kan därför inte mätas. Beräknad publicering av utredningarna antas vara i slutet av 2012 samt början av 2013 (SOU 2012:13 s. 25).

## **2. Teoretisk referensram**

*I detta kapitel redovisas den teoretiska referensram inom vilken analys av fallstudien baseras på. Förändringsteori, ledarskapsteori och två modeller används för att identifiera ledarskap i vårt specifika fall, såväl nuvarande som förväntat ledarskap presenteras enligt dessa modeller.*

### **2.1 Tidigare forskning (om New Public Management- reformer)**

Länge har det forskats om ledarskap i den applicerbara form den idag är känd som. Hasselblad och Bejerot menar att den senaste tidens förändringar i offentliga myndigheter snarare är en följd av nyframtagna styrningsideal som omsatts i nya styrformer och organisationsstrukturer snarare än en följd av ekonomiska problem (Hasselblad et al. 2008:7f). Budgetresultat har inte längre avgjort vidare sättet att styra och organisera offentliga myndigheter anses som tillräckliga eller inte. De nya styrformerna påverkas i mindre utsträckning av det ekonomiska läget och blir därmed längre hållbara än de styrformer som tillsätts för att kostnadseffektivisera (Hasselblad et al. 2008:8ff). Hasselblad och Bejerot menar att det bland internationella forskare är väl etablerat att identifiera New Public Management enligt sju komponenter; "Kund-" och resultatfokus, interna marknader i form av att enheter inom samma organisation fakturerar varandra, decentraliserat kostnads- och resultatansvar, effektivitetsmätning på kvantitativa sätt, metod- och modelltillämpning från privata företag, kostnadsmedvetenhet som ska leda till kostnadseffektivitet samt slutligen en ökad formell handlingsfrihet som ger chefer oavsett nivå ett tydligare ansvar (Hasselblad et al. 2008:9).

## **2.2 Ledarskap enligt New Public Management**

Christensen talar om hur ledning är ett organisationsbeteende; att ledare må omslutas av sin formella position men att ledarskapet därefter påverkas av organisationens informella och kulturella värderingar då han utgår från NPM- reformernas förändring från en formell hierarkisk ledning till dagens decentraliserade (Christensen et al. 2005:125). I enlighet med NPM skiftade också vikten av relevant kunskap och kompetens vilket ledaren i större utsträckning hade, till att handla om kunskap om ledaregenskaper. Den decentraliserade strukturen krävde då att medarbetare stod för kunskaper medan ledare istället motiverade, delegerade och tog det övergripande ansvaret (Christensen et al. 2005:127).

Almqvist diskuterar både NPM som teori och tillämpningen av NPM som möjlig anledning till att reformerna inte når önskade effekter (Almqvist 2006:137). I hans exempel av reformarbete på kommunal nivå, uppstår en typ av stiltje i den centrala ledningen; den fortsätter arbeta som tidigare men leder i stor utsträckning på detaljnivå. En annan aspekt som kan göra att tillämpningen av NPM- reformer misslyckas, är de dubbla budskapen om kan uppfattas från central nivå när man ger stor handlingsfrihet samtidigt som lokala enheter ska konkurrensutsätta verksamheten. Det tydligaste exemplet tycker Almqvist handlar om ansvaret för verksamhetsuppföljning; det decentraliserades från den centrala ledningen till de lokala enheterna vilket gjorde det svårt att veta om de faktiskt uppfyllt krav som ställts samt jämföra de olika lokala enheterna med varandra, vilket också fick till följd att detaljstyrningen ökade (Almqvist 2006:138). Almqvist menar också att om man kan identifiera dessa systemfel borde man också kunna göra någonting åt dem genom att anpassa den centrala ledningens struktur. Han belyser att viljan måste finnas för att påverka organisationen och undvika dessa tillämpningsfel. Att decentralisera ända ner till enhetsnivå menar Almqvist inte är en helt omöjlig uppgift ur ett praktiskt perspektiv. Slutligen, genom att behålla verksamhetsuppföljning på central nivå även om det kan vara en stor utmaning, skulle en övergripande insyn ges och möjlighet att jämföra enheterna med varandra (Almqvist 2006:139).

## **2.3 Situationsanpassat ledarskap som analysverktyg**

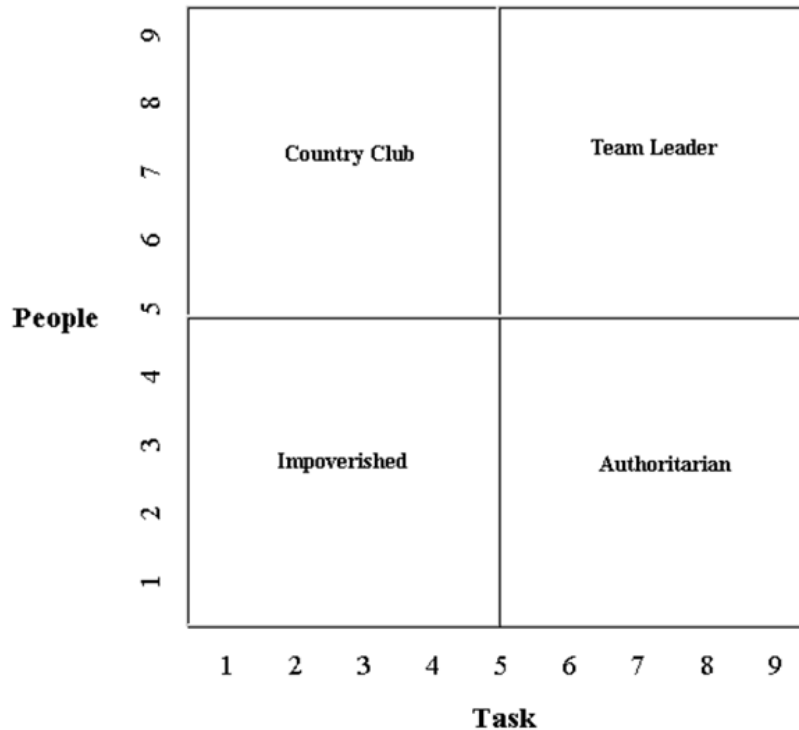
Situationsanpassat ledarskap är en ledarskapsmodell som anpassar sig till vilket mått av styrning och stöttning den situation man befinner sig i kräver. Detta är svårt då ledaren behöver analysera situationen efter individernas eller gruppens behov. För att veta hur gruppen ska styras och stöttas, behöver man först se över vilken mognad som råder. Det finns skillnader på mognad beroende på hur länge man som individ har arbetat på ett ställe, är en



medarbetare ny finns ett större behov av stöttning och tydligare styrning från ledaren. I en situation av förändring kan även erfarna medarbetare behöva en ledare som tydligt, detaljerat och aktivt styr gruppen så att uppsatta mål kan förverkligas (Blomquist & Röding 2010:192). Robert R. Blake och Jane Mouton skapade en klassisk modell för att mäta ledarstilar, *The Blake and Mouton managerial grid*. Modellen som kallas för "gridmodellen", är föregångare till teorin om situationsanpassat ledarskap. Den mäter hur pass uppgiftsorienterat respektive personorienterat ledarskapet hos mätpersonen är. Den uppgiftsorienterade ledaren vill i största mån lyckas med en uppgift och riktar därför in sig på produktionen medan den personorienterade försöker få bra resultat genom att se till att medarbetarna mår bra. Gridmodellen visar fyra dimensioner av ledarskap (engelska namn presenteras för att förtydliga figuren nedan); gemytledarskap (Country Club), teamledarskap (Team Leader), utarmat ledarskap (Impoverished) och uppgiftsledarskap (Authoritarian) (Blomquist & Röding 2010:196f). Gemytledarskapet kännetecknar låg omsorg för produktion och hög omsorg för människor. Ledaren använder sig främst utav en belöningstaktik för att uppsatta mål ska kunna nås av medarbetarna medan han/hon av rädsla för att äventyra relationen med dem, inte utnyttjar en allför stor makt.

Teamledarskapet har hög omsorg för både produktion och människor. Teamledaren vill skapa en trivsamt miljö för sina medarbetare så att de som både medarbetare och människor kan nå sin fulla potential, samt uppmuntrar dem för att så effektivt som möjligt kunna nå uppsatta mål. Ledaren arbetar även för att medarbetarna ska få en stark sammanhållning vilket leder till en väldigt produktiv grupp. Det utarmade ledarskapet kännetecknas av både låg omsorg för produktion och för människor, vilket innebär att ledaren inte åtar sig något ansvar för måluppfyllelse eller har någon regelbunden översyn. Medarbetarna är näst intill självgående och detta leder till en rad maktkamper mellan dem. Uppgiftsledarskapet har hög omsorg för produktionen och låg omsorg för människor, ledaren är väldigt uppgiftsorienterad vilket medarbetarna får lida för. Det finns sällan något utrymme för samverkan eller samarbete mellan medarbetarna då ledaren inte uppmuntrar till detta (Gulf Publications 1985).

Genom att besvara en lista med 18 påståenden och graderar dessa från noll till fem, då noll är lika med aldrig och fem är lika med alltid, kan man räkna ut vilken ledartyp man har drag utav. De personorienterade påståendena adderas och multipliceras med 0,2 likaså de uppgiftsorienterade (Gulf Publications 1985).



**Figur 1.** Blake, R. & Mouton, J. (1985)

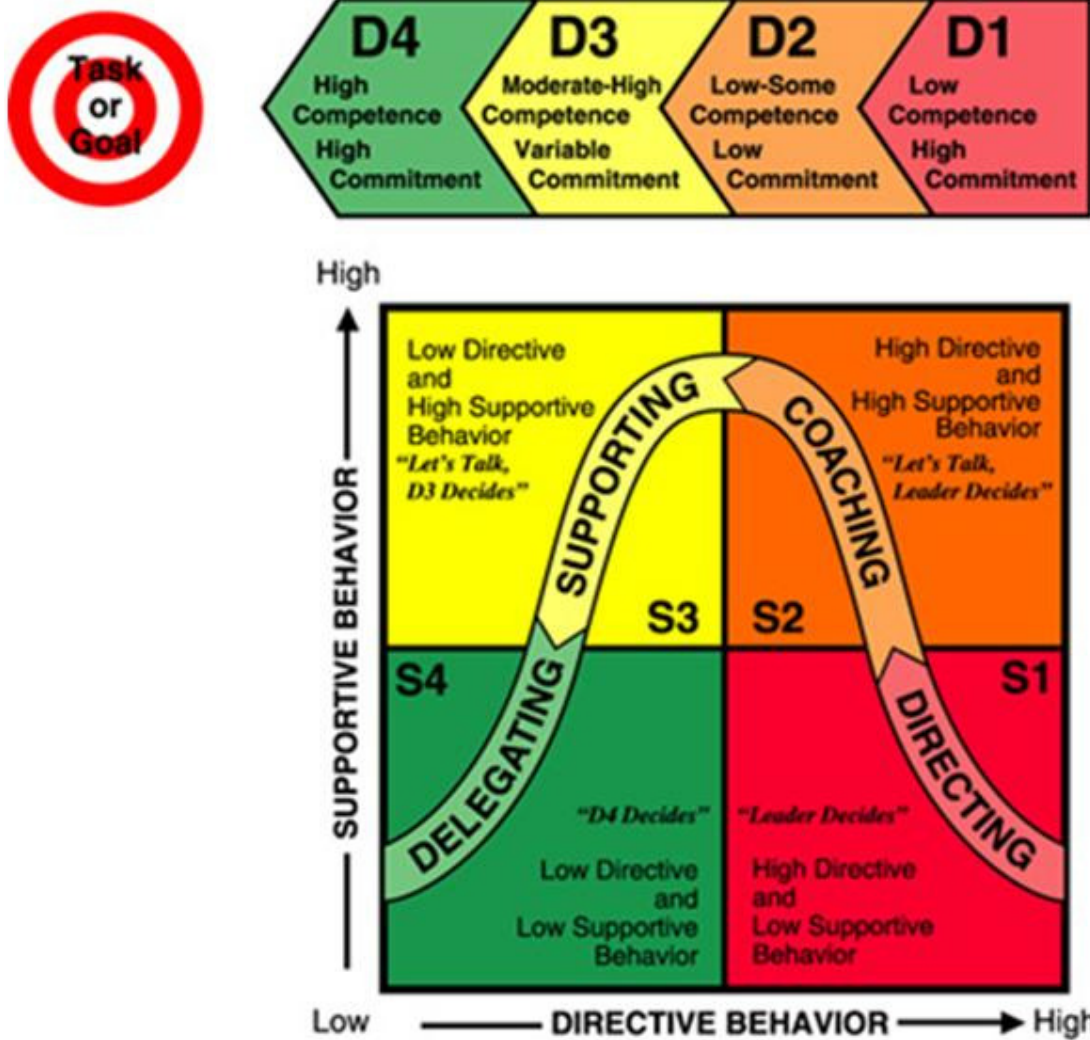
Redan under mitten av 1960-talet skapades en modell för situationsanpassat ledarskap av Paul Hersey och Ken Blanchard. Många ledare anammade denna modell mycket på grund av dess enkel- och lättbegriplighet som gick ut på att det finns en typ av ledarstil för varje situation. Då man senare fann att vissa grundprinciper i modellen inte var praktiskt fungerbara så skapades en modell som var mer modern och mänskligare utifrån människosyn. Även här så var det Ken Blanchard som låg bakom modellen som kom att kallas Situationsanpassat ledarskap II - SLII. Denna modell anammas än idag och utgår ifrån fyra nivåer; styrande (S1), tränande (S2), stöttande (S3) och delegerande (S4) (Blomquist & Röding 2010:192f).

Den styrande stilen kännetecknar starkt styrande och lågt stödjande och används av ledare i en ny situation eller i en kritisk sådan samt om ledaren handskas med en ny eller oerfaren grupp. Här krävs det att ledaren är ytterst tydlig med att förmedla hur och när gruppen ska uppnå ställda mål samt vad som måste göras. När ledaren står inför en situation av detta slag är kommunikationen i stort enkelriktad (Blomquist & Röding 2010:193). Det som kännetecknar den tränande stilen är både starkt styrande och stödjande. Ledaren står inför en situation där kompetensen i gruppen är högre samt att det förekommer en högre grad av säkerhet bland gruppmedlemmarna, vilket tyder på att de börjat finna sina positioner. Fokus sätts i högre

grad på behov av sociala och känslomässiga slag i gruppen. Ledaren beslutar fortfarande om hur mål ska uppnås och vilka tillvägagångssätt som gäller (Blomquist & Röding 2010:193).

Den stöttande stilen bygger på ett svagt styrande men ett starkt stödjande. Gruppindividerna har hittat sina roller och deras kompetens visar sig så till vida att de nu vet hur olika situationer ska angripas. Ledaren är mer "laid back" i styrningen men är desto mer stödjande då det är viktigt att lyssna och visa uppmuntran, vilket ger gruppen självförtroende och motivation till sitt arbetsutförande (Blomquist & Röding 2010:193). Slutligen finns den delegerande stilen som kännetecknar både svagt styrande och stödjande. Gruppen är nu erfarna och mogna, kompetensen är väldigt hög liksom tilltron till medarbetarna. Situationer av olika slag kan hanteras genom att gruppen besitter mer erfarenhet och har känsla för riskbedömning. Ledaren har en låg profil och låter gruppens nu mer professionella och ansvarsfulla situationshanterande göra sitt för att driva det vardagliga arbetet (Blomquist & Röding 2010:193).

Modellen i SLII var dock inte helt komplett, utan Blanchard och Hersey adderade ännu en viktig ingrediens mätt i utvecklingsnivåer. Detta eftersom de ansåg att gruppmedlemmarna sinsemellan besitter olikartade förutsättningar, vilket innebär att ledaren kan behöva använda sig av alla de fyra ledarstilarna. Utvecklingsnivåerna bygger på att medarbetarnas kompetens och engagemang ska styra vilken stil ledaren agerar utifrån och baseras på en så kallad D-skala. Nivån D4 kännetecknar att gruppen har hög kompetens och stort engagemang. I D3 har gruppen hög kompetens och varierande engagemang. D2-nivån kännetecknar viss kompetens och svagt engagemang och D1 låg kompetens samt svagt engagemang (Blomquist & Röding 2010:194).



**Figur 2.** Blanchard & Hersey (1968)

Forskning om situationsanpassat ledarskap kan anses bristfällig. Kvaliteten av denna ledarskapsmodell har ifrågasatts på grund av avsaknaden av resultat men trots detta anser Blomquist och Röding att det situationsanpassade ledarskapet är en mycket livaktig och kontroversiell betraktelse av ledarskap (Blomquist & Röding 2010:196). Fallstudier har gjorts av situationsanpassat ledarskap i verksamheter där denna modell använts genomgående i arbete och utbildningssyfte. Vecchio m.fl. (2006) rapporterar i en artikel från 2006 att situationsanpassat ledarskap löpande används i den amerikanska militären då tre grundläggande aspekter från teorin fritt översatt; övergripande ledarskap, strukturerat ledarskap samt medarbetarens beredskap och mognad har mätts och då ledarnas självutvärdering har undvikits var resultaten relativt konsekventa (Vecchio et al. 2006:409).

### **3. Metod**

*Under detta avsnitt redovisas den metod och tillvägagångssätt som använts för att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar.*

#### **3.1 Tillvägagångssätt**

För att svara på våra frågeställningar om Säkerhetspolisens ombildning med fokus på ledarskapet så har vi använt oss utav dels semistrukturerade intervjuer, men även statliga direktiv som berört Säkerhetspolisen. Nedan redogör vi mer ingående för de olika metoderna.

#### **3.2 Urval**

I den begynnande kontakten med Säkerhetspolisen var vi medvetna om de sektioner som fanns representerade på varje enhet runt om landet. Den geografiska placeringen i Göteborg gjorde det naturligt att kontakta Säkerhetspolisens enhet i Väst, vilket vi gjorde via mail. Enligt uppgifter på deras hemsida tas generellt inga studenter med uppsatsarbete emot (Säkerhetspolisen, 2012). Dock fick vi tillfälle att träffa enhetschef Stefan Lindvall och tillsammans med honom finna en lösning på detta med vissa restriktioner, däribland antal intervjupersoner som kunde delta i uppsatsen. Av de chefspositioner som finns representerade på Säkerhetspolisen i väst, intervjuade vi två; dels enhetschefen som har det huvudsakliga ansvaret för enheten samt en sektionschef vars ansvarsområde täcker arbetet inom en sektion. Vi är medvetna om att antalet intervjupersoner kan uppfattas som fåtaligt dock representerar de intervjuade cheferna en majoritet av de personer i rätt position som ingår i verksamheten och därmed ges en rättvis bild av ledarskapet på deras enhet dvs. Säkerhetspolisen i Väst.

#### **3.3 Datainsamling**

Under utbildningens gång har vi vid flera tillfällen studerat teorier om organisationsstrukturer, ledningsformer och ledarskap, vilka vi har fördjupat oss i ytterligare i denna uppsats. Ett exempel på detta är teorin om situationsanpassat ledarskap som vi valt som analysverktyg för att finna eventuella likheter och tendenser som kan identifieras i ledarskapet på den organisation vi valt. Även om det finns mycket teori kring organisationsstruktur som helhet ansåg vi att det gick att urskilja den teori som mer specifikt inriktar sig på strukturer och former som rör ledning hos den typen av organisation som går att jämföras med Säkerhetspolisen.

För att få en djupare förståelse för den utredning som Polisorganisationskommittén på uppdrag av regeringen löpande arbetar med, har vi använt metoden dokumentanalys på de aktuella direktiven och utredningarna (Dir. 2010:75 samt SOU 2012:13). Det finns diverse typer av dokument med relevans för forskning, en skala brukar illustrera hur dokument kan

identifieras då ena änden består av informella dokument och då dennes motpol följaktligen blir formella. Likaså gör Alan Bryman (2011) en liknande indelning mellan personliga och officiella dokument, då personliga motsvarar det informella, exempelvis dagböcker, brev, självbiografier och officiella dokument blir motsvarande formella i form av protokoll och diarium (Bryman 2011:494). De analyserade direktiven och utredningarna är högst formella och officiella dels p.g.a. att de är skapade på uppdrag av regeringen men också p.g.a. att de är offentliga utredningar av en statlig myndighet.

Vi använde oss utav semistrukturerade intervjuer med de två cheferna inom Säkerhetspolisen för att se hur de uppfattar sina roller som ledare samt attityder kring hur de hanterar en eventuell omorganisering. Valet av semistrukturerade intervjuer gjordes för att vi ville ställa öppna frågor om deras utredning angående Säkerhetspolisens eventuella ombildning och genom svaren kunna analysera dessa med den ledarskapsteori vi valt att utgå ifrån (Bryman 2011:206). I intervjuerna med cheferna från Säkerhetspolisen valde vi ett semistrukturerat tillvägagångssätt. Detta för att dels utgå från vår intervjuguide men också för att hålla möjligheten öppen att ställa ytterligare följdfrågor i de fall då svaren behövde förtydligande eller vidareutveckling (Bryman 2011:207). Tillvägagångssättet gav intervjupersonerna möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt och själva ta upp relevanta områden som inte berörts utav intervjuguiden (Bryman 2011:415). Vår intervjuguide baserades på tre teman vilka vi i förväg skickade till intervjuobjekten (se bilaga 2); bakgrund, ledarskap och ombildning. Under temat bakgrund diskuterades intervjuobjektens bakgrund och de arbetsuppgifter de har i sin ledande position. I temat ledarskap togs mer ingående upp ledarskap som fenomen, uppfattningar samt specifika egenskaper som de ansåg sitt ledarskap bestå utav. Dessutom fokuserades intervjun till den ombildning som utreds av Polisorganisationskommittén och de positiva såväl som kritiska uppfattningar om den som intervjuobjekten har i förhållande till ledarskap. Under det sistnämnda temat diskuterades också den eventuella förberedelse av ledarskapet som görs till följd av ombildningen (se bilaga 3). Slutligen gjordes ett ledarskapstest av Blake och Mouton; *Leadership Self Assessment Questionnaire*, bestående av påståenden vars relevans bedömdes skalenligt (se bilaga 1) som intervjurespondenterna själva fyllde i men som vi senare sammanställde.

### **3.4 Trovärdighet och tillförlitlighet**

Trovärdighet är mycket viktigt i en rapport som denna. Att undersöka vad som åsyftas kan vara svårt men nödvändigt för att få ett gott resultat (Esaiasson et al. 2004:61). Vi har vidtagit följande åtgärder för att undvika systematiska fel; teman för intervjuerna

skickades i förväg för att undvika utsvävningar och uttalanden som inte gällde ämnet. Intervjuerna spelades in med bandspelare på en bärbar dator och transkriberades utförligt. Även om reliabilitet främst används vid kvantitativa studier, har det tagits i åtanke att den insamlade datan ska vara tillförlitlig. Bandspelare testades i diverse omgivningar liksom avstånd mellan röst och bandspelare, för att bäst bedöma ljudupptagningsförmåga (Bryman 2011:420). Slutligen, för att minimera bristande tillförlitlighet i form av missförstånd, bekräftades förståelsen för intervjufrågorna löpande under intervjun med deltagarna (Esaiasson et al. 2004:67).

### **3.5 Etiska principer**

Vetenskapsrådet har tagit fram en codex gällande forskningsetiska principer uppdelade i fyra huvudkrav att tänka på vid forskning i Samhällsvetenskap; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet 1990).

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagare om deras uppgift i undersökningen, de villkor som gäller för att delta samt det faktum att det är frivilligt att delta och avbryta sin medverkan i undersökningen. Informationens omfattning ska täcka allt det som rimligtvis anses påverka deras vilja att delta. Information som kunde tänkas behövas för förtydligande i denna uppsats, exempelvis exakt antal anställda på enheten, var under strikt sekretess och därmed också ett krav på att inte återge för att uppgiftslämnare, i vårt fall intervjurespondenterna, skulle kunna delta i undersökningen.

Samtyckeskravet betyder att forskaren ska inhämta samtycke till deltagande av uppgiftslämnaren. Medverkande i undersökningen har rätt att självständigt, utan påtryckning eller påverkan, avgöra om och under vilka villkor de medverkar, samt ska de kunna avbryta sitt deltagande utan negativa följder. Avbrott av deltagande diskuterades inte i vårt fall, dock föreslogs av enhetschefen att samtlig empiri skulle granskas innan publicering av uppsatsen, samt bokades ett möte för diskussion av eventuella oklarheter i slutskedet.

Konfidentialitetskravet har ett mycket nära samband med frågan om offentlighet och sekretess och handlar om att uppgifter om deltagare i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet. Detta gäller särskilt uppgifter som klassas som etiskt känsliga och detta kan i många fall vara svårt att bedöma, dock ska man utgå från det som kan uppfattas kränkande eller obehagligt för uppgiftslämnaren och dennes behöriga. På grund av Säkerhetspolisens genomgående sekretess fanns restriktioner som gjorde att enbart dessa chefer kunde delta i undersökningen. Alternativet att låta fler chefer intervjuas anonymt var inte möjligt enligt

Säkerhetspolisens sekretess. Däremot kunde de intervjurespondenter som medverkade, delta utan anonymitet.

Till sist talar man om nyttjandekravet. Att de insamlade uppgifterna från enskilda deltagare enbart får användas i forskningsändamål, vilket vi informerade om till Säkerhetspolisen innan publicering.

Vetenskapsrådet utfärdar också två rekommendationer som visserligen inte innehar samma tyngd som ovanstående krav men som vi beaktat i arbetet med våra intervjurespondenter. Den första rekommendationen innebär att man som forskare ger deltagare tillfälle att ta del av avsnitt som kan vara etiskt känsliga eller av kontroversiell karaktär innan rapporten publiceras. Också rekommenderar vetenskapsrådet att lämna information om var forskningsresultaten kommer att publiceras samt erbjuda ett exemplar av rapporten till deltagarna (Vetenskapsrådet 1990). Undersökningen av Säkerhetspolisen är ett mycket specifikt fall som enbart kunde genomföras med ovan nämnda restriktioner.

#### **4. Fallbeskrivning**

*I detta kapitel presenteras det enskilda fall vi valt att basera våra frågeställningar på. Dels redovisas hur valet av organisation gjordes och varför vi finner det intressant att studera ledarskap ur detta perspektiv.*

Den 10 juli 2010 tillsattes av regeringen, en parlamentarisk kommitté som fick namnet Polisorganisationskommittén, med uppgift att utreda vidare polisens nuvarande organisation utgör ett hinder för de fyra övergripande krav regeringen ställer på polisen; högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet samt väsentligt förbättrade resultat i polisens verksamhet (Dir. 2010:75). Polisorganisationskommittén fick den 23 februari 2012 även ett tilläggsdirektiv gällande en utredning av vidare en fristående tillsynsmyndighet ska tillsättas för att granska polisens, säkerhetspolisens samt kriminalvårdens verksamheter. I tilläggsdirektivet fick Polisorganisationskommittén också i uppgift att analysera de eventuella konsekvenser som kan uppstå vid en ombildning av Säkerhetspolisen till en fristående myndighet samt lämna förslag på vad en sådan ombildning kräver (Dir. 2010:75). Slutligen ska Polisorganisationskommittén enligt tilläggsdirektivet också redovisa de justeringar som krävs i författningar med anledning av en ombildning av polisen. I SOU 2012:13 presenterar Polisorganisationskommittén skäl för att en ombildning bör ske samt att Säkerhetspolisen bör



bli en fristående myndighet. Senare under året kommer en mer djupgående utredning att redovisas. Ovanstående ämnen kommer att redovisas under 2012-2013 (SOU 2012:13).

Ledarskap på Säkerhetspolisen diskuteras inte explicit i Polisorganisationskommitténs betänkande (SOU 2012:13). Dock rapporteras generellt att det inte åligger kommittén att utreda någon utveckling av ledarskapet, inte heller att utreda anpassning av kompetensutveckling till pågående förbättrings- och utvecklingsarbete. Dock påstås i betänkandet att just dessa områden i mycket stor omfattning påverkar polisens möjlighet att utföra sina uppdrag kvalitets- och kostnadseffektivt (SOU 2012:13 s.96). Även senare i dokumentet poängteras vikten av utveckling av ledarskap då Polisorganisationskommittén anser (SOU 2012:13 s.347) att; att upprätthålla hög motivation och hög kompetens hos medarbetare med hjälp av ledarskap, är minst lika viktigt som att uppnå önskade resultat.

Säkerhetspolisens finansiering sker genom ekonomiska anslag på statsbudgetens utgiftsområde 4 Rättsväsendet och är skild från övriga polismyndighetens ekonomi och ramanslag. Säkerhetspolisens ekonomiska anslag har ökat de senaste åren på grund av att deras verksamhet av personskydd har tilltagit. Inför 2007 gjordes en satsning då anslaget ökade med 100 miljoner kronor för att användas till bland annat terrorismbekämpning och personskyddsverksamhet. 2010 års ramanslag uppgick till cirka 946,5 miljoner kronor, varav den största posten var personskyddsverksamheten som låg på 39 %. Inför 2012 har ramanslaget ökat väsentligt till Säkerhetspolisen och uppgick till cirka 1 miljard 47 miljoner kronor (Säkerhetspolisen 2011).

Regeringen har vid flera tillfällen gett i uppdrag att utreda diverse delar av Säkerhetspolisens verksamhet. Under 2010 utreddes vidare brottsbekämpande myndigheters, däribland Säkerhetspolisen, dolda spanings- och utredningsverksamhet var legitim i förhållande till den lagreglering som stödjer denna verksamhet. Närmare undersöktes vidare infiltration, provokativa åtgärder och användning av tekniska spaningshjälpmedel tog hänsyn till aspekter såsom integritet och rättsäkerhet i förhållande till effektivitet. Säkerhetspolisen ställde sig positiva till det lagförslag som utredningen tagit fram som bland annat innebar att förundersökning skulle ske innan informationsinhämtning och spaningsverksamhet påbörjades men menade att deras arbete då och då kräver att denna verksamhet påbörjas innan en förundersökning kan göras just på grund av deras syfte att analysera hot mot landets säkerhet samt eventuella terroristbrott (SOU 2010:103, Remissvar 2011-07-12).

I början av 2007 gjordes en utredning (SOU 2008:50) om reglering av lagstiftningen om skydd av samhällsviktiga anläggningar (1990:217) då Säkerhetspolisen vid flera tillfällen lämnade uppgifter relevanta för utredningen. Bland annat angavs hur illegal underrättelseverksamhet varit oförändrad under en period, att terrorattentat under längre tid bedömts vara låg men att hotbilden var ökad mot vissa utländska intressen. Inte heller då återges någon information om Säkerhetspolisens verksamhet eller dess ledarskap. (SOU 2008:50)

Säkerhetspolisen i Sverige har fem verksamhetsområden; kontrapionage, kontraterrorism, författningsskydd, säkerhetsskydd samt personskydd. Huvuduppgifterna för de regionala enheterna är underrättelseinhämtning och säkerhetsskyddsupplysning som vidare delats upp i sektioner. Uppgiften om exakt hur många anställda som arbetar på enheten är sekretessbelagt men de två intervjurespondenterna står för majoriteten av cheferna på enheten.

## 5. Empiri

*Här presenteras resultat som samlats in från intervjumaterialet. I följande ordning redovisas respondenternas bakgrund, det ledarskap som finns på organisationen, den syn respondenterna har på utbildningen som föreslås samt identifiering av ledarskapet enligt två modeller. Informationen är hämtad från de intervjuer som hölls med respondenterna, samt två möten med chefen för enheten. Citat presenteras löpande i kapitlet.*

Till vår empiriska undersökning hölls två intervjuer; med enhetschef Stefan Lindvall samt med sektionschef Per-Olov Hellqvist. Samtliga intervjusvar redovisas enligt fyra övergripande rubriker som baseras på de ämnen intervjupersonerna fick innan intervjuerna hölls.

### 5.1 Chefernas bakgrund

Enhetschefen Stefan Lindvall har tidigare arbetat inom Försvarsmakten som officer i 18 år där han löpande har genomgått avancerande ledarskapsskolor som använts praktiskt i det aktuella arbetet, dels i hans roll som utbildare men också då han arbetade i utlandsstyrkan. När Försvarsmakten lade ner ett flertal regementen, arbetade Stefan i Göteborg men tillhörde Amfibierregementet i Stockholm. Därefter arbetade han som rektor i två år och har vid intervjuens tidpunkt arbetat på Säkerhetspolisen i två år. Ledarskapet i de olika

yrkesbefattningarna skiljer sig åt menar Stefan; från ett strikt hierarkiskt ledarskap i det militära till ett mer platt system i skolan och det civila, vilket innebar en enorm utmaning. Inom Säkerhetspolisen beskriver han sitt arbete som någonstans mitt emellan dessa motpoler, både hierarkiskt- och processinriktat, vilket innebär att både vara chef på en hierarkisk skala i form av att ha mandat vid beslutsfattande medan det praktiska arbetet är utformat på ett processinriktat sätt och då han får rollen som resursägare. Detta finner Stefan mycket intressant och tillägger att Säkerhetspolisen har ett av landets mest hierarkiska system och balansen mellan att hämma kreativitet och bibehålla en rättssäker verksamhet är viktig.

Att arbeta som enhetschef, menar Stefan, innebär för honom att vara en indirekt ledare för de sektionschefer som i sin tur har det direkta ledarskapet till sina medarbetare och de specifika uppgifter som löses. Han poängterar också vikten av att inte leda på detaljnivå utan alltid leda via sina sektionschefer. Samtidigt är Stefan, tillsammans med fyra andra enhetschefer en del av en ledningsgrupp på nationell nivå. Således är han alltså chef på både nationell och regional nivå. Stefan har också en representativ roll i den samverkan som löpande sker mellan Säkerhetspolisen och andra myndigheter.

Per-Olov Hellqvist är i grunden polis och har arbetat som det i cirka åtta år. Dock började han liksom enhetschefen i det militära som värnplikt och plutonchef. Därefter, sedan 1984 har Per-Olov arbetat på Säkerhetspolisen inom samtliga områden förutom spaning och haft ledande positioner i form av enhetschef under en kortare period samt hans nuvarande roll som sektionschef. Som sektionschef är Per-Olov involverad i såväl specifika fall som övergripande arbetsuppgifter i form av att exempelvis representera Säkerhetspolisen vid samverkan med andra myndigheter. Han arbetar nära sina medarbetare och försöker bibehålla en öppen dialog med dem närhelst detta behövs.

## **5.2 Ledarskapet på Säkerhetspolisen**

I en hierarkisk organisation som Säkerhetspolisen har ledarskap en viktig roll. Stefan Lindvall menar att ett fungerande ledarskap visserligen kan tas som en självklarhet men att han själv finner det mycket viktigt att ha ett ledarskap som ger utrymme för medarbetarnas kreativitet. Han själv strävar efter att vara mindre styrande men menar att det kan uppstå pressade situationer som kräver ett mer direkt ledarskap och att diskussion och åsikt då får lämna utrymme för direkt aktion. Vidare poängterar han återigen vikten av kreativitet och att i

största möjliga mån låta sina medarbetare vara delaktiga och påverka varje ledarskapssituation.

Stefan arbetar mycket med uppdragstaktik, vilken är en arbetsform som härstammar från det militära. Mål, medel och resurs utgör grunden och innebär att han som enhetschef definierar och kommunicerar mål med berörda medarbetare. Därefter tilldelar han de resurser som kan tänkas behövas exempelvis tid, budget och material. Metoden är den del i arbetsformen han låter medarbetare styra helt själva vilket gör deras arbete både kreativt och utmanande. Därefter görs avstämning under tiden och riktningen att nå målet kommuniceras löpande under arbetets gång. Viktigt tycker Stefan också det är att som chef alltid försöka hålla sig på sin nivå och poängterar att:

”Jag ska skapa förutsättningar för att medarbetarna ska utföra sin uppgift, ta bort hinder och vara ett slags filter.”

Att lägga sig i detaljer på fallnivå är inte hans uppgift trots att han tror det är svårt att vid kritiska situationer bibehålla det större perspektivet och inte ge synpunkter på enskildheter. Han menar vidare att för att man lägger sig i och bestämmer hur något ska vara i syfte att inget ska gå fel, innebär det inte att just hans sätt är rätt, därför är det viktigare att som chef ha förmågan att tänka strategiskt och längre fram i processen oavsett hur kritisk den nuvarande situationen än må vara. Stefan poängterar också skillnaden på att vara operativ och strategisk chef då sektionscheferna är mer operativa i sitt sätt att leda och kan leda mer i varje enskilt fall.

Stefan anser det vara viktigt att ta sig tid att vara ledare; lyssna och vara närvarande vid andra tillfällen än enbart då uppgifter delas ut, vilket han då och då finner svårt eftersom hans arbete ofta innebär mycket tid borta från kontoret på grund av möten och arbete på annan ort. Dock säger han att det yttersta syftet med att vara ledare är, att arbetet löper på oavsett var chefen befinner sig;

”/ .../att medarbetarna är initiativtagande och ansvarstagande även när man är borta.”

Den bästa ledaregenskap Stefan besitter, är enligt honom att han är bra på att lyssna och ta till sig åsikter. Han vill gärna höra vad medarbetare och sektionschefer har för synpunkter innan beslut fattas för att göra arbetet längre fram i processen lättare. Givetvis styrs utrymmet för denna typ av diskussion av tid och andra aspekter som varierar från situation till situation. Att

tempoväxla och vara flexibel i sitt arbete är också en egenskap Stefan anser sig bra på och säger;

”Varje situation har olika mycket tid och det är viktigt att vara flexibel beroende på vilken typ av ledare medarbetare behöver.”

Uppdragstakik som tidigare nämnts, är en vanlig arbetsform som Säkerhetspolisen använder sig av och Stefan är bra på att få medarbetare att känna ansvar samt avgöra vilka som vill ta det i större utsträckning än andra. Att bibehålla fokus på mål samt att motivera sina medarbetare att inse sin potential i ärenden som annars vanligtvis hamnar på central nivå är också egenskaper Stefan värderar högt.

Stefan är också medveten om sina sämre ledaregenskaper såsom otålighet, vilket kan komma att prövas då medarbetare måste få utrymme att finna egna metoder trots att han själv inte skulle ha valt samma tillvägagångssätt. Då är det viktigt att inte tillrättavisa eller instruera på en gång utan ge det utrymme de behöver, menar Stefan. Det är också lätt att bli otålig på grund av hur byråkratiserad verksamheten är. Att arbeta med känsligt material i den omfattning de gör, måste vara spårbart och rättsäkert eftersom det hör en demokrati till men det kan hämma arbetstempot och kännas trögt och då måste man återigen ha i åtanke syftet med kontroll och rättsäkerhet. Stefan påpekar också att tonen på arbetsplatsen inte är nedlåtande och samtliga medarbetare har en hög moral, vilket personal från övriga polisiära verksamheter samt andra samarbetspartner vittnat om. För övrigt finns en så kallad delegationsordning på Säkerhetspolisen, en arbetsordning som styr vilket mandat enhetschefen har. Ledningsgruppsmöten hålls veckovis då arbetsfördelning presenteras. Stefan strävar efter att upprätthålla en daglig kontakt med sektionschefer och försöker då också analysera vilka effekter en viss handling får.

Stefan säger;

”Jag funderar mycket kring ledarskapssituationer och egenskaper. Det blir ofta en konflikt mellan arbetsuppgifter och tid, det är så mycket värt att finnas där.”

Per-Olov menar att ett styrande ledarskap kan hämma kreativitet men baserar sin syn på ledarskap från erfarenheter som reservofficer, då han använde sig av att mycket direkt ledarskap som då också behövdes. Både inom det militära och det polisiära finns ett mycket

auktoritärt ledarskap och därifrån kommer vikten av att kunna stå upp som ledare och hävda sin roll som chef. Motpolen till denna typ av ledarskap, menar Per-Olov är den typ av ledarskap som är vanlig i en organisation som exempelvis Säkerhetspolisen. I en sådan finns trots sin hierarkiska form tid för eftertanke, att kollektivt gå igenom synpunkter innan beslut fattas och att det är omständigheterna som styr vilken typ av ledarskap som passar in, vilket Per-Olov finner mycket positivt och tycker att de har kommit mycket längre än andra länder gällande just ledarskap, dock tror han att båda ledarstilarna krävs i ett optimalt demokratiskt samhälle. Nackdelen med detta kan dock vara att de kommit för långt, att beslut aldrig till fullo fattas.

Per-Olov tillägger;

”Av utländska kollegor så uppfattas det svenska ledarskapet som mycket friare, mindre auktoritärt.”

En grund i Per-Olovs eget ledarskap är processen om beslutsfattande. Med hans erfarenheter vet han nu att beslut sällan behöver fattas förhastad då de flesta går, som han säger, ”att sova på”. Det är också denna typ av beslut som ofta tas på enheten, vilket gör honom till en lugn ledare som lyssnar på sina medarbetares synpunkter och som leder till en process som fungerar i längden. Per-Olovs bästa egenskaper som ledare, enligt honom, är att han är närvarande och lugn. Han verkar också vara mån om sina medarbetare på ett personligt plan. En svaghet han anser sig ha kan visa sig i situationer då idéer och förslag presenteras. Hans tidigare erfarenheter gör honom medveten om vad som kommer att fungera eftersom mycket redan testats. Denna egenskap tenderar att kväva kreativiteten hos medarbetare menar Per-Olov.

Leading by example är mycket viktigt fortsätter Per-Olov, att det chefer gör efterliknas av medarbetare och att förmåner inte ska tas bara för att man har en ledande position. Utan att man som ledare ska uppträda exemplariskt eftersom medarbetarna snabbt märker om man missköter detta samt att man som chef aldrig ska favorisera någon medarbetare framför någon annan. Dessutom ska man inte vara rädd för att vara personlig med sina medarbetare dock får man räkna med att på grund av sin ledande roll, bli exkluderad i vissa samtal och situationer.

### **5.3 Säkerhetspolisens syn på utbildning**

Stefan fick tidigt information om Polisorganisationskommitténs utredning av polismyndigheten då personal från kommittén informerade om sitt arbete och eventuella

förändringar i ett relativt tidigt skede. Stefan tror att en eventuell ombildning inte kommer påverka varken det dagliga arbetet på Säkerhetspolisen eller hans sätt att leda, dock kan han inte garantera att andra aspekter påverkas så som exempelvis nya administrativa avdelningar. Stefan säger följande om ombildningen;

”/ .../Inte så revolutionerande för oss egentligen, på grund av det faktum att vi idag i princip redan är en egen myndighet.”

Det som kommer att förändras tror han är samarbeten med Polismyndigheterna i form av att det blir en annan indelning av dessa. I dagens läge vet man exempelvis vem länspolismästare och chef för länskriminalen är och kontakten med dessa sker löpande. Han ser positivt på en gemensam polismyndighet istället för dagens 21. På grund av deras olika prioriteringar och det faktum att brott begås över regionala gränser, skulle det kunna underlätta att arbeta gemensamt i större utsträckning.

Stefan finner det mycket positivt att en fristående tillsynsmyndighet granskar Säkerhetspolisen och Polisens arbete, då det främjar rätts säkerheten. Vidare påpekar han att offentlig kritik ofta uppstår då polisen utreder sig själv och att detta inte bör ske i någon myndighet egentligen. Att Säkerhetspolisen ska tåla granskning och kontroll är en självklarhet menar Stefan men som kan innebära att vissa byråkratiska tillvägagångssätt samt en yttre tillsyn tar tid som annars hade kunnat läggas på att vara ute och träffa människor och då ge en mer rättvis bild av organisationen.

Stefan har tidigare erfarenhet av förändringsarbete, dels i form av löpande förändring inom organisationen, men också inom militären som var under ständig förändring under de 18 år Stefan arbetade där, vilket gör att han anser att denna ombildning inte är särskilt omfattande. Även om man tror att arbetssätt och ledarskapssätt bör förändras på grund av organisationens förändring, behöver det inte nödvändigtvis vara så. Stefan menar att det som är välkänt av medarbetarna i ledarskapet är en viktig egenskap vid förändring, dock kan ett tydligare ledarskap krävas vid förändringens implementering. Uttrycket “det var bättre förr” bygger mest på att man var trygg i tidigare system och arbetssätt tror Stefan, och att tydlighet krävs för att få med sina medarbetare in i det nya.

”- Tåget går och ibland står någon kvar på perrongen, då är frågan; ska du med eller ska du inte med?” säger Stefan.

Genom att vara chef har man ett stort ansvar att vid förändring genomföra dessa oavsett personliga åsikter då man begår tjänstefel om man motsäger sig de förändringar myndigheten står inför.

Per-Olov fick reda på Säkerhetspolisens eventuella ombildning samma dag som den blev officiell. Han liksom Stefan, tror inte att en ombildning kommer påverka hans sätt att leda eftersom det inte är strategiskt. Samhället kommer inte förändras bara för att Säkerhetspolisen ombildas, menar Per-Olov. Arbetsuppgifterna finns kvar och hanteras genom ett samma system.

En pågående debatt diskuterar det faktum att man vill bryta loss Säkerhetspolisen från Polismyndigheten för att få ett eget regelsystem.

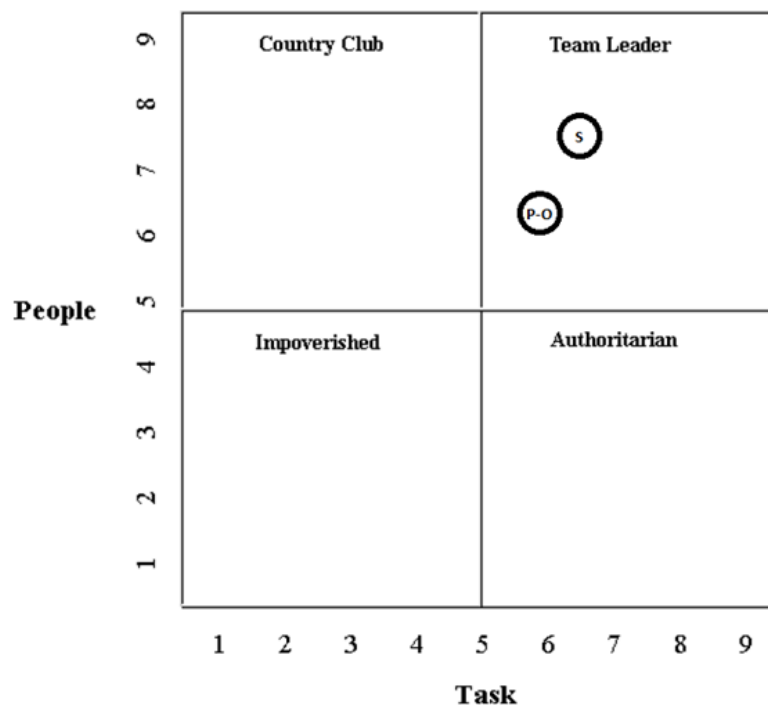
”- Vi får se hur långt politikerna orkar dra det denna gången”, säger  
Per-Olov.

Att arbeta som idag då de i praktiken bryter mot bestämmelserna och inte agerar när brott begås, för att nå ett högre mål, är allmänt känt menar Per-Olov. Dock är detta inget bra system men målsättningarna är att på sikt kunna lösa dessa, avslutar Per-Olov.

#### **5.4 Säkerhetspolisen ledarskap enligt The Blake & Mouton managerial grid**

Cheferna genomgick ett frågeschema som de själva fick besvara. Därefter sammanställdes svaren och de båda hamnade enligt The Blake and Mouton managerial grid inom området för *teamedarskap*. Denna typ av ledare kännetecknas av hög omsorg för både produktion och människor dock hamnade de i olika grad inom detta område. Sektionschefens svar gav ett resultat närmare det gemytliga ledarskapet vilket kan bekräftas med hans uttalanden om vikten av god relation till medarbetarna. I figur 3 illustreras chefernas ledarskap enligt denna modell.



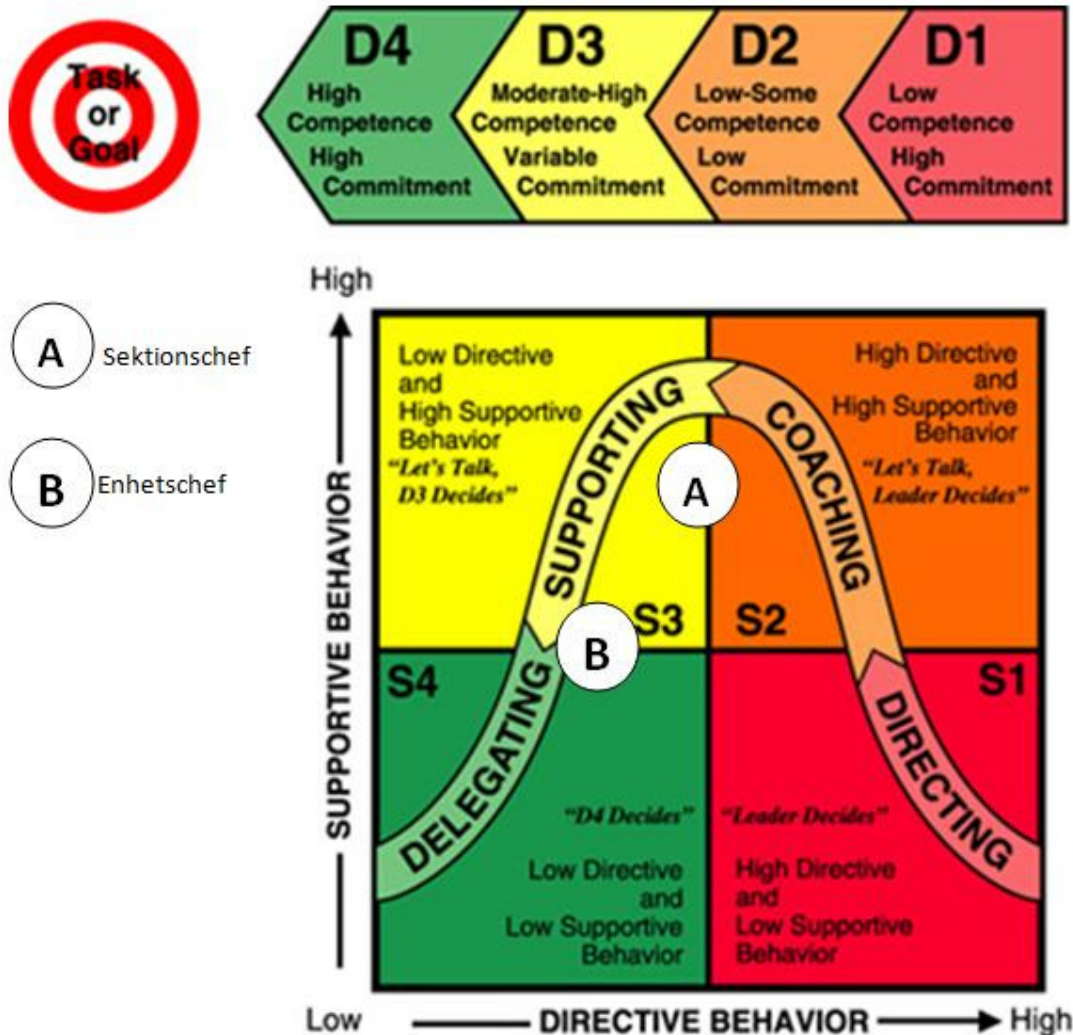


**Figur 3. Blake & Mouton mangerial grid**

### 5.5 Säkerhetspolisens ledarskap enligt Blanchard & Hersey SLII

Med utgångspunkt i den information intervjurespondenterna givit, bedömer vi dem hamna på följande två punkter (A och B) på Blanchard och Herseys SLII-skala. Detta bedömdes dels efter deras ledaregenskaper samt hur de agerar i det vardagliga ledarskapet men också hur de uppfattar sina medarbetare arbeta.

Sektionschefen (A) befinner sig enligt modellen till största delen på ett stöttande ledarskap dock finns goda tendenser till ett tränande ledarskap. Enhetschefen däremot befinner sig till ungefär lika delar på stöttande och delegerande ledarskap, beroende på vad varje situation kräver.



Figur 4. Blanchard & Herseys SLII

## 6. Analys

*I kapitlet analyseras uppsatsens empiriska resultat med den teoretiska referensram som tidigare presenterats. Här belyser vi likheter och skillnader mellan teori och empiri som slutligen ska leda fram till svar på uppsatsens syfte. Frågeställningarna ligger till grund för uppdelningen av analysen.*

Vi har ovan redovisat vår data och kommer följaktligen analysera respondenternas empiriska uppgifter med den teoretiska referensramen, då vårt syfte har varit att studera ledarskapet på Säkerhetspolisen och den eventuella förändring av detsamma som sker i samband med en ombildning av organisationen.

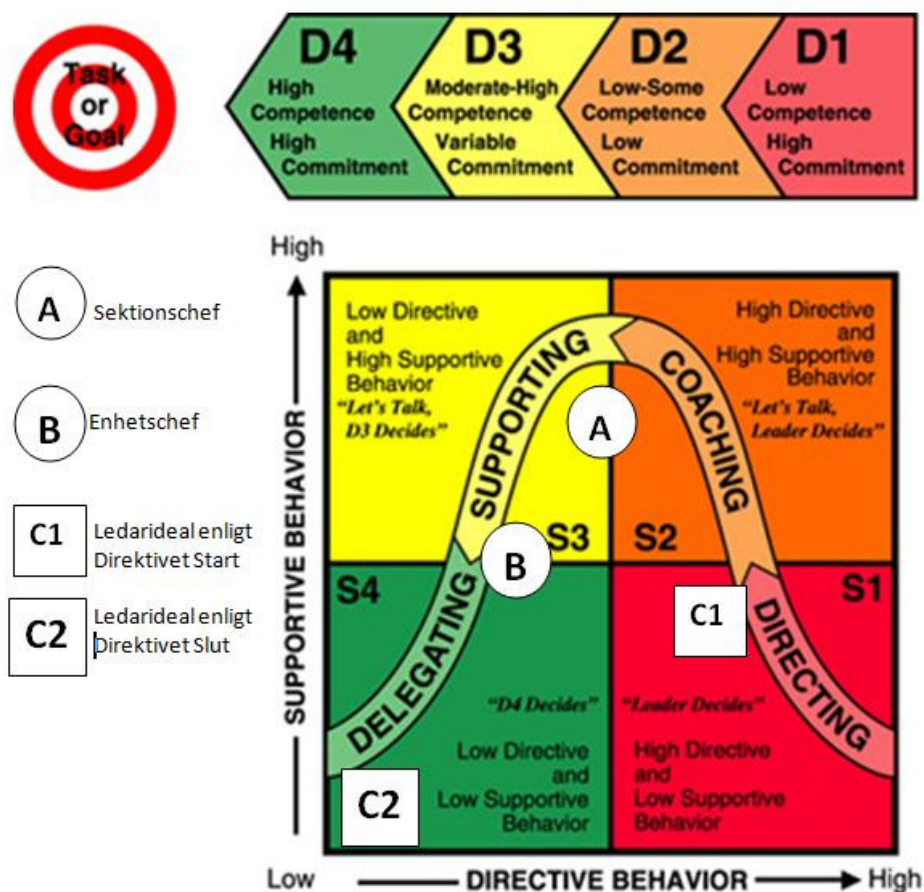
Den typ av ledarskap som finns på Säkerhetspolisen, enligt respondenterna kan identifieras enligt egenskaper i det situationsanpassade ledarskapet. En grundtanke i deras ledarskap är att ge mycket utrymme åt medarbetare att forma tillvägagångssätt och arbetsmetoder själv, vilket kan liknas vid Blanchard och Herseys stöttande ledarskapsstil då ledaren är inaktivt närvarande och bistående vid behov. Utifrån denna grundtanke, menar enhetschefen därefter att det är viktigt att justera sitt ledarskap utifrån vad varje medarbetare och situation behöver. Varje medarbetare kan kräva olika mycket ledarskap vid olika situationer, fortsätter han, vilket gör att hans ledarskap ibland kan få likheter med den tränande stilen som kännetecknas av både starkt styrande och stödjande, dock inte beslut om tillvägagångssätt utan istället enbart kommunicerande av mål och resurstilldelning. Medarbetarnas utvecklingsnivåer ligger till grund för hans sätt att leda dem i arbetet då inte alla alltid vill ta lika mycket ansvar eller kan behärska den frihet som tilldelats dem. Enhetschefens ledarskap har också likheter med den delegerande ledarskapstypen då han är mycket på resande fot och det vardagliga arbetet måste fortgå utan honom. Detta fungerar, menar enhetschefen på grund av att medarbetarna är självgående samt innehar hög kompetens.

Sektionschefen arbetar mer detaljstyrt och närmare medarbetarna vid varje situation. Hans ledarskap har liksom enhetschefens, likheter med det stöttande ledarskapet dock har betydelsen av sociala och känslomässiga aspekter hos medarbetarna mer utrymme. Sektionschefen har en förmåga att kväva kreativiteten hos medarbetarna på grund av att de tidigare erfarenheter han besitter ger honom kunskaper om vilka arbetsmetoder som fungerar eller ej. Detta kan liknas vid den styrande stilen då ledaren blir starkt styrande och lågt stödjande och hänsyn inte tas till gruppens utveckling. Samtliga av Blanchard och Herseys situationsanpassade ledarskapsstilar tar hänsyn till graden av arbetsgruppens säkerhet, engagemang och erfarenhet.

Kreativitet diskuteras inte uttryckligen i situationsanpassat ledarskap, dock kan detta ha vissa likheter med medarbetarnas utveckling som belyses i teorin. Blanchard och Herseys kompletterande modell som bygger på arbetsgruppens utvecklingsnivå är svår att identifiera på Säkerhetspolisen. Enligt dem skulle deras medarbetare kännetecknas av nivån D4 då gruppen har hög kompetens och stort engagemang. Denna bedömning baseras på medarbetarnas förmåga att arbeta mycket självständigt i enhetschefens frånvaro.

I figuren nedan redovisas vår bedömning av var enhetschefen (B) respektive sektionschefen (A) befinner sig i sitt ledarskap enligt Blanchard och Herseys modell. Detta baserades främst

på de egenskaper och tendenser som går att identifiera i deras ledarskap enligt deras utsago samt hur de uppfattar sina medarbetare agera i det dagliga arbetet. I modellen finns också en uppskattning av det ledarskap som kommer att krävas vid förändring enligt Polisorganisationskommitténs utredning, baserat på de huvudsakliga egenskaper ledare i den nya organisationen bör fokusera på. C1 symboliserar det ledarskap som krävs till en början, baserat på att medarbetarna då har låg kompetens samt lågt engagemang, medan C2 symboliserar det ledarskap som är idealistiskt och också målet med förändringen ur ett ledarskapsperspektiv.



Figur 5.

Cheferna hamnade båda inom ramen för teamledarskap men i olika grad i Blake och Moutons managerial grid. Teamledarskap innebär att ledaren vill skapa en trivsamt miljö för sina medarbetare och uppmuntra dem, som sektionschefen tydligt poängterar genom att alltid hålla en god relation med medarbetarna. Då teamledarskap även poängterar vikten av produktivitet, har enhetschefens fokus på uppdragstaktik en stor betydelse. Hans sätt att fokusera på mål och resursfördelning istället för metodval har för avsikt att nå mål på bästa sätt.

Båda cheferna har en bakgrund som ledare inom det militära, då operationellt och praktiskt ledarskap står i fokus med specifika fall som utgångspunkt vilket har en betydande roll för deras ledarskap på Säkerhetspolisen. Denna aspekt tas inte heller upp i teorin som betydande för situationsanpassat ledarskap, dock kan karaktärsdragen mycket väl ha baserats på tidigare erfarenheter.

Blanchard och Herseys modell bygger på medarbetarnas kompetens och engagemang men enligt Säkerhetspolisen är medarbetarna D4, dock kan inte det jämföras med att ledarskapet alltid är delegerande (S4). Likaså ställer direktivet och betänkandets krav på ett ledarskap som kännetecknas av S1 som skulle innebära att medarbetarna är D1 det vill säga har låg kompetens och låg motivation, vilket alltså inte stämmer. Därför kan det vara så att cheferna på Säkerhetspolisen inte anser att deras ledarskap måste bli styrande (S1) pga. förändringen. Detta kan också vara orsaken till att de inte gjorts några förberedelser i ledarskapet inför förändringen.

New Public Management-reformer har ofta ansetts som misslyckade på grund av implementeringen av dessa. Den centrala ledningen antar den nya reformen men i arbetet med de centrala enheterna förblir de detaljstyrande och misslyckas att ge ansvar och utrymme. Vid en ombildning av Polismyndigheten och skapandet av Säkerhetspolisen som en fristående myndighet kan tänkas att den centrala ledningen måste utöka de regionala enheternas ansvar och utrymme än mer än idag. Enligt enhetschefen krävs i dagens läge att de som regional enhet bevisar sin kapacitet att ansvara för ärenden som annars skulle ha behandlats på central nivå. Här krävs alltså en justering av ledarskapet, framförallt i den centrala ledningen att i högre utsträckning decentralisera och delegera ärenden och ansvar till de regionala enheterna. Vidare kan NPM-reformerna anses misslyckade om man utgår från teoretiskt uppsatta mål och mätningar där samtliga punkter måste genomgå för att reformen ska anses lyckad.

En viktig aspekt som i teorin belyses för att lyckas med NPM-reformering är verksamhetsuppföljning; att om denna hålls på lokal nivå uppstår problem i att kunna jämföra de olika enheterna vilket skulle kunna betyda att Polisorganisationskommitténs förslag att inrätta en fristående tillsynsmyndighet kan ge ökad chans till att reformen lyckas. Viss verksamhetsuppföljning kommer att behöva göras på regional nivå, likaså kommer Säkerhetspolisen på central nivå behöva kunna göra jämförelser mellan enheterna men om detta därefter kompletteras med tillsyn från en fristående myndighet har man säkrat chanserna att mål- och kravuppfyllelse ökar i större utsträckning.

Ombildningen görs på grund av att resultat och kravuppfyllelse ej uppnåtts. Dock utreds det inte i betänkandet vilka nya krav som ställs på just ledarskapet på Säkerhetspolisen för att nå detta. Polisorganisationskommittén poängterar att det är viktigt att utveckla ledarskapet vid en ombildning eftersom det upprätthåller hög motivation och kompetens hos medarbetarna, men i vilken omfattning man behöver göra detta vid denna eventuella ombildning kommer de dock inte att utreda. Enligt enhetscheferna är dessa två aspekter redan viktiga och de försöker upprätthålla detta i det dagliga arbetet. Uttalanden om utveckling av ledarskapet diskuteras i betänkandet mycket generellt om hela den nuvarande polismyndigheten. Det görs inga specifika uttalanden om ledarskapet dock kan det vara så att Säkerhetspolisens ledarskap har kommit längre än det generella ledarskapet på övriga myndigheten och att utveckling av ledarskapet på Säkerhetspolisen då inte behövs i samma utsträckning som utveckling av ledarskapet på övriga polismyndigheten.

Enligt information från cheferna bedöms ledarskapet inte behöva förändras i någon större utsträckning. Detta kan tolkas som att ombildningens omfattning underskattas. Dock menar enhetschefen att det är viktigt att stå bakom organisationens beslut, i detta fall en ombildning och implementera denna till sina medarbetare. Generellt verkar inga åtgärder ha vidtagits till förberedelse av en ombildning. Detta kan bero på att förändring löpande har skett på Säkerhetspolisen och aspekter som identifierar typiska NPM-reformer så som decentralisering och processinriktad organisationsstruktur redan har tillämpats i organisationen. Detta är alltså redan en del av det dagliga arbetet. Likaså har ledarskapet anpassats för att passa en decentraliserad organisation. Säkerhetspolisen må fortfarande vara en hierarkisk organisation men ledarskapet på enhetsnivå är redan strategiskt och operationellt anpassat.

Information om att utredningen pågår må ha kommit Säkerhetspolisen tillhanda i ett tidigt skede men bristande förberedelse och avsaknad av behovsanalys av att utveckla ledarskapet kan bero på att beslut om ombildning ännu inte tagits. Slutligen betyder inte chefernas tro på att förändring av ledarskapet inte behövs, detsamma som att de ställer sig negativa eller emot ombildningen. Deras inställning kan istället tolkas som att implementeringen av NPM- reformen i stort redan genomgått och att ombildning av Säkerhetspolisen snarare är en avslutande del i ett större sammanhang då de redan ser sin organisation som en egen myndighet.

## 7. Slutsatser

*Slutligen redovisas i detta kapitel de slutsatser som vi kommit fram till samt de svar till uppsatsens frågeställningar vi kommit fram till.*

*Vilken typ av ledarskap används på Säkerhetspolisen och vilken typ skulle behöva antas efter en ombildning av deras organisation?*

Cheferna på Säkerhetspolisen visar drag av samtliga ledarstilar enligt Blanchard och Herseys modell för situationsanpassat ledarskap; styrande, tränande, stöttande och delegerande, dock i olika utsträckning. Enligt Blake and Moutons managerial grid är båda cheferna teamledare, vilket överensstämmer med deras uttalanden. Nyckelord för ledarskap i Polisorganisationskommitténs utredning är motivation och utveckling vilket kan anses mycket grundläggande och skulle innebära att Säkerhetspolisen måste anta en mycket mer styrande ledarskapsstil än vad de har idag. Detta skulle innebära ett bakslag för organisationsförändringen i helhet.

*Vilka nya krav ställs på ledarskapet vid en ombildning av Säkerhetspolisen?*

Några särskilda krav på ledarskapet ställs inte enligt Polisorganisationskommitténs utredning, dock kan det vid organisationsförändring generellt krävas ett tydligare ledarskap då graden av stödjande och styrande ökar. Detta på grund av den osäkerhet som uppstår vid okända arbetssätt och nya metoder.

Liksom diskuterats i analysen överensstämmer inte graden av medarbetarnas kompetens och engagemang med ledarskapsstil. Enligt utredningens förslag bör ledarskapet enligt Blanchard och Herseys modell till en början vara styrande med hög grad av styrande och stöttande handlande och slutligen övergå till delegerande ledarskap då mycket låg grad av styrande och stöttande krävs. Detta krävs dock enbart om medarbetarna är i kategori D1, alltså har låg kompetens och lågt engagemang, vilket vi menar inte är fallet. Enligt denna slutsats är det därför inte felaktigt att ledarskapet på Säkerhetspolisen just nu befinner sig förhållandevis i mitten av modellen. Dock borde en strävan efter att ledarskapet ska bli ännu mer delegerande i och med en eventuell ombildning göras synlig i framtiden.

*Hur har frågor och behov av ändrat ledarskap diskuterats och hur har förändringarna förberetts?*

I studien har vi funnit att cheferna på Säkerhetspolisen underskattar förändring av ledarskapet

i implementeringen av ombildningen. Detta på grund av att de anser sig redan arbeta som en självständig myndighet och att mycket av de nya arbetsätten redan anammats. Denna syn kan också tolkas som att de ser ombildningen som slutskedet på en större reform vars ledarskapsförändringar redan implementerats och då behövs ingen förberedelse. Detta är alltså anledningen till varför inga förändringar förberetts.

För att återknyta till problemet om implementering av organisationsförändringar så som NPM-reformer, kan sägas att anledningarna till misslyckande kan vara många och ledarskap enbart är en del av dessa. Organisationer kan tycka att nuvarande ledarskap är fullt fungerande och trots förändrade krav kommer även dessa nås med det gamla sättet att leda. Det kan också vara så att ledarskapet brister på central nivå då ansvarsfördelning och ökad frihet inte ges till fullo. Om en teoretisk uppfattning är att medarbetare berörda av en organisationsförändring automatiskt går tillbaka i utvecklingen och kräver ett mycket styrande ledarskap, men att det i praktiken istället utgår från den grad av kompetens och engagemang de redan besitter, och ledarskapet inte behöver gå tillbaka fullt så långt, ger detta illusionen av att ledarskapet misslyckats.

### **7.1 Framtida forskning**

Ett förslag till vidare forskning skulle kunna innebära en utveckling av hur ledarskapet ska förändras i offentliga myndigheter utan att återigen utgå från grundläggande ledarskapsaspekter på grund av tron att medarbetare plötsligt går tillbaka till grundläggande kunskaper och låg engagemang. Istället ta tillvara på de tillgångar medarbetare besitter och därifrån utveckla ett passande, om än förändrat ledarskap. Det faktum att Säkerhetspolisen styrs av sekretess kan innebära att fortsatt forskning inom just den myndigheten försvåras, dock menar vi att denna typ av undersökning kan appliceras på andra myndigheter av samma typ. Om vidare forskning inom samma myndighet skulle ske, föreslås denna kunna vara en mätning av kravuppfyllelse efter beslutet om en ombildning har tagits. Samt de anledningar till varför en eventuell ökad kravuppfyllelse har skett och vidare förändrat ledarskap är en av dessa.



## **Referenser**

### **Litteraturlista**

Almqvist, R. (2006). New Public Management: NPM: Om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. 1. Uppl. Malmö: Liber.

Blanchard, K. & Hersey, P. The management of organizational behavior, Upper Saddle River, 1977, 8:e upplagan

Blomquist, C. & Åkesson Röding, P. (2010). Ledarskap: Personen, reflektionen, samtalet. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A & Nilsson, B. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. 2.,[rev.] Uppl. Malmö: Liber

Christensen, T. & Ivarsson Westerberg, A. (2005). Organisationsteori för offentlig sektor. 1. Uppl. Malmö: Liber

Esaiasson, P. (2007). Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad. 3., [rev.] Uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Hasselbladh, H., Bejerot, E. & Gustavsson, R. (2008). Bortom New Public Management: Institutionell transformation i svensk sjukvård. 1. Uppl. Lund: Academia Adacta

### **Elektroniska källor**

Almqvist, R (2004). ”Två decennier med New Public Management” – succé eller fiasko? Kommunal ekonomi och politik, 8:4, s.7-24.

Nätartikel Hämtad: 2012-05-25

Blake, R. & Mouton, J. (1985). The managerial grid III. New ed. Houston; Gulf publ., Book division.

<http://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf>

Hämtad: 2012-05-10

Dir. 2010:75 ”En ny organisation för Polisen?”

Stockholm: Justitiedepartementet

Regeringen, 2011-12-22

Regleringsbeslut

<http://www.sakerhetspolisen.se/download/18.5f87e9a91332c201d7e8000477/MyndighetSaker>

hetspolisen.pdf

Hämtad: 2012-04-17

Säkerhetspolisen 2011-07-04

<http://www.sakerhetspolisen.se/omsakerhetspolisen/jobbahososs.4.3b063add1101207dd46800058389.html>

Hämtad: 2012-05-04

Vecchio, R. Bullis, C. & Brazil, D (2006) "The Utility of Situational Leadership Theory: A Replication in a Military Setting"

Small Group Research, Volume 37 Number 5 p.407-424 © 2006 Sage Publications

<http://sgr.sagepub.com.ezproxy.ub.gu.se/content/37/5/407.full.pdf+html>

Nätartikel Hämtad: 2012-05-25

Vetenskapsrådet

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Hämtad: 2012-05-20

SOU 2004:23 "Från verksförordning till myndighetsförordning"

Stockholm: Finansdepartementet

SOU 2008:50 "Skyddet för samhällsviktig verksamhet"

Stockholm: Försvarsdepartementet

SOU 2010:103 "Särskilda spaningsmetoder"

Stockholm: Justitiedepartementet, Polismetodutredningen

Säkerhetspolisen, Remissvar 2011-07-12

SOU 2012:13 "En sammanhållen svensk polis"

Stockholm: Justitiedepartementet, Polisorganisationskommittén

## BILAGA 1.

### **The Blake and Mouton managerial grid**

Nedan är en lista av påståenden om ledarskapsbeteenden. Använd följande skala och välj i vilken omfattning påståendet gäller för dig.

0=aldrig 1 2 Ibland 3 4 5 Alltid

1. Jag uppmuntrar mitt team att delta när det gäller tid för beslutsfattande och jag försöker att genomföra deras idéer och förslag. \_\_\_\_\_
2. Ingenting är viktigare än uppnå ett mål eller en uppgift. \_\_\_\_\_
3. Jag övervakar noga schemat för att säkerställa att en uppgift eller ett projekt kommer att slutföras i tid. \_\_\_\_\_
4. Jag tycker om att coacha människor i nya uppgifter och förfaranden. \_\_\_\_\_
5. Ju mer utmanande en uppgift är, desto mer tycker jag om det. \_\_\_\_\_
6. Jag uppmuntrar mina anställda att vara kreativa i deras arbete. \_\_\_\_\_
7. När en komplicerad uppgift är uppnådd, ser jag till att alla detaljer har tagits med. \_\_\_\_\_
8. Jag hanterar lätt flera komplicerade uppgifter samtidigt. \_\_\_\_\_
9. Jag tycker om att läsa artiklar, böcker och tidningar om utbildning, ledarskap och psykologi för att sedan använda det praktiskt. \_\_\_\_\_
10. När jag tillrättavisar, oroar jag mig inte för att äventyra relationer. \_\_\_\_\_
11. Jag fördelar min tid mycket effektivt. \_\_\_\_\_
12. Jag tycker om att förklara svårigheter och detaljer rörande en komplicerad uppgift eller ett projekt för mina medarbetare. \_\_\_\_\_
13. Att bryta ner stora projekt till små hanterbara uppgifter är en självklarhet för mig. \_\_\_\_\_
14. Ingenting är viktigare än att bygga ett bra team. \_\_\_\_\_
15. Jag tycker om att analysera problem. \_\_\_\_\_
16. Jag hedrar andras begränsningar. \_\_\_\_\_

17. Att guida mina medarbetare för att förbättra deras prestation eller beteende är helt naturligt för mig. \_\_\_\_

18. Jag tycker om att läsa artiklar, böcker och tidningar om mitt yrke och sedan implementera de nya processerna som jag lärt mig. \_\_\_\_

**Bakgrund**

Då vi fann intresse av direktivet som Polisorganisationskommittén utreder, på uppdrag av Regeringen, och då den är mycket övergripande och därmed täcker hela Polisväsendet, har vi valt att avgränsa vår uppsats till den del av direktivet som berör Säkerhetspolisen och en eventuell ombildning av denna. En ombildning, tror vi skulle kunna innebära förändringar för ledarskapet inom organisationen. Med bakgrund av detta har vi för avsikt att undersöka hur ledarskapet ser ut idag samt hur det kan förändras. Vidare analyseras för- och nackdelar i jämförelse med etablerade ledarskapsteorier från litteraturen.

**Uppsatsens frågeställningar**

*Vilken typ av ledarskap används på Säkerhetspolisen och vilken typ skulle behöva antas efter en ombildning av deras organisation?*

*Vilka nya krav ställs på ledarskapet vid en ombildning av Säkerhetspolisen?*

*Hur har frågor och behov av ändrat ledarskap diskuterats och hur har förändringarna förberetts?*

Följande teman kommer tas upp under intervjuerna. Frågorna kommer vara ganska fokuserade men kan ha utvecklande och diskuterande svar. I mån av tid kommer också ett ledarskapstest att genomföras, bestående av 18 korta frågor som bedöms på en skala.

**Bakgrund**

Under detta tema diskuteras frågor som rör er bakgrund som ledare och de arbetsuppgifter ni har i er nuvarande ledande position.

**Ledarskap**

Här diskuteras mer ingående ledarskap som fenomen, era uppfattningar och vilka egenskaper ni anser ert ledarskap består av.

**Ombildning**

Under detta tema diskuteras den ombildning som utreds av Polisorganisationskommittén och era positiva såväl som kritiska uppfattningar om den i förhållande till ledarskap.

1. Namn, Vill du vara anonym?
2. Kan du berätta om din bakgrund? Hur fick du den ledande position du har nu?
3. Kan du berätta om ditt arbete på Säkerhetspolisen? Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Vad har du för uppfattning om ordet ledarskap? Vad betyder det för dig?
5. Kan du berätta om ditt ledarskap? Vad är din bästa respektive sämsta ledaregenskap du anser dig ha?
6. Ger Säkerhetspolisen internutbildningar i ledarskap?
7. Finns det något som påverkar ditt sätt att leda? Andra ledare? Direktiv eller instruktioner? Har du någon ledarförebild?
8. När fick du höra om att Säkerhetspolisen kanske ska ombildas till en fristående myndighet?  
– Vad fick du för intryck då?
9. Hur tror du en eventuell ombildning kommer påverka ditt sätt att leda? Vad kommer skilja sig från hur du leder idag?
10. Vilka för- och nackdelar ser du med ombildningen i helhet samt för ditt ledarskap?
11. Har du tidigare erfarenhet av att leda under en förändring? Uppfattade du det som lyckat/misslyckat. Vad var det svåra med det?