



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

HUR POLISCHEFERS LEDARSKAP PÅVERKATS AV MYNDIGHETENS OMORGANISATION

Claudia Movino

Michaela Olausson

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT/2020
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Johanna Andersson

Sammanfattning

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Titel (svensk):	Hur polischefers ledarskap påverkats av myndighetens omorganisation
Titel (engelsk):	How the leadership of police chiefs has been affected by the reorganization of the authority
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT/2020
Handledare:	Gary Kokk
Examinator:	Johanna Andersson
Nyckelord:	Polismyndigheten, ledarskap, organisationsförändring

Syfte: Syftet med studien var att undersöka ledarskapet inom Polismyndigheten i samband med omorganisationen. Vi ville få en ökad förståelse för ledarskapet genom att undersöka hur omorganisationen påverkat ledarskapet för chefer inom Polisen. Ytterligare undersöktes hur chefer inom Polismyndigheten upplever sitt ledarskap och om det överensstämmer med Polismyndighetens riktlinjer för ledarskap som utarbetades i samband med omorganisationen.

Teori: I vårt teoretiska ramverk har skillnaden mellan ledarskap och chefskap betonats samt vad ledarskap innebär. Situationsanpassat ledarskap har använts i teorin då det är den ledarskapsstil som utmärker sig i vårt resultat. Ytterligare har vi skrivit kring organisationsförändringar och dess komplexitet samt om decentralisering och centralisering.

Metod: Vi valde en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer med polischefer då det gynnar vårt syfte med studien på bästa sätt. Eftersom studien utgår från ett chefsperspektiv valde vi att intervjua just ledare inom myndigheten. Vad gäller omorganisationens aspekt ville vi undersöka om den påverkat just cheferna och deras ledarskap. Sex chefer på olika nivåer inom organisationen har intervjuats från ett lokalpolisområde i Polisregion Väst.

Resultat: Omorganisationen har påverkat ledarskapet mestadels positivt genom att cheferna fått ett större ansvar, att ledarskapet styrs med tillit och förtroende, att det finns ett bättre medarbetarinflytande och att cheferna har mer inflytande i organisationen. Det kan konstateras att respondenterna överlag utövar sitt ledarskap med grund i det som Polismyndigheten förespråkar kring ledarskap. Alla respondenter uttryckte att tillit och förtroende är betydande begrepp i deras ledarstil. Dessutom betonade alla respondenter att deras ledarskap ibland behöver anpassas till situationen eller medarbetaren.

Förord

Det har varit mycket intensivt, berikande och intressant att skriva denna kandidatuppsats. Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss att lyckas med denna uppsatsen genom att medverka och stötta på ett eller annat sätt. Vi vill tacka vår handledare Gary Kokk för hjälpen med synpunkter och idéer för att göra uppsatsen tydligare.

Fortsättningsvis ger vi ett enormt tack till samtliga från Polismyndigheten i Polisregion Väst som hjälpt oss att utföra denna studie. Vi tackar framförallt våra respondenter som valt att medverka i studien, för engagemanget i våra intervjuer och tiden de har lagt ner för den här uppsatsen.

Claudia Movino & Michaela Olausson, Göteborg 2021-01-01

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Bakgrund.....	3
1.2.1 Polismyndighetens organisation.....	3
1.2.2 Omorganisationen.....	4
1.2.3 Polismyndighetens riktlinjer för ledarskap hos chefer som utarbetades i samband med omorganisationen.....	5
1.2.4 Polismyndighetens ledarkriterier för ledarskap hos chefer som utarbetades i samband med omorganisationen.....	6
2. Tidigare forskning	7
2.1 Polisens omorganisation.....	7
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Ledarskap och chefskap.....	8
3.2 Vad är ledarskap?.....	9
3.3 Situationsanpassad ledarskapsstil.....	9
3.4 Organisationsförändring.....	11
3.5 Decentralisering och centralisering.....	13
4. Metod	14
4.1 Kvalitativ metod.....	14
4.2 Urval.....	15
4.2.1 Intervjupersonerna.....	15
4.3 Intervjuer.....	15
4.3.1 Genomförande.....	16
4.4 Trovärdighet.....	16
4.5 Etik.....	17
5. Resultat	17
5.1 Omorganisationens påverkan på ledarskapet för cheferna.....	17
5.2 Chefernas upplevelser av sitt ledarskap.....	21
6. Diskussion	25
6.1 Metoddiskussion.....	30
7. Slutsats och vidare forskning	31

8. Referenser.....	33
9. Bilagor.....	37
9.1 Bilaga 1.....	37
9.2 Bilaga 2.....	38

1. Inledning

Organisationsförändringar inom offentlig sektor är komplexa och kan leda till positiva och negativa effekter (Thornton & Ocasio, 2008). Den 1 januari 2015 genomgick

Polismyndigheten en omorganisation som var bland de största och mest avancerade organisationsförändringarna som skett inom offentlig sektor (Statskontoret, 2016). Denna omorganisation blev väldigt omtalad i samhället och kritiserad i media. Omorganisationen innebar att de tidigare 21 Polismyndigheterna och Rikspolisstyrelsen ombildades till en enda sammanhållen myndighet - Polismyndigheten. En så omfattande organisationsförändring i en av landets mest betydande verksamheter där verksamheten är igång dygnet runt, och där samhället och medborgarna påverkas i en så stor utsträckning, väcker vårt intresse.

Organisationsförändringar påverkar många delar i en organisation och ledarskap kan vara en av dessa. Ledarskap är ett ämne som uppmärksammas mer och mer i litteratur, i media och på arbetsplatser. Hur upplever chefer inom Polismyndigheten sitt ledarskap och kan ledarskapet inom myndigheten ha påverkats av omorganisationen? Detta är något vi är intresserade av och vill få en förståelse för.

Olika typer av organisationer kan komma att kräva olika typer av ledarskap.

Polismyndigheten är en så kallad blåljusorganisation där brandkåren, ambulans, militären etc innefattas. Blåljusorganisationerna ställs inför tuffa situationer där snabba beslut behöver tas vilket kräver ett visst ledarskap. Ledarskap i situationer av kris när det kommer till liv och välmående är väldigt speciellt (Larsson, 2019). En verksamhet som utsätts för den typen av stress kräver en form av struktur för att kunna hantera kriserna som uppstår. Det behövs en klar ansvarsfördelning och ett tydligt regelverk för att få ett positivt utfall, medan en otydlig rollfördelning och brist på mandat i kriser kan ha en paralyserande effekt. Larsson (2019, s.98) skriver "...chefers förmåga att hantera en balansakt mellan behov av struktur, tydliga mandat, rutiner och mallar å ena sidan och behov av frihet och handlingsutrymme å den andra".

I dessa typer av organisationer krävs således en balans mellan tillit och situation.

Det kan finnas en svårighet när det kommer till bedömning av en situation enligt Larsson (2019). Individer kan ofta se olika på olika situationer och agera/fatta beslut därefter. Därför kan högre chefer se annorlunda på en situation som de har en viss distans till, kontra medarbetare ute i fält, och ta beslut som inte är fullt lämpliga.

När det gäller att fatta beslut i dessa organisationer finns ofta inget korrekt sätt att göra det på utan man får väga för och emot, det vill säga vilket som ger minst konsekvenser.

Kommunikationen är ytterst viktig i krissituationer, då en ledare behöver vara tydlig när hen ger en order. Det ska inte gå att misstolkas eller på något vis vara otydlig då det kan vara riskabelt och farligt. Dock behövs det ett ödmjukt förhållningssätt till detta samt ett motiverande ledarskap. Man ska ha tillit för sina underställda chefer eller medarbetare. Om man som ledare lägger sig i för mycket i det vardagliga arbetet kan det leda till irritationer och konflikter (Larsson, 2019). Nästintill varje situation här är unik och kräver en balansgång.

Ledarskapet i blåljusorganisationer skiljer sig således från andra organisationer. När det dessutom genomförts en avsevärt stor omorganisation inom en blåljusorganisation är det intressant att se hur ledarskapet kan ha påverkats av detta. Av denna anledning är vi intresserade av att få en insikt kring detta genom att undersöka ledarskapet inom Polismyndigheten.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är att få en klarare bild av ledarskapet i Polismyndigheten ur ett chefsperspektiv i samband med omorganisationen. Polisreformen innebar ändringar i ledarskapet för chefer inom myndigheten, och vi vill få en insikt i hur cheferna upplever att omorganisationen påverkat deras ledarskap. Omorganisationen innebar dessutom att nya riktlinjer och ledarkriterier utarbetades för chefer inom Polismyndigheten. Därav vill vi få en förståelse för om det ledarskap som cheferna har idag, överensstämmer med den ledarskapspolicy och de riktlinjer för ledarskap som Polismyndigheten innehar. För att uppnå vårt syfte kommer vi utgå från följande frågeställningar:

- Hur har omorganisationen påverkat ledarskapet för chefer inom Polismyndigheten?
- Hur upplever chefer inom Polismyndigheten sitt ledarskap och överensstämmer det med Polismyndighetens riktlinjer och kriterier för ledarskap som skapades i samband med omorganisationen?

1.2 Bakgrund

1.2.1 Polismyndighetens organisation

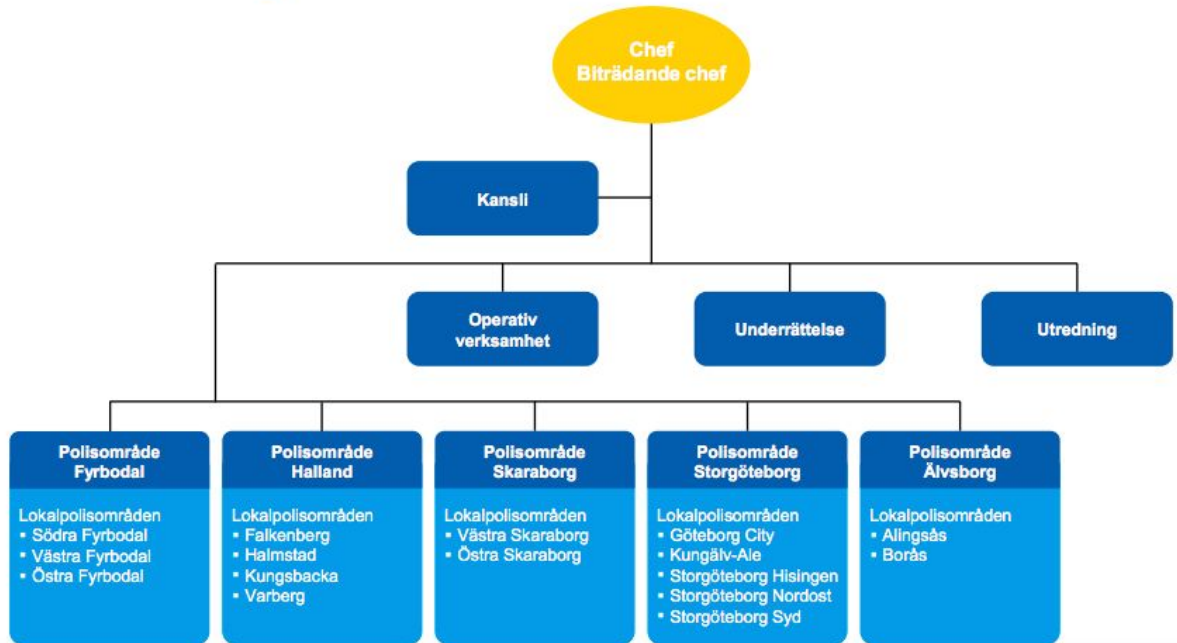
Inom Polismyndigheten finns 34 000 medarbetare (Polismyndigheten, 2019). Polisens organisation som tidigare bestod av 21 länspolismyndigheter blev genom omorganisationen en enda centraliserad myndighet och delades in i sju regioner med varsin regionpolischef (se figur 1). Polisregionerna har alla ett helhetsansvar för verksamheten inom den specifika regionen. Det innebär ett ansvar för utredningsverksamhet, brottsförebyggande arbete och service. Inom varje region finns flera lokalpolisområden (se figur 2). Hela Polismyndigheten leds av en rikspolischef som har en ansvarighet inför regeringen och det är även regeringen som bestämmer vem som ska vara rikspolischef. Utöver detta finns det inom organisationen en internrevision, ett nationellt forensiskt centrum och den nationella operativa avdelningen samt olika avdelningar som exempelvis IT-avdelningen och rättsavdelningen (Polismyndigheten, 2019).



Figur 1. Polismyndighetens sju regioner.

Polismyndigheten är en hierarkisk organisation som består av olika ledarskapsnivåer (Polismyndigheten, 2015). Högst finner man rikspolischefen och efter det kommer regionpolischefer med biträdande chef. Därefter finns polisområdeschefer som jobbar på den strategiska nivån. Efter det kommer lokalpolisområdescheferna som arbetar på indirekt nivå. På den lägsta nivån finns gruppchefer som arbetar på den direkta nivån.

Polisregion Väst



Figur 2. Förtydligande av en Polisregions organisation, Polisregion Väst.

1.2.2 Omorganisationen

Den 1 januari 2015 genomgick Polismyndigheten en mycket stor och komplex omorganisation (Statskontoret, 2016). Polisreformen innebar att myndigheten gick från en decentraliserad organisation till en centraliserad, genom att 21 Polismyndigheter och Rikspolisstyrelsen skulle ombildas till en enda myndighet - Polismyndigheten. Statskontoret (2016) nämner att förväntningarna på omorganisationen var att det skulle ske en viss decentralisering inom organisationen i kombination med centraliseringen av myndigheten. Det var endast en del av den operativa verksamheten som främst skulle centraliseras och detta syftar på stödverksamhet samt administrativ verksamhet (SOU 2012:13). I delar av den operativa verksamheten där metodutveckling och den ökade lokala förankringen var i fokus skulle en decentralisering av uppgifter ske.

Ett av syftena med polisreformen var att ha en mer enhetlig organisation genom att bland annat ha ambitionen att de sju regionerna skulle ha en så lik organisationsstruktur som möjligt (Statskontoret, 2016). Genom polisreformen skulle en bättre styrning uppnås samt fler möjligheter fås för högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, flexibilitet och märkbara resultat inom Polisens organisation (Prop. 2013/14:110). Omorganisationen skulle också leda till att en tydligare ledning uppnås (Statskontoret, 2017). Ambitionen var vidare att brott

skulle klaras upp på ett effektivare sätt, ingripandeverksamheten skulle bli bättre och poliserna skulle komma närmare medborgarna genom lokal närvaro och mer tillgänglighet. Omorganisationen skulle leda till att beslut ska kunna fattas på så låg instans som möjligt och att det skulle ske snabbt. Det skulle inte finnas mer än sex beslutsnivåer från medarbetare till rikspolischef, vilket innebar att man tillsatte resurser till varje lokalpolisområde och mandat att ta beslut på den nivån (Statskontoret, 2016).

Något som väckt mycket uppmärksamhet med omorganisationen handlar om att målen inte nåddes inom den tidsram man satte (Statskontoret, 2018). Genomförandet av polisreformen var tänkt att pågå fram till slutet av 2016 men det har konstaterats genom flera utvärderingsrapporter från Statskontoret att målen inte uppnåddes i tid. Detta kan bero på att många aktörer var involverade i händelseförloppet samt att omorganisationer ofta är mer kostsamma och tar längre tid att fullborda än planerat (Statskontoret, 2016).

1.2.3 Polismyndighetens riktlinjer för ledarskap hos chefer som utarbetades i samband med omorganisationen

Polismyndigheten arbetar sedan omorganisationen 2015 efter ett tillitsbaserat ledarskap. Tillitsbaserat ledarskap som styrmodell var något som regeringen beslutat ska gälla inom alla offentliga verksamheter. Den tillitsbaserade styrningen innebär ett flyttat fokus från den tidigare formella styrningen till skarpare fokus på kulturen inom organisationen och ledarskapet. Då talas det om verksamhetens värderingar och attityder när det gäller kulturen (SOU 2019:43). För att kunna genomföra en sådan typ av styrning måste man arbeta på hela organisationens kultur och styrning.

Tillit kan stärka och hjälpa till att förstå olika kontakter en verksamhet har, både internt och externt (SOU 2019:43). Tillit som ledarstil i en organisation kan resultera i att medarbetarna tar tag i och löser olika problem själva istället för att försöka undvika problemen då en rädsla för att hållas ansvarig finns. Det kan även öka deras vilja att arbeta utanför vad som står i deras arbetsbeskrivning för att klara av och nå ett mål. Om en medarbetare känner full tillit från sin arbetsgivare kan detta skapa engagemang och ökad effektivitet. Detta kan också medföra att medarbetarna trivs mer på arbetsplatsen och känner sig tillfreds med situationen (SOU 2019:43). Tillitsbaserad styrning sätter väldigt mycket fokus på medarbetarnas profession och deras omdöme kring händelser och uppgifter. Man behöver inom detta utgå

ifrån att människor vill göra sitt bästa och kan åstadkomma rätt resultat istället för att ha brist på tillit i dessa avseenden gällande medarbetare och verksamheter. Det betyder således att man inte släpper på kontrollen helt utan lagar och regler måste fortfarande följas. En kontroll av det finansiella måste också finnas och man bör se till att arbetet utförs med kvalitet och ha en attityd gentemot brister av förlåtande karaktär.

Polismyndigheten (2015) skriver i sin medarbetarpolicy som utarbetades i samband med omorganisationen om flera förväntningar de har på sina chefer. En chef inom Polisen innehar tre roller som verksamhetsansvarig, arbetsgivare och ledare. Den verksamhetsansvariga rollen innebär att chefen ska vara med och förbättra verksamheten tillsammans med medarbetarna. Arbetsgivarrollen handlar om att chefen ansvarar för arbetsgivarpolitiken och understödjer denna samt applicerar den hos medarbetarna. Som ledare ska chefen vara coachande, motiverande och stöttande i sitt ledarskap. Ytterligare säger policyn att chefen ska vara rak och tydlig i sitt ledarskap och kunna stå för vad hen säger. Vidare nämns det att ledarskapet ska anpassas till medarbetaren och situationen (Polismyndigheten, 2015).

Eftersom begrepp som tillit, trivsel och delaktighet varit framstående i ledarskapet inom den nya Polismyndigheten menar Statskontoret (2017) att chefs- och medarbetarskap är en betydande del av detta. Medarbetarskap leder till att chefer får ett större förtroende och att medarbetarna känner att de kan påverka sin arbetssituation. Detta kan i sin tur leda till en trivsam arbetsmiljö där tillit genomsyras samtidigt som medarbetarnas kunnighet och erfarenhet kommer till kännedom vilket vidare kan utveckla verksamheten på olika sätt.

1.2.4 Polismyndighetens ledarkriterier som utarbetades i samband med omorganisationen

Polismyndigheten innehar ledarkriterier som beskriver vad Polismyndigheten eftersträvar vad gäller ledarskap inom deras organisation. Dessa ledarkriterier utarbetades i samband med införandet av omorganisationen. Polismyndigheten menar att ledarkriterierna är ett idealtillstånd i ledarskap för chefer som sällan går att utöva fullt ut (Polismyndigheten, 2015). Ledarkriterierna ska dock användas som grund till utövandet av ledarskapet hos polischefer, samt som underlag vid rekrytering av nya chefer.

Ledarkriterierna är utformade efter olika chefsnivåer som finns inom Polismyndigheten och de som nämns i ledarkriterierna är den direkta, indirekta och strategiska ledarskapsnivån (Polismyndigheten, 2015). I ledarkriterierna finns specifika punkter för varje ledarskapsnivå om vad som är önskvärt inom ledarskapet. Dock finns det gemensamma kriterier som alla tre chefsnivåer täcker. Exempelvis ska cheferna kunna balansera de olika rollerna som nämndes tidigare, det vill säga rollen som verksamhetsansvarig, ledarrollen samt arbetsgivarrollen. Andra ledarkriterier är bland annat att man som chef ska vara tydlig när det gäller att delegera och ge instruktioner. Kommunikation är ett viktigt redskap och chefen ska kunna inleda dialoger med medarbetarna samt möjliggöra för delaktighet i olika beslut. Det är viktigt att chefen stöttar medarbetarna och är lyhörd samt verkar främjande till medarbetaransvar. Ytterligare säger ledarkriterierna bland annat att man som chef bör ta sitt ansvar samt kunna ta beslut även i stressiga situationer.

2. Tidigare forskning

2.1 Polisens omorganisation

En studie gjord 2017 av Enni Soironen och Mikaela Vater fokuserar på hur omorganisationen inom Polisen upplevdes av anställda och om det finns grupper/medarbetare inom myndigheten som påverkats mer än andra av omorganisationen. Studien riktar även fokus på hur organisationskulturen ser ut samt om det kan finnas externa händelser som påverkat omorganisationen i en viss riktning (Soironen & Vater, 2017). Undersökningen gjordes genom att sex medarbetare i olika befattningar inom Polismyndigheten intervjuades. Vad gäller hur omorganisationen upplevdes av anställda visade studien att respondenterna varit positiva till den, och att den starka kritiken som riktats mot omorganisationen i media inte varit helt rimlig. Respondenterna menade att mycket som skrevs i media inte hade att göra med omorganisationen, men att det uppfattades som att det fanns en koppling. Gällande frågan om vissa grupper påverkats mer än andra av omorganisationen skriver författarna att polischeferna är en grupp som påverkats mycket. Detta på grund av att en hel del chefer förlorade sina arbeten samt att flera chefer fick otydliga arbetsuppgifter vilket ledde till att det tog lång tid för cheferna att förstå den nya rollen. Vidare visade studien att flera externa händelser gjorde att omorganisationen fördes i en negativ riktning. Exempelvis blev flyktingkrisen, ökade antal skottlossningar och terrorhot externa händelser som resulterade i att mycket resurser behövdes läggas ner på dessa. Detta i sin tur ledde till en större resursbrist då man varit tvungen att lägga resurser på händelser man inte varit beredd på.

Haake m.fl. (2017) genomförde en studie som handlar om ledarskapet hos chefer inom Polismyndigheten i samband med polisreformen 2015. Studien redogjorde för vilka förväntningar chefer inom Polismyndigheten har på sig vad gäller deras ledarskap enligt myndighetens utformade policys (där kärnvärden och ledarskapskriterier är formulerade) efter omorganisationens införande. Vidare undersökte studien vilka förväntningar chefer inom Polisen upplever att de har från högre och undre led, det vill säga från deras egna chefer och från deras medarbetare. För att genomföra studien intervjuades 28 chefer inom Polismyndigheten varav 17 st var män och 11 st var kvinnor. Resultatet visade att det fanns en skillnad på hur männen och kvinnorna upplevde vilka förväntningarna var på dem. Exempelvis visade det sig att kvinnorna känner ett behov av att bevisa sin trovärdighet som ledare och att handla på ett omtänksamt och och vågat sätt, och detta är något som inte var lika framstående hos männen. Dessutom visade studiens resultat att det finns en betydande avvikelse i hur ledarskapet är utformat enligt Polismyndighetens policys och hur det fungerar i praktiken enligt respondenterna. Det ledarskapet som utövas i praktiken skiljer sig från det som förväntas av ledarna enligt utformade policys.

3. Teoretisk referensram

3.1 Ledarskap och chefskap

Ledarskap och chefskap diskuteras ofta som två enskilda begrepp. Alvesson och Sveningsson (2012) menar att ledarskap kan definieras på många olika sätt men att det omfattar i princip allt som en chef tar sig an. En ledare måste inte vara en chef utan det kan handla om informella ledare eller politiska ledare. Chefskap till skillnad från ledarskap fokuserar mycket på den formella ställningen. Författarna förklarar att en chefs uppgifter innefattar många byråkratiska delar som exempelvis planering, budgetarbete och organiserande. En ledare däremot innebär att hen förlitar sig på sin personlighet och sina egenskaper där arbetsuppgifterna kan vara att skapa visioner och dagordningar som kan påverka medarbetarnas känslor och tänkande. Att ledarskap och chefskap särskiljs från varandra kan betyda att en chef endast är en chef, men samtidigt kan en chef också vara en ledare. Författarna förklarar att trots att många skiljer på chefskap och ledarskap finns det också vissa som anser att ledarskap är en del av chefskapet, där ledarskap ses som en av många arbetsuppgifter som en chef innehar (Alvesson & Sveningsson, 2012).

I detta arbete har vi valt att se ledarskapet som en del av chefernas arbetssätt, och vi kommer fokusera mer på begreppet ledarskap än chefskap då vi framförallt har valt att inrikta oss på just ledarskapet hos chefer inom Polismyndigheten.

3.2 Vad är ledarskap?

Ledarskap är ett komplext begrepp som kan ha flera definitioner (Alvesson & Sveningsson, 2012). Något många definitioner har gemensamt handlar om påverkan och inflytande. Dessa menar på att ledarskap är en process av påverkan där en ledare kan ha inflytande på sina medarbetare. Andra definitioner på ledarskap handlar om att en ledare kan få den underordnade att gå tillväga enligt ledarens önskemål, och att ledarskap är en inflytandeprocess där ledaren får en organiserad grupp att nå satta mål. Alvesson och Sveningsson (2012) nämner att ledarskap skiljer sig från chefskap på så sätt att inflytandet får en annan betydelse i ledarskap, där de typiska maktbefogenheterna en chef innehar och inflytandet hos en ledare är alltså två skilda saker. Flera definitioner betonar förändring som en viktig del av ledarskap, där det exempelvis kan handla om att frambringa och handskas med förändring. Ledarskap kan finnas i väldigt många olika miljöer och i olika sammanhang vilket leder till att detta utövas på olika sätt beroende på kontexten. Vender (2015) menar att ledarskapet förändras i och med att dessa omständigheter förändras. Därmed är det av betydelse att en ledare kan hantera förändring och anpassa sig till olika krav som en förändring medför.

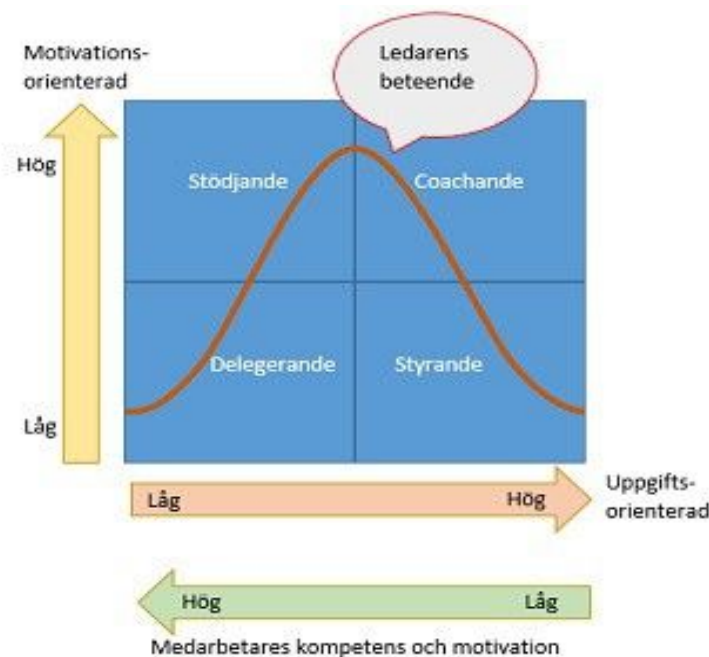
En definition av ledarskap är att det ses som “en kombination av position, ansvar, attityd, färdigheter och beteenden som gör det möjligt för någon att få fram det bästa i andra och det bästa i sin organisation på ett hållbart sätt” (Vender, 2015, s.1). När ledarskap utövas på rätt sätt finns goda möjligheter till att individuella och organisatoriska prestationer förstärks, men om det utövas på fel sätt kan det motsatta ske (Vender, 2015).

3.3 Situationsanpassad ledarskapsstil

Den situationsanpassade ledarskapsstilen innebär att ledaren anpassar sig efter den givna situationen (Khan m.fl., 2016). Enligt denna ledarskapsteori finns det inget rätt sätt att leda på, utan inre och yttre dimensioner av miljön påverkar hur ledaren ska anpassa sig till den specifika situationen. För att en situationsanpassad ledare ska vara effektiv måste hen ha

förmågan att anpassa sig till situationen och växla mellan att ha en uppgiftsorienterad och en relationsorienterad ledarstil.

Alvesson och Sveningsson (2012) menar att teorin för situationsanpassat ledarskap utgår ifrån relationen mellan chef och den underordnade. Detta är avgörande för på vilket sätt ledarskapet ska tillämpas i den givna situationen. Relationen mellan chef och underordnad utgår ifrån den underordnades (medarbetarens) mognad. Det finns fyra ledarskapsstilar som ledaren använder utifrån medarbetarens mognad. Dessa kan förtydligas genom figur 3 nedan.



Figur 3. Modell för situationsanpassat ledarskap.

En ledare som använder sig av situationsanpassat ledarskap ser därmed mycket till medarbetarnas mognad, och anpassar sig efter mognaden (Alvesson & Sveningsson, 2012). När det finns en hög uppgiftsorientering men låg relationsorientering behöver ledaren vara instruerande och styrande. Detta eftersom mognaden är låg och medarbetaren behöver klara och tydliga instruktioner kring vad arbetet kräver. När det däremot finns både en hög uppgiftsorientering och en hög relationsorientering innebär det att mognaden har ökat hos medarbetaren och ledarskapet handlar om insäljning. Här kan ledaren ta ett steg tillbaka och ha ett mer informativt och stöttande tillvägagångssätt. Samtidigt är ledaren den som tar kommandot och vägleder, och hen ska försöka sälja in det önskvärda beteendet från den underordnade. Den tredje ledarskapsstilen innebär att medarbetaren blivit mer mogen och kan

vara mer involverad i att ta beslut i olika problemfrågor. Här råder en hög relationsorientering men låg uppgiftsorientering. Ledaren och medarbetaren samarbetar för att lösa olika uppgifter. I den sista ledarskapsstilen kan ledaren låta medarbetaren få leda i en högre utsträckning då medarbetaren bör vara tillräckligt mogen i denna fas. Här finns en låg relations- och uppgiftsorientering. Medarbetaren klarar att genomföra arbetsuppgifterna på egen hand (Alvesson & Sveningsson, 2012).

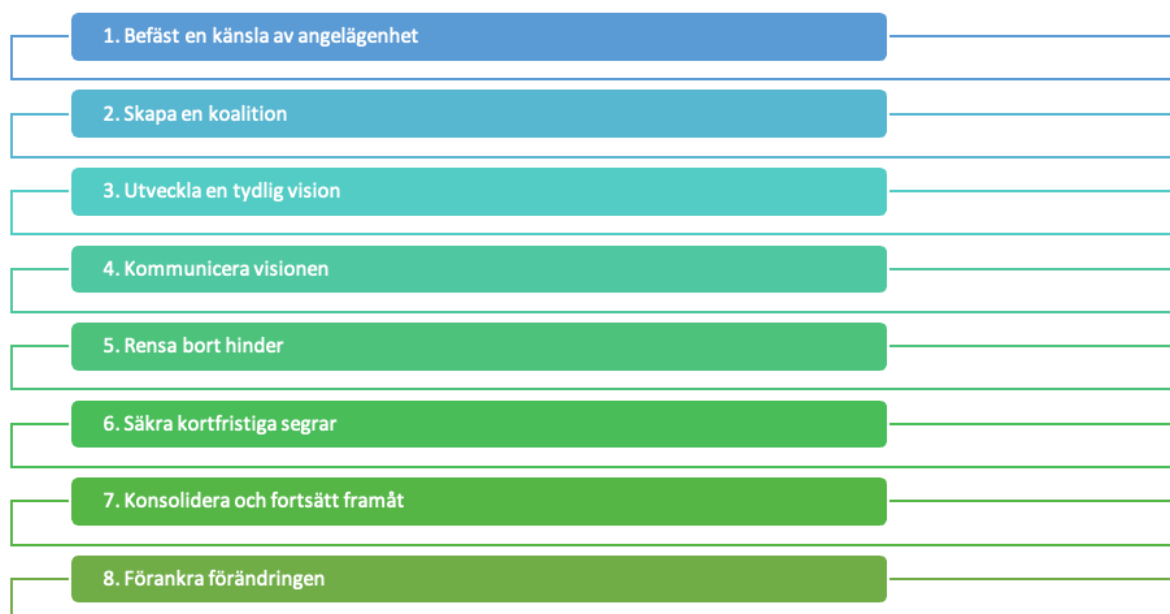
Alvesson, Blom & Sveningsson (2017) talar om att den situationsanpassade ledarskapsstilen kan vara förvirrande för medarbetarna då hen inte vet var hen har ledaren med tanke på att ledaren konstant anpassar sig till olika situationer och individer. Detta kan resultera i att förtroendet för ledaren minskar eftersom ledaren ena stunden kan ha en viss typ av ledarstil och nästa stund en annan ledarstil, beroende på given situation.

3.4 Organisationsförändring

Förändring i en organisation kan vara mycket svårt och kan möta många olika hinder. En förändring är något som sker över tid och inte över en natt. Enligt Rodat (2018) måste man planera så pass mycket i förväg när det kommer till en omorganisation för att vara förberedd på att motgångar kan ske, vad för typ av motgångar man kan möta och hur dessa ska bemötas. Det kan också vara så att andra typer av förändringar sker parallellt med det målet man har med sin förändring, externt och internt. För att lyckas med en stor förändring behöver en anpassning efter omständigheterna ske.

Rodat (2018) menar att det finns en del riktlinjer att förhålla sig till i denna aspekten. Först måste man se till omständigheter och förändringar i exempelvis politiken och ekonomin och om det skulle kunna påverka ens egna förändring. Vidare behövs det i en omorganisation ses över med strukturen, uppbyggnaden av organisationen, anställda och vad som gör den nya organisationsformen mer effektiv. Ytterligare är tidsintervallet man sätter för att lyckas med detta viktigt. För att nå de målen som är satta bör man reflektera kring om det är en direkt implementering av förändringen som krävs eller om det ska ske i etapper. Enligt Rodat (2018) är det bevisat att människor och företag/organisationer bara kan ta åt sig av en viss del av förändringen åt gången. Detta är dock en svårbedömd uppgift då det differerar beroende på vilka personer som ska genomföra den. Därav är detta en väldigt viktig del i förändringen som bör hanteras därefter.

Det finns en modell av åtta steg när det gäller just förändringsarbete som Kotter (2007) beskrivit (se figur 4). Han menar att en generell läxa att lära från förändringar är att de går igenom flera stadier som kräver en betydande stor del tid. Självklart finns det företag och organisationer som hoppar över steg men detta resulterar endast i att det går snabbare, men resultaten blir dock sämre. Det första steget, befästa en känsla av angelägenhet, innebär att man ska se till att problemet som ska förändras måste belysas i den mån att gemene man inser att det inte fungerar. Detta för att få personer att engagera sig i och motivera dessa individer till att samarbeta. Det kan vara svårt enligt Kotter (2007) att få med sig folk i en förändring då alla människor gillar att ha kvar sina rutiner. Förändring kräver ett nytt system vilket alltid kräver sitt ledarskap. Man kommer ingenstans om inte tillräckligt bra chefer blir beförtrade till högre positioner. Det finns som sagt individer som motsätter sig förändringar eller inte ser likadant på den och det skulle inte fungera på ledningsnivå, och därför behöver vissa positioner ibland fyllas med andra som är övertygade om förändringen.



Figur 4. Kotters modell för förändringsarbete.

Det andra steget innebär att man måste ha en stark samverkan mellan chefer (Kotter, 2007). I lyckade förändringsprocesser sitter ledningen/styrelsen med ett antal andra och utvecklar en gemensam modell för den förändring som ska ske. Ofta inkluderas dock inte alla toppchefer då alla inte vill att förändringen ska genomföras. I stora organisationer brukar man även inkludera andra som inte tillhör toppledningen eftersom om ledningen hade fungerat skulle en organisationsförändring inte vara nödvändig.

Det tredje steget innebär att man måste skapa en tydlig och stark vision som speglar framtiden. Detta för att få andra att "köpa" idén och för att ingen ovisshet ska finnas då detta kan leda till att förändringen går i fel riktning. Det fjärde steget handlar om att kunna kommunicera sin vision. Det är av yttersta vikt att alla förstår vad som måste ske och hur målet ser ut. Om man inte kan få folk att förstå ens vision kommer dessa individer med största sannolikhet inte arbeta för dess framgång. Det femte steget handlar om att se till att alla hinder som kan stå i vägen för att visionen ska fungera försvinner. Man måste jobba aktivt för att få alla att förstå att en förändring kan vara obekvämt men man gynnas i slutändan. Ibland kan det även vara jobbtitlar eller en rädsla av att förlora sitt jobb som kan vara ett hinder (Kotter, 2007).

Under det sjätte steget är det viktigt att ha kortsiktiga mål (Kotter, 2007). Oftast tar det en till två år in i en förändring tills positiva resultat börjar synas. Det tar därmed ofta lång tid innan man ser att förändringen går i rätt riktning. Det kan vara av betydelse att belöna folk med ett godkännande, uppskattning eller en löneförhöjning när man når de kortsiktiga målen. Detta kan skapa en fortsatt tro i förändringen och folk som motsatt sig den kan komma att ändra sin åsikt. I steg sju talar Kotter (2007) om att man inte ska ta ut vinsten i förskott då risken finns att man kan tappa förändringen och folk går tillbaka till gamla vanor. När man jobbat för en förändring under en lång tid finns det en risk att man vill se det som vunnet. Kortsiktiga mål är viktiga att se till och erkänna men inte hela förändringen. En stor förändring kan ta fem till tio år innan det är klart för det måste sätta sig som en rutin och en självklarhet i företaget/organisationens egna arbete. I det sista steget måste förändringen hamna i organisationens värdegrund och bli en självklarhet för att det ska hålla. Om ledningen inte helt håller med eller inte är helt övertygad om förändringens syfte och dess positiva påverkan kan framtida beslut eller agerande genomföras som inte alltid hamnar i rätt riktning som gynnas den nya förändringen (Kotter, 2007).

3.5 Decentralisering och centralisering

Centralisering är motsatsen till decentralisering och innebär att en person styr och inte att ansvaret är uppdelat på många personer som i en decentraliserad organisation (Brorström m.fl., 2014). Vad gäller organisationer som inför en centralisering handlar det ofta om att organisationen ska bli mer enhetlig (Christensen & Lægroid, 2005). Införandet av en centralisering i en organisation kan innebära att organisationen samordnas på ett effektivare

vis. Christensen och Lægreid (2005) menar att det grundläggande i en centralisering handlar om att makten fördelas uppåt i organisationen för att få bättre koll på lokala nivåer där man bestämmer enhetliga prestationsmål.

Decentraliseringen handlar om en mer uppdelad offentlig sektor, och om att beslutsfattandet ska bli mer effektivt (Karlsson, 2017). Beslut ska kunna tas snabbare genom att man förändrar sättet på vem som ska fatta besluten. Möjligheten ska finnas att beslut kan tas på lägre positioner och inte endast högst upp i den hierarkiska ordningen. Detta kan uppfattas som positivt eftersom det kan ses som en behövlig princip att inneha i en organisation för att kunna ta rätt beslut (Arwinge, 2015). Dessutom kan det innebära att besluten tas snabbare.

Decentraliseringen innebär att olika, mindre enheter formas inom organisationen, och ju mer en enhet får bestämma och styra desto mer ökar också kravet på ansvar för den enheten (Karlsson, 2017). Decentralisering kan innebära att man faktiskt utnyttjar den lokala kompetens som finns inom organisationen. Man visar att man har tillit för den lokala enheten då man överlåter ett stort ansvar till denna. Därutöver vill man uppnå en förändringsbar verksamhet. Eftersom den enskilda enheten får mer möjligheter till påverkan betyder det att deras styrning måste förändras (Brorström m.fl., 2014). En organisation behöver inte nödvändigtvis vara enbart centraliserad eller decentraliserad, utan kan ofta ha inslag av båda organisationsformerna (Rust, 1919).

4. Metod

4.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att genomföra denna studien med en kvalitativ metod. Ahrne och Svensson (2015) menar att kvalitativa undersökningar är fördelaktiga när man vill studera och förstå andra perspektiv och miljöer. För att uppnå syftet med arbetet har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer. Fördelen med det är att vi kan anpassa frågorna och vilken ordning vi ställer dessa i och på så sätt få ut så mycket som möjligt ur intervjusituationen i jämförelse med om vi exempelvis hade haft ett standardiserat frågeformulär (Ahrne & Svensson, 2015). Vidare har vi använt oss av sekundärmaterial som metod för att se till den forskning, relevanta dokument och rapporter som finns tillgängliga och kan stödja vårt arbete (Löfström & Rombach, 2020). Framförallt har Statskontorets utvärderingsrapporter kring omorganisationen samt Polismyndighetens egna dokument varit till användning för oss. Vi har valt att använda oss

av sekundärmaterial för att bygga upp förståelsen kring ämnet samt för att denna metod är resurseffektiv vilket är en fördel då vi även valt att genomföra intervjuer (Löfström & Rombach, 2020).

4.2 Urval

Vi har valt ett målinriktat urval utifrån den organisationen som uppsatsen handlar om och utifrån våra frågeställningar (Bryman, 2012). Vi valde att intervjua chefer inom ett lokalpolisområde i Polisregion Väst. Vi väljer att inte nämna vilket polisområde detta är då vi vill vara säkra på att intervjupersonerna ska förbli anonyma. Därpå valde vi att intervjua chefer inom organisationen som arbetar på olika nivåer för att få en så bred bild som möjligt av verkligheten. Dessa chefer ska ha varit yrkesverksamma inom Polismyndigheten även innan omorganisationen, och haft en chefsbefattning innan omorganisationen infördes eller i samband med att den infördes.

4.2.1 Intervjupersonerna

Sex intervjuer genomfördes med chefer på olika nivåer inom Polismyndigheten i ett av polisområdena inom Polisregion Väst, varav en var kvinna och fem var män. Fler intervjuer hade gärna genomförts men tiden räckte inte till, och vi anser att intervjuerna vi fått varit tillräckliga för den tidsram vi haft för denna studie. Genom intervjuerna har vi kunnat besvara våra frågeställningar i arbetet och syftet har uppnåtts. Som nämnt tidigare har vi valt att intervjua chefer på olika nivåer. En chef är anställd på den strategiska ledarskapsnivån, två chefer är på den indirekta ledarskapsnivån och tre är på den direkta ledarskapsnivån. Anställningstiden för våra intervjupersoner vad gäller deras chefsanställning är mellan 5-23 år. I resultatet i denna uppsats kommer cheferna benämnas som chef 1, chef 2 och så vidare.

4.3 Intervjuer

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Vi har skrivit upp olika intervjufrågor med temaområden men har valt att gå in för att ställa följdfrågor till relevanta intervjufrågor som inte var nedskrivna. En semistrukturerad intervju innebär att intresset ligger hos den som blir intervjuad och deras fokus i de olika frågorna (Bryman, 2012). I sådana intervjuer försöker man låta intervjun flöda fritt i vilken riktning den intervjuade än vill ta den. I en semistrukturerad intervju behöver inte frågorna komma i någon typ av ordning.

4.3.1 Genomförande

Genom att ringa till Polismyndigheten och presentera oss samt förklara vad vi sökte och varför, fick vi kontakt med en högt uppsatt chef inom Polismyndigheten i ett polisområde i Polisregion Väst. Denna chef hjälpte oss i sin tur att få kontakt med chefer inom Polisen på olika nivåer. Chefen informerade oss att på grund av den pågående covid-pandemin skulle vi behöva genomföra intervjuerna på annat sätt än att mötas i person. Vi blev ombedda att skriva ett informationsbrev som kunde mejlas ut till olika chefer av en kontaktperson. Informationsbrevet ligger som en bilaga i arbetet. Genom kontaktpersonen fick vi mejladresser till olika chefer som visade intresse för intervjuerna. Därefter mejlade vi varje chef och frågade när det passar för en intervju samt vilket sätt intervjun önskas genomföras på (vi föreslog telefon, Skype eller Zoom). Vi fick ihop sex antal intervjuer varav tre genomfördes via telefon, en genom Skype och två genom Zoom. Vi antecknade inte under intervjuerna då vi ville ha vår fulla koncentration på intervjupersonen och samtalet som fördes. Samtliga intervjuer spelades in genom röstmemo-funktionen på våra mobiltelefoner för att senare kunna lyssnas på igen och delvis transkriberas. Vi valde att inte skicka intervjufrågorna i förväg till intervjupersonerna eftersom vi ville få så ärliga och raka svar som möjligt, och inte riskera att intervjupersonerna hinner resonera kring svaren på förhand eller diskutera frågorna med andra.

4.4 Trovärdighet

I just kvalitativ forskning är trovärdighet av stor betydelse då man inte kan bevisa trovärdigheten på samma sätt som i exempelvis en kvantitativ studie där siffror, tabeller och liknande ofta är utmärkande (Ahrne & Svensson, 2015). Genom att använda transparens i sin studie kan man öka trovärdigheten för studien. Detta innebär att man på ett välutvecklat sätt ska förklara i sin studie hur man gått tillväga kring exempelvis sitt metodval. Ytterligare är det betydelsefullt att framföra vilka osäkerheter man har på sin studie samt kunna reflektera kring svagheter med vald metod eftersom detta också ökar trovärdigheten då man inte försöker dölja något (Ahrne & Svensson, 2015). Vi anser att vi har varit tydliga i hur vi gått tillväga med den valda metoden och vi har presenterat vilka tvivel vi har samt vilka svagheter det kan finnas med delar av vår valda metod. Detta bidrar till trovärdigheten i vår studie.

Vidare kan man bidra med trovärdighet i en kvalitativ studie genom att visa att datainsamlingen varit tillämplig vad gäller problemformuleringen i studien och att den gjorts

på ett uppriktigt sätt (Trost, 1997). Trost (1997) menar att intervjuer ska genomföras på ett lämpligt sätt och att resultatet av intervjuerna ska kunna ge en rättvis bild av verkligheten genom att exempelvis i sin studie presentera vilka intervjufrågor man använt och hur man genomfört intervjun. På så sätt blir läsaren upplyst om hur man gått tillväga och kan på egen hand reflektera kring om studien anses trovärdig. Vi anser att vi på ett tydligt sätt förklarat hur intervjusituationen gått till och intervjufrågorna vi använde oss av ligger som en bilaga i detta arbete.

4.5 Etik

Eftersom vi har kommit i nära kontakt med andra människor, våra intervjupersoner, behöver den etiska aspekten tas i beaktning. Löfström & Rombach (2020) skriver att det är viktigt ur etisk synpunkt att tänka på hur individerna man intervjuar behandlas samt att en ståndpunkt för den som utför studien bör vara att man ska ha ett sanningsenligt tillvägagångssätt och inte undanhålla något för berörda individer.

Individskyddskravet har vi använt i genomförandet av denna studie. Teorell och Svensson (2007) redovisar fyra principer som ingår i individskyddskravet. Genom principen informationskravet har vi informerat personerna vi intervjuat om vad studien handlar om, att det är frivilligt att delta och vilken roll dessa individer kommer spela i studien. Genom samtyckeskravet har vi varit noggranna med att de berörda lämnar sitt samtycke till att delta i studien samt att det material som uppstått genom intervjuerna kommer användas i vår studie. Ytterligare har vi informerat intervjupersonerna att de har all rätt under studiens genomförande att påverka eller avsluta deras medverkan. Vidare har vi berättat för intervjupersonerna om deras anonymitet i studien med hänsyn till konfidentialitetskravet samt att ingen obehörig kommer kunna ta del av materialet. Den sista principen är nyttjandekravet som innebär att materialet som kommit fram ur intervjuerna endast får användas till vad det syftar till, dvs som underlag för vår studie (Teorell & Svensson, 2007).

5. Resultat

5.1 Omorganisationens påverkan på ledarskapet för cheferna

Chefernas svar kring hur omorganisationen har påverkat deras ledarskap har varit relativt lika trots att de arbetar på olika befattningar. Mestadels anser alla chefer att omorganisationen har haft en positiv påverkan på deras ledarskap. Cheferna nämner att det som varit fördelaktigt

med omorganisationen är att det finns mer tillit och tilltro i organisationen. Cheferna känner att de kan lita på sina medarbetare och tvärtom. De påpekar att efter omorganisationen finns det ett annat slags medarbetarinflytande som gör att medarbetarna får arbeta självständigt och ta egna beslut som rör deras arbetsuppgifter. Exempelvis säger chef 1:

I och med att vi har släppts på en massa ansvar och en massa förtroende, vi gruppchefer, så gör väl det att vi står i närmare relation till dom som vi är satta att leda. Och det tror jag har varit bra [...] Jag tror att känslan är kanske större delaktighet även liksom som medarbetare efter nya omorganisationen, jag vill iallafall tro att det är så. (Chef 1)

Även om medarbetarna får arbeta självständigt finns alltid cheferna där för sina medarbetare om de skulle behöva hjälp eller om de känner att de inte kan utföra arbetsuppgiften själva fullt ut. Chef 4 talar om sina medarbetare och hur de jobbar samt vad hen har för relation till dem:

Dom är väldigt självständiga och fattar sina beslut, jag driver mitt ledarskap med tillit, jag brukar väl säga att utgångsläget är att du vet vad du håller på med och du kan det här och är det så att du känner dig osäker så är inga frågor dumma [...]. (Chef 4)

Cheferna talar mycket om medarbetarnas betydelse i organisationen. Detta är något som blivit mer framstående efter omorganisationen. Alla respondenter talade om att de litar på sina medarbetare och att de är kompetenta nog att utföra sina arbetsuppgifter självständigt och väl. Efter omorganisationen har medarbetarna fått mer inflytande i arbetet. Chef 5 menar att man ska tro på medarbetarna och att de ska sköta sina arbetsuppgifter korrekt utan att man petar i detaljer, och förklarar att det handlar om en frihet under ansvar:

Absolut, det medarbetardrivna polisarbetet är på något sätt grundläggande, kraften ska komma underifrån, idéerna ska komma underifrån, och det är dom som ska genomföra det. Om man har saker man tycker är brister på arbetsplatsen, då är det medarbetarna själva som ska fundera ut vad är bristerna och vad ska vi göra för att dom ska bli bättre, komma med förslag och så vidare. Man lägger väldigt mycket på medarbetarna. (Chef 5)

Några chefer talar om att chefsrollen har förändrats i samband med omorganisationen på ett positivt sätt. Nu ligger fokus mer på att leda sina medarbetare och tro på att de är kompetenta

nog att utföra sitt arbete till skillnad från tidigare, då det rådde ett mer kontrollstyrt ledarskap. Chef 2 förklarar detta:

Ja, absolut. Jag kan säga att sen jag började chefskarriären [...] det är ju 25 år sen, då var det väldigt mycket förvaltande chefer och det var en position som man bevakade litegrann. [...] Idag talar man lite mer om ett ledarskap över liksom att, det handlar inte om organisationen, utan det handlar om att leda utvecklingen och försöka få igång hela potentialen i den här organisationen... det har gått från att chef är något man blir utnämnd till, till att det här är något du får förtjäna. (Chef 2)

Något som alla chefer poängterar vad gäller omorganisationens påverkan på ledarskapet är ansvar. Cheferna berättar att genom omorganisationen fick alla chefer ett mycket större ansvar och inflytande eftersom beslutsmandaten flyttades nedåt i organisationen och beslut skulle kunna fattas på lägre nivåer. Några respondenter berättar att man använde ett mer hierarkiskt ledarskap förr vilket innebar att man kunde bli ställd till svars för exempelvis beslut någon inte tyckte skulle tas. Efter omorganisationen har cheferna en annan slags frihet kring beslutsfrågor. Dock har detta inte enbart resulterat i positiva utfall då det självklart inte är så att alla beslut, exempelvis organisatoriska, får tas hur som helst på olika nivåer. Det har alltså funnits en osäkerhet i vilka beslut som får tas av vem. Dessutom har ansvaret också inneburit en viss större börda för cheferna. Chef 1 förklarar:

De senaste åren efter omorganisationen har vi mycket mycket större ansvar, vi gruppchefer, och mycket större inflytande. Den rollen har liksom växt. Det är en jättestor skillnad för mig. Det blev en ganska stor skillnad, en drastisk skillnad, jag tycker nog att vi var ganska duktiga på att omhänderta oss under den tiden när dom förändringarna blev annars kan det ha blivit chockartat, alltså att man har den här nivån och sen snabbt så skickar man på fler arbetsuppgifter, större ansvar, mer ansvar, mer arbete. Alltså det handlar om hur mycket man förberett organisationen och oss på det. (Chef 1)

Det skedde alltså en stor förändring snabbt för chefernas ledarskap gällande ansvaret och annat vilket kunde upplevas som drastiskt och svårt att anpassa sig till. Omorganisationen krävde anpassning till alla delar inom verksamheten och inte bara i ledarskapet, vilket var en ansträngande process för många chefer och medarbetare. Chef 3 förklarar hur förändringen i ansvaret och hur beslutsmandatet hen innehar kan vara problematiskt:

Beslutena ligger längre ner det tror jag absolut [...] Sen är vi ju otroligt kantiga i andra delar, jag kan ju inte bara bestämma att, [...] nu vill jag införa så att vi har två kommunpolis och då vill jag göra en utav mina områdespolis till en kommunpolis, då tänkte jag väl att det kan jag få bestämma om. Men det fick jag absolut inte göra utan det var regionpolisledningen som skulle ta beslut om det. (Chef 3)

Att beslutsmandaten som cheferna innehar kan vara svårhanterliga styrks av chef 4 som berättar att man inte lyckats fullt ut med att trycka ut ansvar och förtroende genom att platta ut organisationen som man ville med polisreformen:

Det blir ju ändå så att vi är ganska så toppstyrda i till exempel löner, där blir det bara att du har 2000 kr att fördela per person, låt säga det, men du disponerar 400 kr, dom andra 1600 kr det styrs centralt, så var det med det ansvaret va. Men jag ska ändå ta ansvar för att tala om hur det blev och varför det blev så, och varför någon fick så lite och någon annan så mycket men jag har egentligen inte ägt frågan i någon större omfattning. Där är vi väl långt ifrån framme kan jag tycka. (Chef 4)

Det större ansvaret som cheferna fick genom omorganisationen innebar vidare ett betydligt mer omfattande administrativt ansvar. Detta större ansvar kan påverka chefernas ledarskap eftersom det administrativa arbetet kräver mycket tid ibland och resulterar i att cheferna inte kan ha lika mycket tid till andra angelägenheter som rör medarbetarna och annat. Framförallt cheferna på direkt nivå utmärkte detta när de talade om hur ledarskapet har påverkats av omorganisationen. Det påpekas att det ökade administrativa ansvaret har påverkat deras arbete negativt på grund av att det är tidskrävande och andra arbetsuppgifter blir lidande.

Dom tycker ju liksom att det ska va som förr, att vara chef var bara en tillikauppgift, du ska göra lika mycket verksamhet som alla andra samtidigt som du är chef, så var det ju lite förr, men det går ju inte med dom här administrativa uppgifterna. (Chef 4)

Några av intervjupersonerna förklarar att det administrativa stödet till cheferna var bättre förr och att det fanns expeditionspersonal som kunde hjälpa till med avlastning, något som saknas idag då delegerandet av ansvar har resulterat i tidskrävande administrativt arbete. Chef 4 berättar:

De administrativa stöden till chefen det var bättre förr. Det finns för lite kringresurs till chefer. Alltså min sektionschef som har 140 man, han ägnar sig åt att fixa nycklar till vapenskåp åt nya som kommer, nä men vänta nu då har vi inte riktigt lyckats liksom [...] det finns ingen annan, du måste lösa det själv. (Chef 4)

Chef 2 talar om att i ledarskap behöver beslut och ansvar hänga ihop. Hen säger att i de flesta organisationer vill man oftast ha beslutskraften, men inte ha ansvaret. Så fungerar det inte i praktiken utan man måste få det att hänga ihop. Detta har jobbat på i och med omorganisationen och de ska ha kommit en bra bit på vägen. Chef 2 menar att ju mer ansvar man tar, desto mer beslutskraft har man.

5.2 Chefernas upplevelser av sitt ledarskap

Generellt har alla respondenter svarat att de försöker utöva sitt ledarskap utifrån Polismyndighetens vision kring ledarskap. Mycket av det som respondenterna talade om när det gäller deras upplevelser av sitt ledarskap överensstämmer med Polismyndighetens riktlinjer och ledarskapskriterier för ledarskap hos chefer. Våra respondenter betonar förtroende och tillit när de talar om hur de upplever sitt ledarskap, två begrepp som är viktiga inom Polismyndighetens synsätt kring ledarskap. Chef 2 säger:

Det finns ett par ord inom polisen nu som jag förmodar att ni kanske har hört talas om, det handlar om om förtroende och tillit, det är litegrann av den nya polisreformen, nerifrån och upp, lyssna på medarbetarna. Sen gör man inte alltid så, för sen blir det detaljstyrning och kommandoordrar och annat som kommer. (Chef 2)

Det upplevs således av några chefer att alla delar av det ledarskap som Polismyndigheten förespråkar i sina riktlinjer och ledarkriterier inte alltid kan tillämpas beroende på given situation. Cheferna står dock bakom Polismyndighetens syn på ledarskap och ledarkriterier. Däremot poängterades det att ledarkriterierna kan vara svåra att verkställas fullt ut. Chef 3 berättar "Det är väl klart jag står bakom det. Myndighetens ledarkriterier är väldigt omfattande, väldigt fina ord så det är lite svårt att inte stå bakom".

Det framkom flera liknande drag i hur cheferna upplever sitt ledarskap från våra intervjuer. Tillitsbaserat ledarskap var framstående i hur cheferna leder sina medarbetare och upplevdes som ett viktigt sätt att leda på både för att medarbetarna ska kunna känna sig trygga och

kunna utföra sina arbetsuppgifter rätt, men också för att cheferna ska kunna lita på sina medarbetare.

Det är väl helt ohållbart om jag ska ringa varje dag till fem lokalpolisområdeschefer och sex sektionschefer och fråga vad dom gör och fråga om det går bra och du vet såhär, det blir ju hysteriskt till slut, [...] dom upplever, va han ringer och “litar han inte på oss” ungefär va. [...] Det får ju heller inte bli så att det faller över i den där låt gå chefen [...] att man bara lutar sig tillbaka och pillar sig i naveln och tar inte i något som är jobbigt. (Chef 2)

Ovanstående citat från chef 2 visar ett exempel på att cheferna leder sina medarbetare med tillit och förtroende när det gäller att utföra sina arbetsuppgifter, samtidigt som man måste inneha en balans och inte låta medarbetarna bli fullständigt självständiga från chefernas ledarskap. Detta är något flera chefer poängterat i våra intervjuer. Chef 3 berättar:

Det är viktigt att finnas där för medarbetarna. Att dom har full tillit från mig och att jag backar upp dom, vad som än händer. Inte ljuga utan full tillit att dom kan utföra deras arbetsuppgifter. Jag lägger mig inte i detaljer i hur dom sköter sina arbetsuppgifter. Så, tydlig och med tillit. (Chef 3)

Cheferna låter sina medarbetare arbeta självständigt, och de har ett stort eget ansvar till att ta beslut som rör deras arbetsuppgifter. Något som dock utmärker sig i alla våra intervjuer var att cheferna ibland måste kliva in och ta besluten. Alla chefer poängterar att trots medarbetarnas självständighet skulle det aldrig fungera att ha en chefslös grupp. Det är av stor betydelse att det finns en chef som kan ta kommandot och besluta när situationen kräver det. Som tidigare nämnt kan alla delar av det ledarskap som Polismyndigheten förespråkar inte tillämpas konstant i alla situationer. Olika situationer kräver olika ledarskap inom en myndighet som Polisen. Exempelvis kan det raka och tydliga ledarskapet som förespråkas i medarbetarpolicyn vara viktigare att inneha i vissa situationer än andra. Alla chefer understryker att de behöver utöva ett situationsanpassat ledarskap, både gentemot medarbetare och olika situationer. Chef 4 berättar:

Du måste ju ha den ambitionen att det måste va lite situationsanpassat. I min värld som lever i, vad ska man säga, torktummlaren. Där kan ju vi ha all tid i världen åt att diskutera [...] vad som är det bästa för ett ärende till exempel. Medan i andra situationer, där har jag ju ett pågående

dödligt våld, det finns inte utrymme för någon diskussion. Jag hör vad ni säger, jag gör den här bedömningen, vi går åt det här hållet. Och det får ju vara väldigt situationsanpassat då. (Chef 4)

I ovanstående citat kan man utläsa att cheferna låter sina medarbetare komma till tals och bli hörda, men att det är chefen som ändå måste ha det slutgiltiga ordet. Detta är något flera chefer understryker att de upplever är viktigt i deras ledarskap, att de vill att medarbetarna ska känna sig delaktiga och ha möjlighet att påverka. I en situation där allvarliga konsekvenser kan uppstå om fel beslut tas finns det dock inte spelutrymme för att alla ska kunna vara med och göra en skillnad. Chef 5 talar om hur hen behöver förändra sitt ledarskap beroende på vilken situation hen befinner sig i:

Ja, man måste nog anpassa det. Tar man dom vardagliga brotten behöver man inte peka med hela handen, men ibland om det dyker upp något allvarligare som sticker ut ifrån det vanliga, ett grovt brott och vi måste gå upp på tårna liksom för att hantera det här, då skulle jag nog vilja påstå att då blir jag nog lite mer... alltså då förändras nog mitt sätt att leda på. (Chef 5)

Chef 6 berättar nedan om hur ledarskapet man använder som chef kan förändras beroende på vilken ledarskapsnivå man innehar. Hen talar om hur ett rakt och tydligt ledarskap kan vara av större användning i den direkta ledarskapsnivån där medarbetarna dessutom kan förvänta sig ett sådant ledarskap, medan det tillitsbaserade ledarskapet blir det mer fokus på i den indirekta ledarskapsnivån.

Många poliser där ute förväntar sig ett tydligt och hierarkiskt ledarskap där man pekar med hela handen, och i vissa situationer behövs ju det. Sen kanske man lämnar en sån roll [...] och blir indirekt chef där man då ska jobba mer tillitsbaserat, inte peka med hela handen. Jag tror att det kan bli ganska förvirrat för dom medarbetarna som tror att det ska vara väldigt hierarkiskt hela tiden. (Chef 6)

Det situationsanpassade ledarskapet kan innebära att det finns situationer där man behöver anpassa sig gentemot medarbetaren, och inte bara till situationen i fråga. Detta påpekar cheferna att de behöver göra i sitt ledarskap. Det kan handla om medarbetarens personlighet och hur hen tar emot informationen eller budskapet som ska framföras som avgör hur självständig chefen kan låta medarbetaren vara i sitt arbete. Chef 5 ger exempel på detta:

Också kring konflikter på arbetsplatsen. Behöver inte vara något märkvärdigt. Är det någon som kanske är lite känsligare behövs en viss framtoning, medan med någon som kanske är tuffare behöver man nog tuffa till sig själv för att få fram det man vill få sagt. (Chef 5)

Det kan vara avgörande för chefen i vilken mån medarbetaren känner att hen kan utföra sina arbetsuppgifter på egen hand. Det kan bero på vad för person man ska tala med i olika situationer på arbetsplatsen som får avgöra ens framhållning och beteende när man hanterar situationen med medarbetaren i fråga. Chef 6 berättar att hen anpassar sig efter vilken medarbetare hen har att göra med:

Ja det gör man egentligen hela tiden. Men det hänger också på vilken typ av chef du ska leda. En del är ju väldigt drivande själva, där jag inte behöver gå in och styra. Vissa är inte alls så drivande och i vissa fall får jag gå in med [...], men också kanske för att jag ser att dom inte klarar av det själva så får jag ju kliva in. (Chef 6)

I vissa situationer måste man inta en mer tydlig och rak ledarstil då det inte finns tid eller utrymme för större diskussioner eller reflektioner då situationen kräver snabba beslut. Chef 3 berättar:

[...] då måste man kunna ställa om för man kan inte ha något knatte, fnatte, tjtatte öråd ute på fältet när det är mord eller bankrån och lite sånt där och få någon konsensus i det. Det går ju inte liksom. Utan då får det vara styrning med hela handen och det är alla införstådda med. (Chef 3)

Den raka och tydliga ledarstilen behöver inte enbart vara användbar i stressade situationer utan kan även vara av användning gentemot medarbetarna. Den raka och tydliga ledarstilen kan exempelvis krävas mer med vissa medarbetare än andra. Cheferna förklarar att alla medarbetare är olika och att detta avgör hur väl man får med sig alla samt vilket ledarskap man ibland behöver inta gentemot vissa medarbetare. Chef 4 berättar:

Det svåraste för mig som chef [...] dom som är lite rundare, mer flexibla och mer kompromissbenägna är ju naturligtvis enklare att få med sig. Men andra kan man ju kämpa med [...] du kommer ingenstans ändå, du får vara väldigt tydlig, ett tydligt svar, kategorisk. Bara... det är inte aktuellt, det går inte, eller svaret är nej. (Chef 4)

6. Diskussion

Det kan konstateras att omorganisationen har haft en stor påverkan på ledarskapet hos chefer inom Polismyndigheten. Ledarskapet har påverkats mestadels positivt genom att cheferna fått ett större ansvar, att ledarskapet styrs med tillit och förtroende, att det finns ett bättre medarbetarinflytande och att cheferna har mer inflytande i organisationen. Respondenterna har alla betonat att de finner omorganisationens påverkan på ledarskapet som fördelaktig för deras chefsroll. Däremot finns det ännu brister och svårigheter idag inom ledarskapet för cheferna vad gäller det administrativa ansvaret och beslutsmandaten. Exempelvis kan det handla om att det administrativa ansvaret blivit en börda som tar tid från andra viktiga angelägenheter, och att det inte alltid är enkelt när det gäller att ha större beslutsmandat. Överlag har förändringen dock varit gynnsam för cheferna inom Polismyndigheten.

I samband med omorganisationen utarbetades nya riktlinjer i hur ledarskapet ska styras av chefer inom Polismyndigheten. Dessa handlar framförallt om tillitsbaserat ledarskap, medarbetarskap, ett ledarskap som behöver anpassas till situationen och att chefen ska vara stöttande, coachande och tydlig. Den andra frågeställningen berör chefernas upplevelser av sitt ledarskap och ifall det överensstämmer med Polismyndighetens vision kring ledarskap. Det kan konstateras att respondenterna överlag utövar sitt ledarskap med grund i det som Polismyndigheten förespråkar. Alla respondenter uttryckte att tillit och förtroende är betydande begrepp i deras ledarskap. Genom att leda med tillit har medarbetarna en stor självständighet samtidigt som cheferna ser till att ändå finnas där och vara coachande och stöttande gentemot sina medarbetare. Något som betonades av alla respondenter var att ledarskapet ibland kan behöva anpassas till situationen eller medarbetaren i fråga. Vissa situationer kräver ett väldigt rakt och tydligt ledarskap där beslut måste tas snabbt och det inte finns utrymme för diskussion. Vad gäller hur självständiga medarbetarna är beror det på i vilken mån de är kompetenta nog att utföra sina arbetsuppgifter själva samt medarbetarens personlighet. Vissa individer, menar cheferna, kan klara sig väl på egen hand med sina arbetsuppgifter medan andra behöver mer hjälp och stöttning. Likaså med hur man behöver leda vissa medarbetare, där cheferna menar att man med vissa behöver inta ett mer rakt och tydligt ledarskap medan man med andra kan vara mjukare exempelvis.

Det som nämnts ovan tyder på ett situationsanpassat ledarskap. Samtidigt kan det poängteras att Polismyndighetens riktlinjer för ledarskap utövas i stor utsträckning av cheferna, men att

vissa delar av det ledarskap som myndigheten förespråkar utövas mer beroende på situation och medarbetare. Exempelvis kan det raka och tydliga ledarskapet vara viktigare i vissa situationer och gentemot vissa medarbetare mer än andra.

Polismyndighetens ledarskapskriterier beskriver att en ledare inom Polisen ska vara coachande, motiverande, stöttande samt vara rak och tydlig i sin delegering. Detta kan anpassas efter vad för situation och vem medarbetaren är. I den situationsanpassade ledarskapsstilen ska man vara just stödjande, coachande men även delegerande och styrande. Detta påvisar att Polismyndighetens kriterier passar in på just situationsanpassat ledarskap likväl som det passar in på tillitsbaserat ledarskap. Alvesson & Sveningsson (2012) beskriver att det handlar om medarbetarens mognad vad gäller hur ledarskapet måste genomföras när det kommer till konflikter på arbetsplatsen men även hur man ska leda. Chef nummer 6 säger:

[...] Men det hänger också på vilken typ av chef du ska leda. En del är ju väldigt drivande själva, där jag inte behöver gå in och styra. Vissa är inte alls så drivande och i vissa fall får jag gå in med, både som en representant för sektionen, men också kanske för att jag ser att dom inte klarar av det själva så får jag ju kliva in. (Chef 6)

I den situationsanpassade styrmodellen (se figur 3) kan man se att beroende på vart relationen är mellan chef och underordnad och beroende på situation krävs ett visst ledarskap. Där kan man även se att man litar mer på och låter medarbetarna arbeta på egen hand och lösa uppgifter själva beroende på hur relationen är och hur självständiga och drivna medarbetarna är. Detta kan kopplas till det som respondenterna sagt kring situationsanpassat ledarskap. Det kan alltså utifrån den situationsanpassade modellen råda en till exempel hög uppgiftsorientering och låg relationsorientering vilket betyder att mognaden hos medarbetaren är låg och chefen behöver vara styrande i sitt sätt att leda. Khan m.fl. (2016) menar att det inte finns något rätt sätt att leda på utan en ledarstil kanske passar bättre i vissa omständigheter och en annan ledarstil i andra situationer.

Genom vår studie har vi funnit att det situationsanpassade ledarskapet kan gå samman med den tillitsbaserade styrningen. Detta för att både det situationsanpassade och det tillitsbaserade ledarskapet har med relationen mellan medarbetare och chef att göra. Som nämnt tidigare kan en chef som leder med tillit göra så att medarbetarna får möjlighet att lösa arbetsuppgifter och problem själva. Detta innebär att relationen mellan chef och underordnad är viktig i både det situationsanpassade och det tillitsbaserade ledarskapet. I det

situationsanpassade är relationen viktig för den avgör hur självständig medarbetaren får vara i sitt arbete och hur chefen ska leda medarbetaren i fråga. I det tillitsbaserade ledarskapet är relationen viktig eftersom det också där påverkar hur medarbetaren löser olika arbetsuppgifter och hur självständig hen vågar vara i sitt arbete. Man kan säga att ju mer tillit en chef har till sin medarbetare, desto mindre styrande behöver chefen vara i sitt sätt att leda. I en sådan situation där det finns stor tillit mellan medarbetare och chef kan alltså medarbetaren hamna i situationsmodellen (se figur 3) där det finns en låg relations- och uppgiftsorientering. Dessutom kan det tillitsbaserade ledarskapet gå samman med ett situationsanpassat ledarskap till specifika situationer och inte bara vad gäller medarbetare. Om det finns en hög tillit mellan medarbetare och chef kommer medarbetarna lita på att chefen tar rätt beslut i exempelvis en stressig situation där det inte finns tid för diskussioner.

Det som vi funnit utmärker sig med ledarskapet inom just Polismyndigheten är det situationsanpassade ledarskapet med fokus på anpassning till situationen i fråga. Det kan reflekteras över om detta är vad som skiljer ledarskapet i blåljusorganisationer från en verksamhet som exempelvis Försäkringskassan. Eftersom blåljusorganisationerna utsätts för tuffa situationer där välgrundade beslut behöver tas snabbt, behöver också ledarskapet anpassas efter detta. Detta har vi fått styrkt utav våra respondenter som alla påpekade att ett rakt och tydligt ledarskap behövs i exempelvis vissa situationer för poliser ute på fältet. Om man tar Försäkringskassan som exempel utsätts inte chefer för samma påfrestande och svåra situationer som Polismyndigheten gör där ledarskapet kan behöva vändas kvickt. En viktig poäng i vår studie är därmed att det situationsanpassade ledarskapet till en specifik situation är mer relevant än till den specifika medarbetaren när man talar i termer om blåljusorganisationer, då detta är kännetecknande för just dessa typer av organisationer. Det situationsanpassade ledarskapet i förhållande till medarbetaren och hens mognad kan däremot appliceras på alla typer av organisationer.

Vissa chefer betonade att man inte riktigt nått hela vägen när det gäller vissa delar i omorganisationens mål. Exempelvis finns det brister i hur det större ansvaret har fördelats till cheferna och vad gäller det administrativa ansvaret. King, Hopkins och Cornish (2017) menar att förändringar inom polisiära myndigheter kan vara svåra på grund av hur stor vikt som läggs vad gäller rutiner inom organisationer som dessa, och förklarar att rutiner är komplexa att förändra. Statskontoret (2016) skriver att myndighetsreformer ofta är mer komplexa och tar längre tid och kostar mer än vad man anat från början. Det är därför inte särskilt

överraskande att omorganisationen inom Polismyndigheten tog längre tid än man trodde och att man mötte hinder på vägen. Kotters modell för förändringsarbete (se figur 4) kan användas till förståelse av varför omorganisationen inte gick som man hade hoppats på och till varför målen som sattes upp tagit mycket längre tid än man trodde. Kotter (2007) menar att i det första steget i förändringsmodellen måste man befästa en känsla av angelägenhet, det vill säga få medarbetare att inse att en förändring måste ske samtidigt som man får dem att vara engagerade och motiverade till att samarbeta för förändringen. Något att ta i beaktning är att omorganisationen inom Polismyndigheten initierades av regeringen. En studie som undersökt medarbetares upplevelser av omorganisationen inom Polisen visar att respondenterna upplevde att de inte fick vara med och påverka i arbetet kring polisreformen utan de kände att det kom från regeringen och utarbetats ifrån dem (Ilovaca, 2017). Detta kan reflekteras över då det kan innebära att medarbetarna inte fick förbereda sig särskilt på förändringen samtidigt som de inte involverades i tillräcklig utsträckning. Chef 1 berättar som nämnt tidigare:

[...] Jag tycker nog att vi var ganska duktiga på att omhänderta oss under den tiden när dom förändringarna blev annars kan det ha blivit chockartat, alltså att man har den här nivån och sen snabbt så skickar man på fler arbetsuppgifter, större ansvar, mer ansvar, mer arbete. Alltså det handlar om hur mycket man förberett organisationen och oss på det. (Chef 1)

Detta påvisar att det kom mycket nya förändringar på en och samma gång för cheferna vilket var svårt att anpassa sig till så snabbt. Det fjärde steget i Kotters modell handlar om att kommunicera sin vision för att alla medarbetare ska förstå vad som sker och hur målen ser ut, och detta lyckades man kanske inte med fullt ut. Detta steg kan förknippas med det första steget som också handlar om att nå ut med förändringens syfte.

Polismyndighetens omorganisation har fått mycket kritik i media där det exempelvis har påståtts att tidsramen för de kortsiktiga målen har varit alldeles för snäva. Med en så pass stor omorganisation uppstår olika problem längs vägen. När en förändring sker inom en organisation i offentlig sektor kan det leda till många effekter som kan vara både positiva och negativa (Thornton & Ocasio, 2008). Eftersom Polismyndigheten är en betydande organisation i samhället där medborgare är berörda kan en reform inom Polisen leda till flera konsekvenser för samhället. I en förändring så som Kotter (2007) beskriver det behöver alla stegen i processen vara på plats för att det ska genomföras korrekt och utan större problem. Därmed kan de kortsiktiga målen ha varit ett resultat av problem som härstammar i något motstånd tidigare. Vidare kan det vara så som Rodat (2018) talar om när det kommer till

tidsaspekten av målen man satt upp. När det handlar om hur man ska lyckas nå målen inom en viss tid, är det en fråga om det ska ske genom en direkt implementering eller om det ska ske i etapper. Detta kan även vara en förklaring till varför omorganisationen inte lyckats så bra på den fronten. Rodat (2018) talar om att människor endast klarar av att hantera en viss del av en förändring åt gången för att det ska fungera och ge bäst resultat. Inom Polismyndigheten skedde hela omorganisationen på en och samma gång och genomförandet av denna enorma reform beräknades ta ungefär två år att genomföra (Statskontoret, 2018). Detta är en väldigt kort tid om man ser till Kotter (2007) då han menar att det först är efter en till två år som man ser positiva resultat av förändringen och att det tar ytterligare mellan fem till tio år förrän man säger att förändringen är klar. Omorganisationen kan alltså ha felbedömts vad gäller tidsaspekten för att nå uppsatta mål.

Något som är tänkvärt vad gäller omorganisationen är att stor uppmärksamhet riktades mot att det skedde en centralisering i den nya organisationen, men faktum är att det finns inslag av decentralisering i organisationen också (SOU 2012:13). Detta finner vi som en intressant aspekt eftersom vi inte hittat mycket läsning kring att det egentligen skedde en blandning av dessa organisationsformer i polisreformen. Det kan reflekteras över om detta haft någon påverkan i utfallet av omorganisationen, att det blev en blandning av decentralisering och centralisering i organisationen. Eftersom fokus låg på att det ska ske en centralisering genom omorganisationen kan man tänka sig om det har påverkat medarbetare inom Polisen då de kanske inte varit tillräckligt beredda på de delar i omorganisationen som skulle vara decentraliserade. Rust (1919) menar dock att det inte är ovanligt att en organisation har inslag av båda organisationsformerna. I en så stor förändring kan det förstås att en ren centralisering kan vara komplext att införa utan några som helst inslag av decentralisering. Att omorganisationen gjorde att de tidigare 21 Polismyndigheterna blev till en myndighet tyder på centralisering, men exempelvis ambitionen mot en plattare verksamhet där det finns färre beslutsnivåer kan tydas på en decentralisering. Rust (1919) menar att en organisation med inslag av båda organisationsformerna behöver ha en stark central funktion för att behålla en helhet av organisationen när det finns flera avdelningar med eget beslutsmandat och ansvar.

Eftersom studien utförts genom att intervjuva endast ett par polischefer inom ett lokalpolisområde i Polisregion Väst, är det inte möjligt att säga att resultatet av studien är generaliserbart. Ahrne och Svensson (2015) menar att generaliseringar bör göras mycket aktsamt. Författarna skriver att man bör tala i termer om generalisering kan reflektera ifall

resultaten av sin studie går att överföra på andra personer eller sociala miljöer. I vårt fall skulle det kunna handla om att det vi kommit fram till i resultatet skulle kunna appliceras på andra chefer inom andra lokalpolisområden. Detta är möjligt, men vi kan inte med säkerhet påstå detta då det inte finns något som säger att en annan studie som skulle undersökt samma sak som vi med andra representanter skulle kommit fram till liknande resultat som vårt (Ahrne & Svensson, 2015). I avsnittet "tidigare forskning" i denna uppsats nämndes det att en studie kom fram till att polischefer var en grupp som påverkades mycket av omorganisationen, något som överensstämmer med vår studie. Den andra nämnda studien visade att det ledarskap som utövas i praktiken av polischefer skiljer sig från det som förväntas av ledarna enligt Polismyndighetens utformade policys. Detta är således inte överensstämmande med resultatet i vår studie. Dessa jämförelser kan vara av betydelse eftersom man för att reflektera kring generalisering kan jämföra sin studie med andra liknande studier (Ahrne & Svensson, 2015).

6.1 Metoddiskussion

Att vi valt en kvalitativ metod för vår studie anser vi var lämpligt och något vi inte skulle ändrat på eftersom de semistrukturerade intervjuerna var det mest passande när det gäller att uppnå vårt syfte med studien. Vi är tacksamma och glada över att det inte varit några större problem att hitta intervjupersoner från Polismyndigheten då detta var något vi var oroliga över i början av studiens process. Vi fick god hjälp från Polismyndigheten att hitta lämpliga kandidater för vår studie vilket underlättade arbetet för oss då vi sparade en del tid på detta.

Självfallet finns det svagheter med vald metod och en av dessa är att det kan ha varit till nackdel för oss att utföra intervjuerna digitalt. Ahrne och Svensson (2015) skriver att man i sin metoddiskussion bör överväga om intervjuer som genomförts med hjälp av internet kan ha påverkat intervjusituationen med respondenterna. Möjligheten finns att det hade varit ett mer naturligt samtal utan tekniska strul och att det hade blivit ett mer personligt möte mellan oss och respondenterna ifall vi hade hållit i intervjuerna genom att träffas i person. Vad gäller intervjupersonernas möjlighet att svara på ett utförligt sätt som Ahrne och Svensson (2015) nämner, anser vi att denna möjlighet har funnits vid våra genomförda intervjuer. Vidare har vi reflekterat kring vad fördelarna hade varit om våra intervjufrågor hade skickats till respondenterna innan intervjutillfället, och det hade kanske varit positivt att intervjupersonen får förbereda sig för att få mer utvecklande och uttänkta svar. Vi är dock nöjda med valet vi

gjorde att inte skicka intervjufrågorna på förhand då vi fick fullgoda svar från respondenterna.

Vidare har vi reflekterat kring vad resultatet hade blivit om vi hade valt att intervjua chefer på samma nivå istället för på olika nivåer. Troligtvis skulle resultatet i vår studie blivit mer enhetligt om vi valt chefer med samma befattning. Dock var tanken från början att få ett varierande resultat på ledarskap i samband med omorganisationen genom chefer på olika nivåer och vi tycker vi har fått intressanta perspektiv utav våra intervjupersoner. Vidare har vi funderat kring att vi fick intervjua fem män men endast en kvinna. Vi hade kanske fått ett mer varierande resultat om man ska ta hänsyn till genusperspektivet. Dock var detta inte en möjlighet för oss då intervjupersonerna som ville delta var till största del män och vi fick inte tillräckligt med tid att försöka få kontakt med fler kvinnliga deltagare.

Slutligen har vi funderat kring valet att använda oss av ett chefsperspektiv i studien. Att få svar från just chefer om deras egna ledarskap kan ge en ensidig bild av ledarskapet och man bör ifrågasätta trovärdigheten i detta. Det hade varit betydande att möjligen kombinera chefsperspektivet med ett medarbetarperspektiv för att kunna stärka eller ifrågasätta det som sagts om ledarskapet från cheferna. Tiden räckte tyvärr inte till för detta och eftersom vår plan från början var att använda ett chefsperspektiv är vi nöjda och anser att det varit mycket intressant att få ta del av chefernas yttranden kring ledarskapet.

7. Slutsats och vidare forskning

Syftet med den här studien var att få en klarare bild av ledarskapet inom Polismyndigheten i samband med omorganisationen. Vi ville få en förståelse för hur ledarskapet har påverkats av omorganisationen för chefer inom Polisen samt se hur chefer upplever sitt ledarskap och om det överensstämmer med Polismyndighetens riktlinjer för ledarskap. Genom studien har vi nu fått en ökad insikt i och mer förståelse för chefers ledarskap inom Polisen i samband med förändringen. Omorganisationen har påverkat chefernas ledarskap framförallt genom att cheferna fått ett större ansvar, att ledarskapet styrs med tillit och förtroende, att det finns ett bättre medarbetarinflytande och att cheferna har mer inflytande i organisationen. Genom studien har vi även kommit fram till att respondenterna generellt utövar sitt ledarskap med grund i det som Polismyndigheten förespråkar.

Denna studie har vidare bidragit till en större insikt i hur ledarskap bedrivs i blåljusorganisationer där ledarskapet skiljer sig från andra verksamheter. Ett situationsanpassat ledarskap har varit i fokus i vår uppsats. Vi har funnit att denna ledarstil är av stor användning till våra respondenter inom Polismyndigheten. Det kan reflekteras kring om det situationsanpassade ledarskapet med fokus på anpassning till situation mer än medarbetare är mer applicerbart inom just blåljusorganisationer än andra verksamheter. Detta för att blåljusorganisationerna ställs inför tuffa situationer där snabba beslut behöver tas vilket kräver ett visst ledarskap i en viss situation (Larsson, 2019).

Vad gäller förslag till vidare forskning hade det varit intresseväckande att fånga in medarbetarperspektivet i en studie som vår då vi endast fokuserat på chefsperspektivet. Ytterligare hade det varit intressant att undersöka ledarskapet hos chefer inom Polismyndigheten inom andra lokalpolisområden eller polisregioner. Det hade varit av betydelse att då kunna jämföra resultat med vår studie.

8. Referenser

- Ahrne, G., & Svensson, P. (Red.). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber AB.
- Alvesson, M., Blom M., Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Studentlitteratur.
- Arwinge, O. (2015). *En introduktion till intern styrning och kontroll*. Sanoma Utbildning.
- Brorström, B., Haglund, A., & Solli, R. (2014). *Förvaltningsekonomi*. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2012). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB.
- Christensen, T., Lægread, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Liber AB.
- Haake, U., Rantatalo, O., & Lindberg, O. (2017). Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organisational reform, *Policing and Society*, 27(7), 764-778. doi: 10.1080/10439463.2015.1099653
- Ilovaca, M. (2017). *Organisationsförändring i ett nytt samhällsklimat - En fallstudie om polisanställdas upplevelser vid Polishuset City i Göteborg*. [Kandidatuppsats, Göteborgs Universitet]. https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/55949/1/gupea_2077_55949_1.pdf
- Karlsson, T. (2017). *New Public Management: Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Studentlitteratur.
- Khan, Z., Nawaz, A. and Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
https://www.researchgate.net/profile/Allah_Nawaz/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf

King, S., Hopkins, M. and Cornish, N. (2017). Can models of organizational change help to understand 'success' and 'failure' in community sentences? Applying Kotter's model of organizational change to an Integrated Offender Management case study, *Criminology and Criminal Justice*, 18(3), 273-290. doi: 10.1177/1748895817721274

Kotter, J. (2007) Leading change: Why transformational efforts fail, *Harvard business review*, 37(3), 96-103. doi: 10.1109/EMR.2009.5235501

Larsson, G. (2019). Ledarskap i svåra situationer. I S. Jönsson, & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 88-126). Liber AB.

Löfström, C. & Rombach, B. (Red.). (2020). *Andra hjälpen: allt du behöver veta för att skriva en uppsats*. Studentlitteratur.

Polismyndigheten. (2015). *Polismyndighetens ledarkriterier*. [Internt dokument]

Polismyndigheten. (2015). *Polismyndighetens medarbetarpolicy*. [Internt dokument]

Polismyndigheten. (2019, 19 mars). *Polismyndighetens organisation*.

<https://polisen.se/om-polisen/organisation/>

Prop. 2013/14:110. *En ny organisation för polisen*.

<https://www.regeringen.se/49bb7c/contentassets/5ae6aaa9459e442a96e6dd3f7dce7252/en-ny-organisation-for-polisen-prop.-201314110-del-1-av-2>

Rodat, S. (2018). Organizational Change: Framing the Issues, *Faculty of Theology and Social Sciences*, 59, 23-33.

https://cis01.central.ucv.ro/revistadestiintepolitice/files/numarul59_2018/3.pdf

Rust, E.G. (1919). Centralization versus Decentralisation in Management, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 85, 100-109.

<https://doi.org/10.1177/000271621908500113>

Samuelsson, M & Lilja, T. (2018). *Förändringsprocess i den offentliga sektorn*. [Kandidatuppsats, Högskolan Väst].

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1220313/FULLTEXT01.pdf>

Soinonen, E., & Vater., M. (2017). *Från polis till kris – en kvalitativ studie om Polismyndighetens omorganisation*. [Kandidatuppsats, Högskolan i Borås].

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1084155/FULLTEXT01.pdf>

SOU 2012:13. *En sammanhållen svensk polis*.

<https://www.regeringen.se/49bb88/contentassets/f8b01faf6dbd42e5a9482ce5a03c1033/en-sammanhallen-svensk-polis-sou-201213>

SOU 2019:43. *Med tillit följer bättre resultat: tillitsbaserad styrning och ledning i staten: betänkande av tillitsdelegationen*.

<https://www.regeringen.se/4ad5c9/contentassets/792a8511629447d8abf5aa2520161631/med-tillit-foljer-battre-resultat--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-i-staten-sou-201943.pdf>

Statskontoret. (2016). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet - Delrapport 1 om genomförandearbetet*.

<https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/201622.pdf>

Statskontoret. (2017). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet - Delrapport 2 om den nya organisationens genomslag*.

<https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2017/201710.pdf>

Statskontoret. (2018). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet - Slutrapport*.

<https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2018/201818.pdf>

Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara - Samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2013). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, *Oxford University Press*, 15(5), 583-595. doi:10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001

Trost, J. (1997). *Kvalitative intervjuer*. Studentlitteratur.

Vender, R. (2015). Leadership: An overview, *Am J Gastroenterol*, 110(3), 362-367. doi:10.1038/ajg.2014.199

9. Bilagor

9.1 Bilaga 1

Informationsbrev angående förfrågan om medverkan i en kvalitativ studie kring ledarskap inom Polismyndigheten

Vi är två studenter från Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet vid namn Michaela Olausson och Claudia Movino som genomför en kvalitativ studie i vårt examensarbete på kandidatnivå.

Du blir härmed tillfrågad att delta i en studie om ledarskapet inom Polisverksamheten. Studiens syfte är att få en inblick i organisationens generella ledarskap ur ett chefsperspektiv samt se om Polisens omorganisation har påverkat ledarskapet.

I vår studie vill vi vända oss till chefer inom Polismyndigheten på olika nivåer inom verksamheten. Vi vill genom intervjuerna få veta mer om din syn på ledarskap och chefskap inom Polismyndigheten samt om du har någon uppfattning kring om Polisens omorganisation har påverkat ditt ledarskap. Intervjuerna beräknas uppskattningsvis ta mellan 20-40 minuter. Alla intervjuer kommer att spelas in. All information som uppkommer på intervjun kommer att behandlas konfidentiellt och vara anonymiserat. Du kan när som helst välja att inte längre delta i studien. Allt underlag från intervjuerna kommer endast vara till användning för studiens syfte.

Om du har några funderingar kring studien är du välkommen att höra av dig till oss.

Hälsningar,

Michaela Olausson
Student, Göteborgs Universitet
olaussonmichaela@gmail.com
0761960404

Claudia Movino
Student, Göteborgs Universitet
claudia.movino@outlook.com
0737150594

Handledare: Gary Kokk
Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet
gary.kokk@spa.gu.se

9.2 Bilaga 2

Intervjufrågor

Allmänt

- Hur länge har du arbetat som chef inom Polismyndigheten?
- Vilken befattning har du?
- Vad är dina huvudsakliga uppgifter?

Ledarskap

- Har du någon bild av vad du anser är bra och viktigt ledarskap?
- Hur skulle du beskriva dig som chef?
- Har du någon tanke kring vad du har för ledarskapsstil?
- Känner du att ditt ledarskap förändras beroende på vilken situation du och dina medarbetare befinner sig i?
- Vad skulle du säga är extra viktigt vad gäller ledarskap inom just Polismyndigheten i jämförelse med andra typer av organisationer?
- Skulle du säga att rollen som chef har förändrats de senaste åren? Isåfall, hur?
- Hur är din relation till dina medarbetare?
- Tycker du att medarbetarna får vara involverade i arbetet eller i olika beslutsfrågor till exempel?
- Hur skulle andra beskriva dig som chef?
- Hur viktigt tycker du det är med ledarskap inom din avdelning? Behövs en chef, eller skulle gruppen klarat sig utan?

Omorganisationen

- Vilken befattning hade du innan omorganisationen trädde i kraft?
- Har du någon åsikt om omorganisationen har förändrat ditt ledarskap? Isåfall, hur?
- Omorganisationen har blivit väldigt omtalad i media och fått kritik såsom att infångandet av kriminella har minskat. Vad är din åsikt i det här?
- Vad är din genuina åsikt om omorganisationen?
- Genom omorganisationen skulle beslut kunna fattas på så låg instans som möjligt och det skulle kunna ske snabbt och smidigt. Hur fungerar detta i praktiken?
- Fanns det styrkor i ledarskapet med den förra organisationsformen som inte finns idag?
- Hur är det att arbeta på Polismyndigheten idag jämfört med när du började?