



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats
Fek 581
Vårterminen 2004

Från batong till behov

– om motivation hos mellanchefer i offentlig sektor

Handledare
Hans Knutsson
Ola Mattisson

Författare
Lisa Jonsson
John Lindwert
Fredrik Liwander
Karl Orrling

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Från batong till behov – om motivation hos mellanchefer i offentlig sektor
Seminariedatum:	3 juni, 2004
Ämne/Kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Lisa Jonsson, John Lindwert, Fredrik Liwander och Karl Orrling
Handledare:	Hans Knutsson och Ola Mattisson
Studieobjekt:	Närpolisområde Borås i Västra Götaland
Nyckelord:	Motivation, mellanchefer, offentlig sektor, polismyndigheten, förändring
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur motivation av mellanchefer hanteras i offentlig verksamhet.
Metod:	Kvalitativ fallstudie som är både teorianvändande och teoriutvecklande.
Teoretiska perspektiv:	Klassisk motivationsteori i form av Maslows behovspyramid, Herzbergs och McClellands behovsteorier. Vi har sedan gått vidare med nutida teorier som Human Potential Management, Självmotivation och Kotters förändringsteorier. Utifrån detta har vi sammanfogat en egen referensram som vi utgår från i vår analys.
Empiri:	Intervjuer med tre mellanchefer samt en överordnad chef vid närpolisområde Borås i Västra Götaland.
Slutsatser:	En individ kan drivas av kontakt-, makt- eller prestationsbehov. Vi har funnit att en och samma person kan ha drag av samtliga behov men att ett av dessa ändå dominerar. Det behov som var mest förekommande hos våra respondenter, om än inte dominerande, var prestationsbehovet. Vi har vidare funnit att det är möjligt att motivera en hel grupp av människor med ett fåtal åtgärder, men att man för att få en maximal effekt också måste vidta individuella åtgärder eftersom människor drivs av olika saker.

Abstract

- Title:** Stick to needs – about motivation of middle managers in public sector.
- Seminar date:** June 3, 2004
- Course:** Bachelor thesis business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Lisa Jonsson, John Lindwert, Fredrik Liwander and Karl Orrling
- Advisors:** Hans Knutsson and Ola Mattisson
- Key words:** Motivation, middle managers, public sector, police, change
- Purpose:** The purpose of this study is to describe and analyse how to motivate middle managers in the public sector.
- Methodology:** Qualitative case study, both using and developing theories.
- Theoretical perspective:** Classical motivation theories presented by Maslow, Herzberg and McClelland. We continue with modern theories such as Human Potential Management, Internal motivation and Kotter's theory about change. From these theories we have created a theoretical perspective to use in the analysis.
- Empirical foundation:** Interviews with three middle managers and their superior manager at the Borås police department.
- Conclusions:** A person has need for affiliation, power or achievement. We conclude that each individual possess all of these needs but that one of them is more dominant. The people included in our study showed stronger signs of need for achievement although this was not dominant in all cases. A group can be motivated as a collective up to a certain level, but to reach the maximum effect of motivational effort, individual steps must be taken.

Förord

Vi vill tacka de intervjupersoner som deltagit i vår uppsats; Kent Bengtsson, Anders Cronehag, Leif Lillvik och Boel Petersson. Ni har alla bidragit till att göra den här uppsatsen möjlig genom Ert engagemang och öppna bemötande. Ett särskilt tack till Anders som ordnade med förutsättningarna för vår fallstudie.

Vi vill även tacka våra handledare Hans Knutsson och Ola Mattisson för vägledning och värdefulla synpunkter. Ett stort tack också till övriga som direkt eller indirekt har bidragit under processens gång!

Lund den 26 maj 2004

Lisa Jonsson
John Lindwert
Fredrik Liwander
Karl Orrling

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 <i>Organisationsförändringar</i>	1
1.2 MOTIVATION INOM OFFENTLIG SEKTOR	2
1.3 FÖRÄNDRINGAR INOM POLISEN	3
1.3.1 <i>Polismyndigheten i Västra Götaland</i>	4
1.4 SYFTE	4
1.5 DISPOSITION	5
2 METOD	6
2.1 STUDIENS GENOMFÖRANDE	6
2.2 MATERIAL	7
2.2.1 <i>Intervjuer</i>	7
2.3 ANVÄNDNING AV TEORIerna	8
2.4 STUDIENS GENERALISERBARHET.....	9
3 TEORI.....	10
3.1 DEFINITION AV MOTIVATION.....	10
3.2 GRUNDLÄGGANDE MOTIVATIONSTEORIER.....	11
3.2.1 <i>Maslows behovspyramid</i>	11
3.2.2 <i>Herzbergs motivations-hygienteori</i>	13
3.2.3 <i>McClellands behovsteori</i>	15
3.3 NUTIDA MOTIVATIONSTEORIER.....	15
3.3.1 <i>Human Potential Management</i>	16
3.3.2 <i>Självmotivation</i>	16
3.3.3 <i>Våra reflektioner kring HPM och självmotivation</i>	17
3.4 ATT MOTIVERA CHEFER	17
3.5 ATT MOTIVERA I TIDER AV FÖRÄNDRING	19
3.5.1 <i>Kotters förändringsteori</i>	19
3.5.2 <i>Tipping point leadership</i>	20
3.6 VÅR TEORETISKA REFERENSRAM	21
3.6.1 <i>Matrisens konstruktion – den vertikala axeln</i>	21
3.6.2 <i>Matrisens konstruktion - den horisontella axeln</i>	22
4 NÄRPOLISOMRÅDE BORÅS.....	24
4.1 POLISMYNDIGHETEN I VÄSTRA GÖTALAND	24
4.2 POLISOMRÅDE 2.....	24
4.3 NÄRPOLISOMRÅDE BORÅS.....	25
4.3.1 <i>Bakgrund närpolisområde Borås</i>	26
4.3.2 <i>2002 års omorganisation och förändring</i>	27
5 EMPIRI.....	29
5.1 UPPLEVELSER AV FÖRÄNDRINGSPROCESSEN.....	29
5.1.1 <i>Implementering av och delaktighet i förändringen</i>	30
5.2 MOTIVATION	31
5.2.1 <i>Varför polisycket?</i>	32
5.2.2 <i>Drivande faktorer på arbetet</i>	32
5.2.3 <i>Positiva och negativa händelser i arbetet</i>	33
5.3 HUR STÖDS OCH MOTIVERAS MELLANCHEFERNA?	35

5.3.1 Utvecklingsmöjligheter	36
5.3.2 Utbildning	36
5.4 BELÖNINGSSYSTEM	37
5.4.1 Lön och befordran	37
5.4.2 Ansvar, beröm och feed-back.....	38
5.5 TANKAR INFÖR FRAMTIDEN	39
6 ANALYS	42
6.1 GRUNDLÄGGANDE MOTIVATIONSTEORIER.....	42
6.2 HUR ANVÄNDA MOTIVATIONSFAKTORER?	43
6.2.1 Human Potential Management	43
6.2.2 Självmotivation	44
6.2.3 Motivation vid förändringar	46
6.3 KLASSIFICERING ENLIGT MCCLELLANDS BEHOVSTEORI.....	49
6.3.1 Kontakt.....	49
6.3.2 Makt	50
6.3.3 Prestation.....	50
6.3.4 Sammanfattande kommentarer kring klassificeringen	50
6.4 TILLÄMPNING AV MOTIVATIONSMATRISEN	51
6.4.1 Förändring.....	52
6.4.2 Human Potential Management	52
6.4.3 Självmotivation	53
7 SLUTSATSER	54
7.1 RESULTAT.....	54
7.2 RESULTATENS ANVÄNDBARHET.....	55
7.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	55
8 KÄLLOR	57
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR.....	57
8.1.1 Artiklar.....	58
8.2 MUNTliga KÄLLOR	59
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	59
8.4 ORGANISATIONSINTERNA KÄLLOR.....	60
BILAGOR.....	61
BILAGA 1 – PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA	61
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE FÖR BOEL PETERSSON	62
BILAGA 3 – INTERVJUGUIDE FÖR MELLANCHEFERNA	63
BILAGA 4 – POLISMYNDIGHETEN I VÄSTRA GÖTALAND.....	64
BILAGA 5 – POLISOMRÅDE 2	65
BILAGA 6 – FOLKMÄNGD OCH AREAL I KOMMUNER	66

1 Inledning

I detta kapitel beskriver vi bakgrunden till det problemområde vi valt att behandla samt utvecklar ett syfte.

1.1 Bakgrund

Den offentliga sektorn har under det senaste årtiondet genomgått stora förändringar. I takt med att den fått mindre pengar till förfogande har man tvingats till effektiviseringar för att kunna bibehålla likvärdig standard. Följden har blivit att stora rationaliseringar har genomförts för att klara de budgetkrav som ställts för att få ordning på den statliga ekonomin. Orsakerna till att stat, kommuner och landsting lever under högre press idag är exempelvis minskad ekonomisk tillväxt, ökad konkurrensutsättning samt nya politiska prioriteringar. (Burke & Cooper 2000:4, Einevik-Bäckstrand, Brommels & Maathz 2002:9, Schartau 2003:217)

1.1.1 Organisationsförändringar

I takt med att man tvingats till besparingar har det också många gånger blivit nödvändigt att förändra strukturen hos de drabbade organisationerna. Förändringar av detta slag anses generellt vara något som är av ondo av de anställda eftersom dessa ofta har varit synonyma med besparingar och nedskärningar vilket påverkat människors arbetssituation i negativ bemärkelse. Det är troligen därför som ordet förändring har en sådan negativ klang i mångas öron. (Bruzelius & Skärvad 2000:370)

Krona & Skärvad (1994:143) skriver i sin bok "Revolutionens ledarskap" om vikten av att få med sig hela organisationen vid en förändring och att alla tar initiativ och ansvar för att nå de mål man har satt upp. Att förankra insikten om att förändringen är nödvändig är det första steget för att starta processen. Genom att alla inom organisationen delar samma vision behöver man inte styra de anställda i någon större utsträckning utan det sker av sig självt menar författarna vidare. De beskriver i en matris hur man bäst ska åstadkomma önskat resultat vid en förändring. Två viktiga aspekter spelar in, nämligen kunskap och vilja. Finns inte kunskapen kan chefen antingen omplacera alternativt utbilda den anställde

beroende på dennes inställning till förändringen. Besitter han redan den nödvändiga kunskapen bör chefen motivera alternativt stimulera honom¹.

KAN		
	Nej	Ja
VILL	Nej Omplacera eller avveckla	Ja Motivera
	Ja Utbilda	Ja Stimulera

Figur 1 – Kan/vill-matris enligt Skärvad & Krona 1994

Vi tror att motivation är en viktig del för att lyckas driva igenom en förändring. Genom att ändra de anställdas inställning blir förändringsarbetet mer effektivt och kan genomföras på kortare tid (Insightguide 2003:48).

1.2 Motivation inom offentlig sektor

Den offentliga sektorn arbetar utifrån andra premisser än den privata. Till exempel har man inte samma möjligheter att ge materiella belöningar till sina anställda. Man har levt på anställningstryggheten och hoppats att de anställda ska vara nöjda med det. Många har därmed sökt sig till privata alternativ för att få det där "lilla extra" för en bra genomförd prestation. Den offentliga sektorn har således upplevt svårigheter med att behålla och rekrytera kompetent personal och har på senare tid mer aktivt tvingats arbeta för att motivera sina anställda. (Pihlgren & Svensson 1992:85f) Ett första steg till detta skedde i början av 1990-talet då man införde individuell lönesättning vilket funnits inom den privata sektorn sedan 1950-talet (Diltschmann, Falck & Krafft 2000:39). På så sätt kunde man för första gången till viss del erbjuda lön efter prestation. Några andra ekonomiska belöningar inom den offentliga sektorn anses annars vara svårt att erbjuda. I jämförelse med den privata sektorn kan man till exempel inte erbjuda optionsprogram eller ägarandel. Studier kring styrmedel i offentlig sektor visar dock att ekonomiska incitament har en sekundär roll som drivkraft. Istället anses regelbunden feedback på det arbete man utför och mentala utmaningar vara viktigare aspekter för att trivseln på arbetsplatsen ska öka (Eriksson, Sverke, Hellgren & Wallenberg 2002:212f). Det finns alltså all anledning att motivera sin personal på andra sätt än genom monetära belöningar.

En annan studie, gjord av Khojasteh (1993), behandlar skillnader mellan chefer i offentlig och privat verksamhet. Studien fann skillnader då det gällde hur viktiga olika faktorer var för chefer inom respektive sektor. Hög lön och

¹ Givetvis kan personen i fråga även vara en kvinna men av förenklingsskäl väljer vi i denna uppsats att använda maskulint genus.

anställningstrygghet var mindre viktiga belöningar för offentliga- jämfört med privata chefer. Offentliga chefer fäste istället större vikt vid att prestera och nå befordran. Överlag visade det sig att chefer i den offentliga sektorn var mer missnöjda än sina kollegor i den privata sektorn. Förklaringen till skillnaderna kan enligt Khojasteh ligga i att det råder en större måltvetydighet inom den offentliga sektorn, uppgifterna är vagare och det råder mindre autonomi hos cheferna där. Dessutom har den offentliga sektorn mer formella regler och rapportsystem samt kännetecknas av större hierarkier.

Tidigare forskning inom motivationsteori behandlar främst vad som motiverar anställda. Det handlar primärt om privat verksamhet men till viss del även om offentlig förvaltning. Efter att ha sonderat terrängen kom vi fram till att det fattas vissa områden som, såvitt vi funnit, är relativt outforskade. Ett av dessa är hur mellanchefer inom offentlig verksamhet motiveras. Mellanchefer är intressanta att studera då implementeringen av en förändring underlättas om dessa får vara med och utveckla processen eftersom de deltar i förankringen både lokalt och globalt inom organisationen (McKenzie, Truc & Van Winkelen 2001).

1.3 Förändringar inom polisen

”En samlad bedömning av det aktuella resursläget kännetecknas av att det alltjämt råder en differens mellan statsmaktens mål för polisverksamheten och myndigheternas reella möjligheter att bedriva polisverksamhet enligt dessa intentioner och mål. I praktiken gäller att de lokala polisstyrelserna i sina verksamhetsplaner, och myndighetsledningarna i sin dagliga verksamhet, tvingas prioritera mellan de av statsmakten prioriterade områdena. De lokala polismyndigheterna har svårt att tillfredsställa vissa av de krav som ställs från t.ex. åklagare, kommunala beslutsfattare och enskilda medborgare som utsatts för brott.”

Ovanstående citat är hämtat från Rikspolisstyrelsens (RPS) budgetunderlag för åren 2005-2007. För att frigöra ekonomiska resurser till sin kärnverksamhet har RPS på senare tid varit tvungna att se över på vilka områden myndigheten kan tänkas rationalisera i syfte att spara pengar. I början av mars 2004 presenterades därför utredningen ”Polisstationers funktion – idag och i framtiden”. I utredningen fann forskarna inget samband mellan medborgarnas trygghet och om det finns en polisstation på orten eller inte. Att det finns poliser på gatorna anses mer värt än att ha receptionsservice på varje polisstation. Slutsatsen i utredningen är att det är viktigt att det finns poliser i varje kommun, men att de inte nödvändigtvis måste finnas på en polisstation. Därför kan polisstationer koncentreras till större orter medan mindre orter kan ha ett poliskontor i anslutning till exempelvis kommunens lokaler där kommunen tar över viss administrativ verksamhet såsom att skriva ut pass. (Thornqvist 2004:4)

Det finns alltså tydliga tecken på att även polisen har fått känna av de besparingskrav som kännetecknar den offentliga verksamheten idag. Man har

tvingats till flertalet stora förändringar vilket kan antas leda till oro inom kåren. Kennedy (2001:13) menar att det kan uppstå motivationsproblem under osäkra tider och vid förändringar. I osäkra tider blir motivation inte bara viktigt som en generell princip, det blir avgörande för att överleva.

Polisen i Sverige står som sagt inför stora förändringar de närmaste åren. Vad är det då som gör att polisen klarar att genomgå dessa förändringar och ändå göra sitt jobb varje dag? Hur arbetar man inom polisen med motivation trots att man har starkt begränsade ekonomiska resurser?

1.3.1 Polismyndigheten i Västra Götaland

Polisen i Västra Götaland genomförde år 2002 en förändring² då flera mindre närpolisområden slogs samman till två större, Borås och Alingsås. Omorganisationen innebar främst förändringar för mellancheferna i verksamheten. Vi har 2002 års förändring som utgångspunkt för den studie som vi genomfört. Vi valde att utgå från den när vi genomförde intervjuer eftersom det är lättare för respondenter att prata om motivation kring något konkret som de kan associera till. Vi kommer att avgränsa oss till att studera hur närpolisområdeschefer och platsbefäl i närpolisområde Borås motiveras. Närpolisområdeschefer och platsbefäl tycker vi motsvarar det som brukar kallas för mellanchefer i det civila.

1.4 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att beskriva och analysera hur motivation hos mellanchefer hanteras i offentlig verksamhet. Vi avser att göra följande:

- Konstruera en teoretisk referensram att använda som redskap i analysarbetet.
- Genom vår fallstudie beskriva hur man inom närpolisområde Borås arbetar med att motivera mellanchefer samt ge förslag till förbättringar.
- Analysera vad som motiverar mellanchefer och hur ledningen kan agera för att främja motivation.

² Vi kommer i uppsatsen använda oss av begreppen förändring, organisationsförändring och omorganisation synonymt med varandra. Vi syftar då till strukturella snarare än strategiska förändringar, i vårt fall den omorganisation som genomfördes i närpolisområde Borås år 2002.

1.5 Disposition

Efter detta inledande kapitel är uppsatsen disponerad på följande sätt:

Kapitel 2 - Beskrivning av det tillvägagångssätt vi har valt samt motivering till de analysmetoder som vi har använt.

Kapitel 3 - Genomgång av teori som leder fram till den teoretiska referensram vi har skapat som grund för att kunna besvara frågeställningarna.

Kapitel 4 - Beskrivning av den organisation som ligger till grund för vår fallstudie samt 2002 års förändring.

Kapitel 5 - Presentation av den insamlade empirin i form av de intervjuer vi har genomfört.

Kapitel 6 - Analys av det empiriska materialet och jämförelser av detta med teorin.

Kapitel 7 - Slutsatser och reflektion över våra resultat, diskussion kring uppsatsens forskningsbidrag samt förslag till vidare forskning.

2 Metod

I det här kapitlet går vi igenom hur vi har genomfört uppsatsen. Vi redogör för och motiverar de metod- och materialval som vi har gjort. Vi diskuterar också kring studiens generaliserbarhet samt motiverar valet av teorier.

2.1 Studiens genomförande

”Det finns ingen vetenskaplig metod i sig, utan det viktigaste särdraget i vetenskapsmannens arbetsgång har varit att utnyttja de intellektuella resurserna till det yttersta, *med alla vägar öppna*” (Lundquist 1993:97).

Vi kommer att använda oss av kvalitativ metod i form av en *teorianvändande* och *teoriprovande fallstudie*. Studien blir teorianvändande på så sätt att vår teoretiska referensram byggs upp av redan existerande teoribildning som vi sammanställer och strukturerar. Detta sker i form av att vi lyfter fram olika aspekter kring motivation och försöker gruppera in dessa i vår referensram. Studien blir även teoriprovande på så sätt att vi använder oss av ett empiriskt material som vi jämför med och ser hur väl teorierna stämmer överens med vårt fall.

Vi avser att genomföra en fallstudie på hur polismyndigheten i Västra Götaland hanterar mellanchefernas motivation och tar vår utgångspunkt i 2002 års organisationsförändring, då flera närpolisområden i gamla Älvsborgs län slogs samman till två större områden.

Vi anser att fallstudien är en lämplig metod för att kunna analysera vårt problemområde. Fördelarna med att vi väljer ett fall är att vi kan fördjupa oss i detta och kan studera motivation mer grundligt. Vi kan ta hänsyn till den kontext som motivationen befinner sig i vilket vi tror är viktigt när det handlar om ett begrepp som inrymmer många olika saker. Med tanke på att det är känslor, tankar och handlingar kring kontexten sammanslagning av flera närpolisområden som ska undersökas krävs det att man går på djupet för att kunna reda ut komplexiteten i situationen (Denscombe 2000:42). Fallstudien är också praktisk på så sätt att vi har begränsade resurser, främst i form av tid. Materialinsamlingen begränsas till det valda fallet och en teoretisk begreppsapparat kring detta.

Det kan alltid diskuteras huruvida valet av fall är ändamålsenligt för studiens syfte. I vårt fall bygger valet på att vi vill undersöka en förändring som är genomförd i en organisation som står inför fler anpassningar och omställningar i framtiden. Detta stämmer bra överens med polismyndigheten i Västra Götaland, som genomförde en sammanslagning under 2002. Sammanslagningen är numera genomförd men finns färsk i minnet hos de anställda. Vidare så har vi en etablerad kontakt i organisationen som kan hjälpa oss med ingångar till aktuella intervjupersoner.

2.2 Material

Vi har använt oss av både *primär*- och *sekundärmaterial* i vår uppsats (Jacobsen 2002:152f). Primärmaterialet består av budgetunderlag och rapporter från rikspolisstyrelsen samt intern organisationsfakta från polisområde 2 i Västra Götaland. Vidare har vi genomfört fyra intervjuer vilka behandlas utförligare under avsnitt 2.2.1. Sekundärmaterialet består i sin tur av redan genomförd forskning på området motivation och förändring. Vi har hittat sekundärmaterialet genom att söka i olika databaser via universitetsbiblioteket, främst Libris, Lovisa och Elin. De huvudsakliga nyckelord som vi har sökt på har varit motivation, motivering, chef, mellanchefer, offentlig sektor, förändring samt motsvarande på engelska. Vi har funnit att motivationsforskningen är relativt likartad sedan Herzberg på 1950-talet lanserade sin motivationsteori. De flesta av de efterföljande författarna bygger vidare på samma grund och testar teorin på olika empiriska exempel, främst inom den privata sektorn.

2.2.1 Intervjuer

Vi har genomfört fyra intervjuer för att samla in den information som vi behövde om vårt valda fall. Vi bestämde oss för att göra intervjuer eftersom det ger bra möjligheter till mer djupgående svar och diskussion kring frågor och begrepp. Det ger också ökade möjligheter för intervjupersonerna att på egen hand formulera tankar och åsikter. Intervjuer har genomförts med Boel Petersson, polisintendent och ställföreträdande chef i Västra Götalands polisområde 2, Leif Lillvik, ställföreträdande närpolisområdeschef i Borås, Anders Cronehag, platsbefäl i Ulricehamn samt Kent Bengtsson, platsbefäl i Tranemo/Svenljunga (för utförligare presentation se bilaga 1). Lillvik, Cronehag och Bengtsson befinner sig i en mellancheferposition medan Petersson är chef över dem. Vi valde dessa fyra personer för att få perspektiv ur både mellanchefernas position men även ur perspektivet ovan där man konkret har möjlighet att påverka mellanchefernas motivation. Att två av de fyra intervjuade är ställföreträdande chefer tror vi inte påverkar undersökningen i någon större utsträckning, de har mycket god insikt i verksamheten och jobbar nära de ordinarie cheferna.

Under intervjuerna förde vi ett öppet samtal kring några punkter som vi i förväg hade bestämt. Vi utformade två olika intervjuguider, en för intervjun med Boel Petersson och en för intervjuerna med mellancheferna (se bilaga 2 och 3). Intervjuguiderna utformade vi så att de skulle täcka in de områden som vi behandlar i teorikapitlet. Intervjupersonerna fick sedan prata fritt kring områdena som vi tog upp i intervjuguiderna och vi ställde följdfrågor om det vi ville ha ytterligare information.

Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplatser. Då Petersson var sjuk fick vi istället genomföra intervjun via högtalartelefon. Vi tror inte att det påverkade intervjun nämnvärt eftersom alla ändå kunde medverka i samtalet via högtalartelefonen. Vi tycker att arbetsplatserna har varit ett bra ställe för intervjuerna eftersom respondenterna förhoppningsvis känner sig avslappnade där. Vi valde efter godkännande att spela in intervjuerna på band. Eftersom vi genomförde samtliga intervjuer under två dagar var detta det bästa sättet att se till att vi fick med all information och inte glömde bort något eller blandade ihop vad olika personer hade sagt. Efter intervjuernas genomförande transkriberade vi dessa ordagrant och bearbetade samt sammanställde materialet som nu återfinns i kapitel 5. Vi har valt att presentera samtliga intervjuer integrerade med varandra. Under varje rubrik framförs vad respektive intervjuperson sade om området. Respondenterna har läst igenom empirikapitlet och kontrollerat samt godkänt informationen som tas upp där. Utifrån intervjuerna anser vi oss ha skapat en uppfattning om hur motivation hanteras inom närpolisområde Borås.

2.3 Användning av teorierna

Vi har i syftet nämnt att vi ska utarbeta en teoretisk referensram som ska ligga till grund för vår analys. Vi finner det relevant att utforma ett ramverk eftersom de teorier som finns på området till största del bygger på varandra, men att få forskare egentligen har diskuterat relationerna mellan dem. Vi gör i teorikapitlet en historisk genomgång där vi tar vår utgångspunkt i Taylors huvudprinciper från 1880-talet. Vi går sedan vidare med andra klassiska motivationsteorier, bland annat så presenterar vi Maslows och Herzbergs tankar kring motivation. Genom att senare relatera dessa teoribildningar till nutida motivationsteorier anser vi oss ha skapat ett ramverk, i form av en matris, som kan användas i analysen. I våra slutsatser resonerar vi kring referensramens användbarhet för vårt undersökningsområde och för andra studier. Urvalet av teorier grundar sig på en genomgång av de teorier som finns på området. Vi har funnit att de klassiska teorier som vi presenterar ligger som grund för de nutida och därför är relevanta att ha med. Bland de nutida har vi efter kartläggning valt ut ett fåtal teorier som på ett tillfredställande sätt summerar och representerar det som finns inom området idag.

Den teoretiska referensramen är tänkt att användas på så sätt att den hjälper till att sätta in empirin i ett sammanhang. Utifrån denna har vi strukturerat empiri- och analyskapitlet.

2.4 Studiens generaliserbarhet

En nackdel med fallstudien är att det är svårare att dra generella slutsatser utifrån endast ett fall. Med tanke på att endast fyra personer har intervjuats är det svårt att dra långtgående slutsatser utifrån detta och säga att det gäller för samtliga polisområden inom Västra Götaland eller generellt vid organisationsförändringar. Tanken med en fallstudie är dock inte att kunna göra en empirisk generalisering (Svenningsson 2003-12-12). Fallets värde ligger i att bidra med en mer djupgående analys av ett fall som någon annan senare kan använda som grund för jämförelser med andra fall och utifrån det göra större generaliseringar. Det är också så att även om varje enskilt fall är unikt och befinner sig i en viss kontext så är det ändå ett exempel på någonting som ingår i en bredare kategori (Denscombe 2000:48). De slutsatser som vi kommer fram till angående motivation kan vara intressanta även för andra polisområden och andra offentliga verksamheter. Forskningsbidraget anser vi vara att genom användning och prövning av generella teorier på ett fall ge en grund för framtida komparationer med andra studier.

3 Teori

I detta kapitel görs en teoretisk genomgång kring motivation. Vi inleder med att definiera motivation. Sedan går vi vidare och redogör för några grundläggande och ofta förekommande motivationsteorier. Därefter följer en beskrivning av motivationsteorier som på senare tid ersatt och förädlat tidigare teorier inom ämnet. Efter detta behandlar vi teori som rör kopplingen mellan förändring och motivation. Avslutningsvis skapar vi en teoretisk referensram som vi kommer att använda oss av i vår analys.

3.1 Definition av motivation

”Personalens motivation är utan tvekan en av chefens viktigaste och samtidigt tuffaste utmaningar. [...] Förutom de självklara effekterna av ökat engagemang och arbetsglädje så handlar motivationsarbetet i slutändan om att öka förutsättningarna att nå affärs- och verksamhetsmålen” (Insightguide 2003:4).

Begreppet motivation inrymmer många olika uppfattningar. För oss som individer förknippas det ofta med känslor och attityder i form av att känna lust, glädje och engagemang för någonting. Inom organisationsforskning har begreppet istället blivit mer eller mindre synonymt med vilja. Motivationsforskaren Herzberg skriver om motivation som ”den process som aktiverar och dirigerar människans beteende gentemot vissa mål”. Gellerman, som också är motivationsforskare, beskriver i sin tur motivation som ”skillnaden mellan att göra minsta möjliga man kan komma undan med och att göra allt man förmår”. Vidare så menar Gellerman att motivation också handlar om den påverkan som kan utövas på medarbetarna, ”motivation är den realistiska konsten att skapa betingelser under vilka de personligheter som människan redan har kan fungera med högsta effektivitet”. (Insightguide 2003:4f)

Vi anser inte att det föreligger några större motsättningar inom organisationsforskningen vad gäller begreppet motivation. Vi tycker också att beskrivningen av motivation som en vilja, inte skiljer sig så mycket åt från det individuella synsättet om att känna engagemang och lust för någonting. Därför ser vi inte att det är nödvändigt att skilja dessa åt. När det gäller att motivation handlar om den påverkan som kan utövas på medarbetarna så tror vi att det förvisso kan ha en positiv effekt på motivationen. Däremot ser vi inte att enbart

det kan vara en källa till motivation, utan vi tror också att den kan komma inifrån personen själv eller utifrån av en omgivning som inte är knuten till själva arbetsplatsen. Det finns alltså ingen anledning att knyta definitionen till att den ska komma från något speciellt håll. Däremot har motivation en koppling till ett mål på så sätt att den får en person att gå i en viss riktning. Vår definition av motivation på arbetet blir därmed *den vilja, glädje och det engagemang som en person känner inför sin arbetsplats och sina arbetsuppgifter och som får personen att sträva mot vissa utsatta mål.*

3.2 Grundläggande motivationsteorier

När den amerikanska ingenjören Frederick W. Taylor runt 1880 anställdes vid Midvale Steel Co brottades den amerikanska industrin med stora problem. Problemen bestod i att arbetsmoralen var dålig och att arbetarna inte litade på sina överordnade vilket ledde till att produktiviteten var mycket låg. Taylor fastslog fyra huvudprinciper för att lösa problemen:

- Arbetsuppgifterna skulle utformas efter vetenskapliga metoder och inte efter tumregler.
- Rätt man på rätt plats, det vill säga att den mest lämpliga personen skulle väljas för varje enskilt arbetsmoment och tränas i att utföra uppgiften.
- Eftersträva ett bra samarbetsklimat mellan chefer och underställd personal.
- Ansvar skulle delas mellan ledning och arbetare på ett funktionellt sätt. Cheferna skulle stå för allt tänkande medan arbetarna skulle göra det som de blev tillsagda att göra.

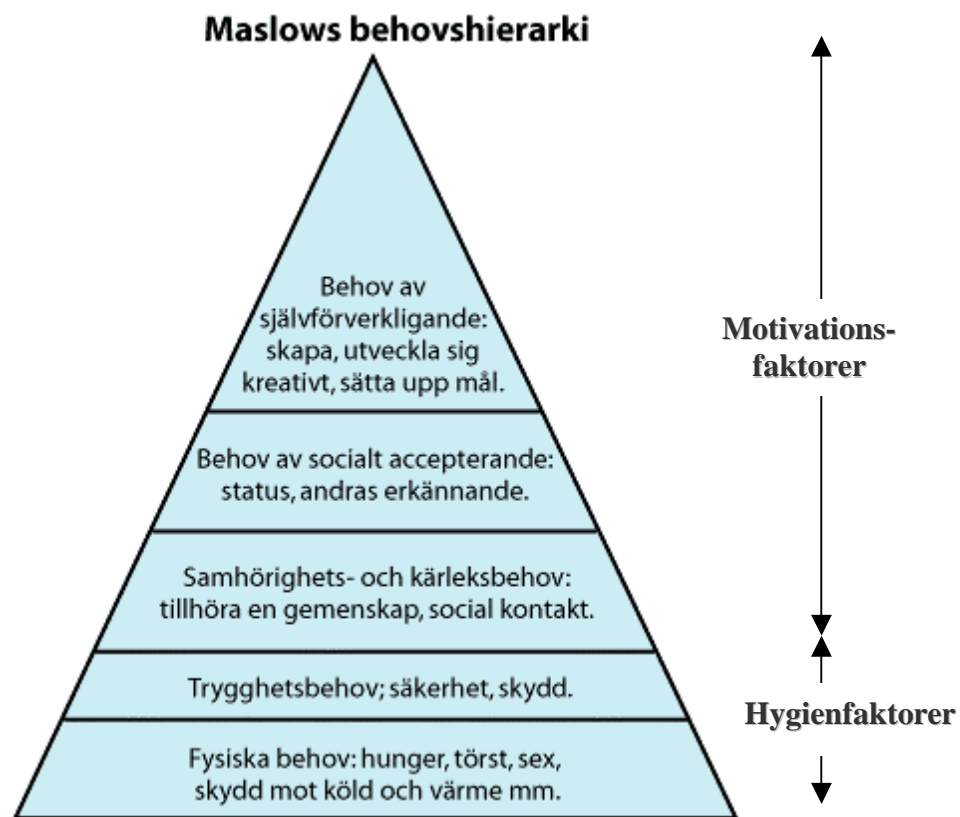
Taylor skapade också ackordslönesystemet som innebar att arbetaren fick betalt efter en på förhand bestämd prestationsmängd. (Bruzelius & Skärvad 2000:40f)

Även om taylorismen inte är en motivationsteori i egentlig mening kan vi ändå se hur den är sprungen ur ett problem med omotiverad arbetskraft. Enligt Taylor skulle arbetaren motiveras genom ett gott samarbete med sina chefer samt genom att han fick ett ekonomiskt incitament att prestera så bra som möjligt. På så sätt var Taylor den första som introducerade idén om att arbetsledningen genom att vidta vissa åtgärder kunde bidra till de anställdas motivation.

3.2.1 Maslows behovspyramid

Den första grundstenen i renodlad motivationsteori stod Abraham Maslow för i mitten av 1950-talet. Han behandlade hur människans behov påverkar en individs

tankar och handlingar. Teorin bygger på att alla individer vid varje given tidpunkt har ett antal behov som konkurrerar med varandra men att ett av dessa är starkare än övriga och driver individen att tillgodose just det behovet. Enligt Maslow kan de mänskliga behoven sorteras in i en pyramid. Alla människor har samtliga behov som återfinns i pyramiden men det är enbart de otillfredsställda som är motiverande. Det enda sättet för en individ att nå en högre nivå i behovspyramiden är att först tillfredställa de behov som finns på de lägre nivåerna. Om tidigare tillfredsställda behov på lägre nivå hotas rör sig individen ner längs pyramiden för att återigen tillfredställa de mer grundläggande behoven. Individer har olika lätt att tillfredställa de behov som finns på varje nivå varför olika individer rör sig olika fort i pyramiden. (Maslow 1954)



Figur 2 – Maslows behovshierarki kopplad till Herzberg (Modifierad efter bild på Programmet Tryggare Skolas hemsida 2004-05-15)

Forsberg & Hansson (1999) har applicerat Maslows behovspyramid till förhållandena på arbetsmarknaden genom att förklara hur varje behov ser ut hos individer inom arbetslivet:

- *Fysiologiska behov* – Lönevillkor (minimilön), arbetsmiljöbetingelser.
- *Säkerhetsbehov* – Grundläggande trygghet i den fysiska arbetsmiljön, anställningstrygghet.
- *Kontaktbehov* – Behov av goda vänner och kollegor, samarbetsförhållanden.

- *Statusbehov* – Överskotts- eller utvecklingsmotiv, inriktade på individens möjligheter till personligt växande, utvecklande av bra självrespekt, vinnande av andras uppskattning, att prestera, vinna prestige, ha framgång.
- *Självförverkligande* – Frigöra kapacitet för att kunna utveckla de anlag, förmågor och egenskaper man besitter. Genom att ge människor möjlighet att realisera sin kapacitet i arbetet kan man utlösa starkt motiverande krafter.

3.2.2 Herzbergs motivations-hygienteori

Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) fortsatte att utveckla Maslows tankar genom att studera behov hos anställda i organisationer. Han gör åtskillnad på hygienfaktorer som kan förorsaka missnöje och motivationsfaktorer som kan leda till tillfredställelse hos den anställde. Hygienfaktorerna är förhållanden och villkor i den anställdes omgivning på arbetsplatsen som måste vara uppfyllda för att en individ inte ska vantrivas. Motivationsfaktorerna är i sin tur relaterade till själva uppgiften som den anställde utför. När motivationsfaktorerna är tillfredställda blir det möjligt att verkligen trivas och känna motivation inför en uppgift. I identifierandet av motivationsfaktorer gör Herzberg också en skillnad på långvarig och tillfällig motivation, där långvarig motivation till exempel kan vara stimulerande arbetsuppgifter och ansvar medan tillfällig motivation kan handla om saker som hot om bestraffning eller ekonomiska belöningar. (Herzberg et al 1959)

Herzberg följde upp sin motivations-hygienteori med den klassiska artikeln ”One more time: How do you motivate employees” som publicerades i Harvard Business Review 1968 men som på grund av sin omåttliga popularitet även publicerats i samma tidskrift 1987 och 2003. I artikeln konstaterar Herzberg att det finns stora svårigheter med att få anställda att arbeta effektivt. Det enklaste sättet att få någonting gjort är såklart att be vederbörande att utföra uppgiften men om denne misstycer är nästa lösning att ge honom en KITA (kick in the pants)³. Att använda KITA som en metod att motivera sina anställda är dock förknippat med vissa problem. Den anställde får givetvis fart under fötterna när han får en spark i ändalyckten men KITA leder inte till en motivationsökning utan enbart till kortsiktigt utförande av uppgiften. Om den anställde istället finner arbetsuppgifterna stimulerande i sig så behövs ingen yttre påverkan för att han ska göra sitt arbete. Herzberg visar i sin artikel på flera olika områden där KITA felaktigt används som ett försök att ingjuta motivation hos anställda:

- *Arbetstidsförkortning* – Kompensationsledighet används som en belöning fastän Herzberg menar att motiverade anställda arbetar fler snarare än färre timmar.

³ Harvard Business Review tyckte onekligen att det var olämpligt att trycka förkortningens egentliga betydelse, Kick In The Ass varför det sista ordet istället byttes ut mot Pants.

- *Löneökningar* – Lönesystem som bygger på ständiga löneökningar motiverar människor att söka nästa löneökning snarare än att göra sitt jobb. Kanske ska motivationen ökas genom lönesänkningar istället?
- *Förmåner* – Förmånerna kan snabbt ses som en rättighet snarare än som en belöning.

Som vi ser det kan man jämföra KITA med det som Herzberg kallar för hygienfaktorer. Båda delar kan därmed endast leda till en kortsiktig motivationshöjning.

Herzbergs alternativ till KITA är något som han kallar för berikande arbete (job enrichment), vilket innebär att jobbet i sig själv görs motiverande. Ett berikande arbete ger möjligheter för den anställde att växa som människa. Dock måste arbetet förändras *vertikalt* och inte *horisontellt*. En horisontell förändring består i att organisationen ställer ökade produktionskrav på den anställde eller ger honom ytterligare arbetsuppgifter. Vertikal förändring innebär i sin tur att man utökar individens ansvar eller ger honom arbetsuppgifter som han tidigare inte har erfarenhet av. Anledningen till att det är viktigt att förändra vertikalt är att en sådan förändring inte leder till en ökad belastning på medarbetaren utan snarare en ökad utmaning. Herzberg poängterar att det är viktigt för ledningen att kontinuerligt utvärdera hur arbetet kan berikas för sina medarbetare. (Herzberg 1968)

Sammanfattningsvis menar Herzberg att missnöje uppstår när hygienfaktorerna, något som de anställda anser sig har rätt att kräva, inte infinner sig men att det inte automatiskt skapas motivation när bristerna rättas till. Genom att rätta till bristerna försvinner missnöjet, men motivationen infinner sig inte enbart av den anledningen. Det gör den däremot av faktorer i själva arbetet och de motiverande krafter som stammar ur resultat, stolthet, laganda, ansvar, självständighet och erkännande. Herzberg anser att belöningar och påtryckningar är dåliga kortsiktiga åtgärder för att skapa förutsättningar för goda insatser, medan förstärkning av de motiverande faktorerna i själva arbetet ger bättre och mer långsiktiga resultat.

Bruzelius & Skärvad (2000) visar på likheterna mellan Maslows och Herzbergs motivationsteorier. Herzbergs motivationsfaktorer motsvarar de två översta behovsnivåerna, självförverkligande och status, i Maslows behovspyramid medan hygienfaktorerna svarar mot de tre lägre behovsnivåerna i pyramiden. Vi anser dock att även kontaktbehovet är en motivationsfaktor eftersom det av Herzbergs framställning verkar som att enbart de två lägre behoven omfattas av KITA (se figur 2).

3.2.3 McClellands behovsteori

Även McClelland & Winter (1969) tar sin utgångspunkt i mänskliga behov då de förklarar motivation. McClellands behovsteori tar upp tre olika behov som styr människan att företa sig någonting. Dessa är kontakt-, makt- samt prestationsbehov. I figur 3 förklaras vad som kännetecknar människor i de olika kategorierna.

<u>Kontaktbehov</u>	<u>Maktbehov</u>	<u>Prestationsbehov</u>
Behöver vänner och nära relationer.	Behöver styra och kontrollera andra.	Behöver prestera bra i relation till befintliga mål.
Söker gruppuppgifter.	Söker kritisk information för att kunna utöva makt.	Söker ansvar för uppgifters genomförande.
Värdesätter kommunikation och samarbete.	Värdesätter handling.	Värdesätter expertis och kunnande.
Rådfrågar och handleder andra människor.	Influerar andra genom handling, åsikter och förslag.	Konkurrerar med andra.

Figur 3 – Människors olika behov för motivation enligt McClelland 1969

McClelland hävdar att människor har olika behov och därmed också måste motiveras på olika sätt:

- Människor med högt *kontaktbehov* presterar bäst i miljöer som präglas av samarbete och konsensus.
- Människor med högt *maktbehov* trivs bäst om de får tillfälle att styra över andra människor.
- Människor med högt *prestationsbehov* bör ges utmanande uppgifter med uppnåeliga mål. De bör ges kontinuerlig feed-back. Medan pengar inte är så viktigt för prestationsmänniskan kan det fortfarande fungera som en typ av feed-back.

3.3 Nutida motivationsteorier

Utmaningen att motivera medarbetare har under det senaste decenniet blivit allt mer komplex. Det beror på att det sedan 1990-talet blivit allt vanligare att företag genomför omstruktureringsprogram eller nedskärningar med en stor demoraliserande effekt som följd (Gee & Burke 2001:132). Dessutom präglas arbetskraften idag av en allt högre grad av diversifiering än på Maslows och

Herzbergs tid. Utbildningsnivå och levnadsstandard har förbättrats samtidigt som det sociala och ekonomiska klimatet förändrats. Kvinnor och etniska minoriteter har kommit in på arbetsmarknaden vilket gör att dagens arbetskraft ser annorlunda ut än tidigare (Dawson & Dawson 1990). Kalra (1998) menar att den teknologiska och ekonomiska utvecklingen medfört att de flesta människor i vår del av världen numera har tillgång till de fysiologiska behoven samt säkerhetsbehoven, det vill säga de två lägsta nivåerna i Maslows behovspyramid. Individens incitament att stanna hos en organisation som enbart erbjuder bra betalning, anställningstrygghet och ett socialt kontaktnät har därför minskat eftersom han kommer att söka sig till en organisation som kan tillgodose behov högre upp i hans behovspyramid. Både Falcone (2002) och Kalra (1998) har utvecklat nya modeller som beskriver hur man kan gå tillväga för att motivera sin personal.

3.3.1 Human Potential Management

Kalra (1998) anser att Human Potential Management (HPM) är en bra metod för att motivera och stimulera medarbetarna i en organisation. Tanken är att organisationen möter de anställdas högre behov av status- och självförverkligande genom att i större utsträckning ta vara på den individuella potentialen hos den anställde. Företag ger idag anställda utökade möjligheter att utveckla redan besuttna färdigheter och att inhämta ny kunskap. Det finns tre vägar man kan gå för att ändra den anställdes arbetsuppgifter så att denne når de högre behoven; status och självförverkligande. Den första vägen är att utöka arbetsuppgifterna, ge personen nya uppgifter och större ansvar inom sitt nuvarande arbetsområde. Den andra är att ge den anställde berikande arbetsuppgifter genom att ge individen nya arbetsuppgifter som han tidigare inte har någon erfarenhet av. Även Herzberg tar upp berikande arbete som ett alternativ till motivation genom KITA. Den tredje vägen är att låta den anställde rotera bland flera arbetsuppgifter. Samtliga ökar variationen i arbetet vilket kan leda till högre motivation hos de anställda.

3.3.2 Självmotivation

Till skillnad från Herzberg och Kalra hävdar både Dawson & Dawson (1990) och Falcone (2002) att motivation helt och hållet kommer inifrån varje individ och därför inte kan skapas. Istället för att försöka motivera anställda bör organisationen istället skapa miljöer där medarbetarna kan motivera sig själva. Detta förfarande blir allt viktigare i en tid av kostnadspress och platta organisationer. Det finns helt enkelt inte utrymme för monetära bonusar eller intern befordran för stora delar av personalen. Falcone (2002) visar på fyra icke-monetära faktorer som kan skapa motiverande miljöer för de anställda:

- *Öppen kommunikation* – Om de anställda känner sig delaktiga i företagets affärer ökar också deras intresse att arbeta för just det företaget.
- *Empowerment* – Genom att ge de anställda mer makt över sitt eget arbete ökar också deras intresse. Empowerment gör att de anställda måste ta tag i problem snarare än att klaga hos ledningen. Utmaningen i att lösa problem tar fram motivationen hos de anställda.
- *Karriärutveckling* – Även om det inte finns plats för befordran för alla medarbetare kan de fortfarande känna att de kan bidra till att utveckla sig själva och organisationen. Detta uppnås genom att försätta de anställda i en lärandekurva. Endagarsutbildningar och seminarier kan få de anställda att reflektera över sina egna karriärer samtidigt som de förses med kunskaper som kan vara nyttiga inom organisationen.
- *Individuell utvärdering* – Om medarbetarna får feedback på hur de bidrar till organisationens resultat känner de en starkare bindning till organisationen. Därför bör utvärderingar genomföras med samtliga medarbetare. Utvärdering är viktigt för att ledning och anställda ska kommunicera på samma våglängd. Om ledningen inte vet vad som är viktigt för de anställda kan de heller inte leda på ett effektivt sätt. Om man inget frågar får man inget veta.

3.3.3 Våra reflektioner kring HPM och självmotivation

Det som sammanfattningsvis kan sägas kring HPM och självmotivation som teorier är att den senare teorin hävdar att motivation inte kan skapas men att man kan skapa motiverande miljöer på olika sätt. Kalras menar i sin tur att det visst går att skapa motivation. Här kan man skönja en motsättning. Frågan är dock om det är så stor skillnad mellan att skapa motivation och att skapa motiverande miljöer? Skillnaden består i att Kalra anser att man genom att vidta åtgärder som exempelvis arbetsrotation automatiskt kan höja människors motivationsnivå. Dawson & Dawson och Falcone menar i sin tur att det inte spelar någon roll hur många motivationshöjande program man än genomför om inte individen är motiverad i sig själv. Här är alltså motivation någonting som kommer inifrån. Vi anser att teorin om självmotivation på så sätt tar en mer individualistisk utgångspunkt där varje människa är unik och inte kan klassificeras in i några fack.

3.4 Att motivera chefer

McClelland & Burnham (1976) har specifikt studerat vad som motiverar framgångsrika chefer. De tar sin utgångspunkt i de tre behov som McClelland presenterade 1969 och konstaterar att chefer med högt prestationsbehov kännetecknas av att de tar på sig väldigt mycket ansvar på sin enhet. De delegerar sällan uppgifter eftersom de själva har ett behov av att lösa problem. Därmed

känner personal som leds av prestationsorienterade chefer sällan delaktighet i arbetet. De chefer som har ett högt kontaktbehov försöker hålla sig på god fot med samtliga medarbetare. Detta kan skapa dålig moral eftersom den kontaktorienterade chefen tar för stor hänsyn till individuella behov som kan finnas hos de anställda, något som kan uppfattas av andra medarbetare som orättvist eller som att chefen favoriserar vissa anställda.

Det behov som är starkast hos framgångsrika chefer är istället maktbehovet. Det finns dock två olika typer av chefer med högt maktbehov, den institutionsorienterade chefen och den självorienterade chefen. Den förstnämnda använder sitt maktbehov i syfte att skapa bättre förutsättningar för sin organisation och för att influera sina medarbetare medan den senare använder makten för sin egen vinnings skull. För den institutionsorienterade chefen är makt jämställt med att ha inflytande och att göra ett bestående intryck på människor. Därför är den typen av chefer bättre på att skapa ett effektivt arbetsklimat då medarbetarna känner ett större ansvar. Den självorienterade chefen tenderar att använda sin makt mer impulsivt. De är duktiga på att bygga upp en lojalitet hos sin underlydande personal men då chefen slutar försvinner även lojaliteten eftersom den varit med chefen snarare än med organisationen som helhet. Slutligen poängterar författarna att ett högt maktbehov inte är synonymt med ett auktoritärt ledarskap. Istället menar de att den institutionsorienterade chefen är demokratisk, egoistisk och utövar ett coachande ledarskap. (McClelland & Burnham 1976)

Ovanstående resonemang är enligt oss något förenklat eftersom vi tror det finns fler faktorer som spelar in när det gäller vad som gör en bra chef. Till exempel tror vi att typen av organisation som chefen befinner sig i kan spela in, liksom vilken organisationskultur som råder och så vidare. Vi har funnit stöd för detta i några andra artiklar som bygger vidare på den ovan nämnda. McClelland & Boyatzis (1982) följde upp studien från 1976 genom att studera 237 chefer inom AT&T⁴. De kom fram till att chefer på högre nivå i stor utsträckning drevs av ett institutionaliserat maktbehov. Författarna fann dock att även individer med högt prestationsbehov var framgångsrika, om de befann sig i lägre chefspositioner där deras egen förmåga att lösa uppgifter var en viktig del i arbetet.

Även Harrell & Stahl (1981) konstaterar att ett högt maktbehov är viktigast för höga chefer. Dock fann de att lägre chefer i professionella organisationer ofta kännetecknas av ett högt prestationsbehov.

Ekman (1999) skriver att även formella organisationer i mångt och mycket styrs genom informella samtal i fikarum och korridorer. Enligt oss borde det i sådana organisationer vara bra med kontaktnriktade chefer eftersom dessa troligtvis bättre behärskar denna typ av styrning. Därmed vill vi visa att det kan finnas utrymme för chefer som är olika och som drivs av olika behov.

⁴ American Telephone & Telegraph

3.5 Att motivera i tider av förändring

Eftersom vi i vår uppsats tar utgångspunkt i en organisationsförändring anser vi det också vara viktigt att översiktligt presentera hur man kan gå tillväga för att motivera medarbetare att delta i förändringsarbete. Nedan presenterar vi två teorier, Kotter (1990) och Kim & Mauborgne (2003), som beskriver olika sätt att hantera motivationsproblematiken i organisationer som präglas av förändringar.

3.5.1 Kotters förändringsteori

Amerikanen John P. Kotter är en av de mest inflytelserika personerna när det gäller forskning kring sambandet mellan ledarskap och organisationsförändringar. Han menar att ett det krävs ett speciellt ledarskap när organisationer genomgår förändringar som exempelvis en omorganisation.

Kotter (1990) säger att organisationer vid förändringar ofta möts av hinder som försvårar och motverkar förändringsprocessen. Han nämner exempelvis ekonomiska, byråkratiska och politiska hinder. För att komma över och förbi dessa hinder krävs det en energisk kraftansträngning. Enligt Kotter är ledarskapets viktigaste funktion att åstadkomma förändringar, varför det är av yttersta vikt att ledaren kan motivera sina medarbetare vid förändring.

Vidare gör Kotter skillnad mellan ledaren och managern. I båda rollerna är motivation en central aspekt i förändringsprocessen, men den typ av motivation som används skiljer managern och ledaren åt. Managern försöker bibehålla ett status quo i organisationen. Detta sker genom att först sätta upp mål och plan, och sedan med hjälp av kontrollmekanismer se till att målen uppnås och planen följs. Kontrollmekanismer säkerställer att managern underrättas om avvikelser från planen skulle ske. Därmed kan managern vidta åtgärder för att säkerställa att processen återgår till rätt läge. En metod som managern använder sig av för att uppnå kontroll är att motivera sina anställda att hålla sig till de fastställda riktlinjerna. Detta görs ofta genom instiftandet av ekonomiska incitament, till exempel en bonus om avdelningens budgetmål uppnås. Eftersom kontroll är så centralt för managern menar Kotter dock att motivation och inspiration av medarbetare blir nästintill irrelevant. Det beror på att resultaten som ska uppnås redan är kända i förväg, därmed lämnas inte utrymme för kreativitet.

Ledarskap skiljer sig från management såtillvida att om stora visioner ska uppnås krävs kreativitet och energi för att överkomma eventuella hinder och svårigheter. Det kan man åstadkomma genom att motivera och inspirera sina medarbetare på ett annat sätt än genom kontrollmekanismer. Istället försöker ledaren motivera den anställde genom att se till dennes mänskliga behov såsom tillhörighet, självförtroende och viljan att prestera. Kotter presenterar motivationsaspekterna av ledarskap som ett paket innehållande fyra olika komponenter:

- Ledaren presenterar en *vision* som poängterar vikten av allas delaktighet.
- De som ska medverka till att uppnå visionen är också *delaktiga* i att bestämma om hur den ska uppnås.
- Ledaren stödjer de anställda i deras arbete att uppnå visionen genom *coachning*, feed-back och genom att vara en god förebild.
- Ge *uppskattning* och *belöning* när någon gjort någonting bra. Detta bör ske offentligt eller inför en grupp.

Skillnaderna mellan management och ledarskap kan sammanfattas med att kontroll ofta kommer från huvudet medan motivation kommer från hjärtat. (Kotter 1990)

3.5.2 Tipping point leadership

Kim & Mauborgne (2003) tar upp två sätt att arbeta med förändring. Ett alternativ är att fokusera på några få inflytelserika personer i organisationen som får sprida förändringen vidare till övriga, den *epidemiska förändringen*. Ett annat sätt är att ge varje individ i organisationen ansvar för en begränsad del av förändringen, en så kallad *avgränsad förändring*.

Författarna skriver att det gäller att få alla involverade personer i organisationen att vilja förändra för att uppnå en förändring. Det kan ta lång tid att motivera alla medarbetare i en stor organisation på samma gång. Därför gäller det att hitta nyckelpersoner i organisationen som har en motiverande inverkan på andra personer och därefter få dessa nyckelpersoner motiverade. På så sätt behöver ledningen bara kraftsamla för att motivera ett fåtal personer eftersom dessa sedan sprider motivationen som en epidemi ut till resten av de anställda.

Ett annat problem vid en förändring kan vara att själva processen känns ogreppbar för de som verkligen berörs. Därför gäller det att göra avgränsningar så att berörda personer kan hantera sin del av förändringen. Ingen vill slösa tid och resurser på något som verkar vara en ouppnåelig dröm. En förändring kan avgränsas så att specifika förändringsmål sätts på varje enskild nivå i organisationen. På så vis förflyttas ansvaret för förändringen ut från ledningen till varje enskild individ i organisationen utan att de ens märker det.

Den största skillnaden mellan Kotter (1990) och Kim & Mauborgne (2003) är, som vi ser det, att Kotter har ett större helhetsperspektiv. Han poängterar att alla i organisationen ska delta i alla delar som rör förändringen. Kim & Mauborgne vill snarare uppnå snabbhet i förändringsprocessen genom att begränsa antalet medverkande personer och/eller antalet uppgifter som varje person arbetar med. Kanske är de olika synsätten en frukt av vid vilken tidpunkt som alstren är

skrivna. I början av nittioalet fanns det troligen större utrymme för omfattande förändringsarbete medan det idag är viktigare med effektivitet i förändringsprocessen.

3.6 Vår teoretiska referensram

För att få ett samlat grepp om hur ovanstående teorier ska användas i uppsatsen ska vi nu sammanfatta dessa till en teoretisk referensram där vi pekar på vad som är viktigt i de olika teorierna och hur de hänger samman. Detta gör vi genom att skapa en egen analysmodell utifrån de teorier som vi har studerat. Maslows, Herzbergs och McClellands behovsteorier är enligt oss av mer konceptuell natur. De presenterar olika fack eller nivåer där användaren kan placera in människor eller behov. De 90-talsteorier som vi presenterar bygger visserligen på att de tidigare teoriernas koncept gäller, men är ändå som vi ser det mer giltiga då det behövs handlingsalternativ för att skapa motivation hos medarbetarna. Med utgångspunkt i det här resonemanget har vi skapat en tvåaxlad matris där den vertikala axeln representerar vilken behovsnivå individen befinner sig på medan den horisontella axeln visar vilken typ av åtgärd som är lämplig för att motivera vederbörande. Vår teoretiska referensram ser ut på följande vis:

Motivation	Förändring	HPM	Självmotivation
Behov			
Självförverkligande Prestationsinriktad	Avgränsad förändring	Berikande arbete	Karriärutveckling Utvärdering
Status Maktinriktad	Förändring enligt Kotter	Utökat arbete	Empowerment
Kontakt Kontaktinriktad	Epidemisk förändring	Arbetsrotation	Öppen kommunikation

Figur 4 – Författarnas teoretiska referensram

3.6.1 Matrisens konstruktion – den vertikala axeln

I matrisen har vi tagit fasta på Kalras (1998) resonemang om att utvecklingen tillsett att stora delar av arbetsmarknaden idag har sina fysiologiska- och säkerhetsbehov tillgodosedda. Därför tar vi endast med de tre översta behoven i Maslows (1954) hierarki. I det vertikala ledet kopplar vi Maslows behov till de olika typerna av behov som McClelland (1969) presenterade i sin teori. Vår bedömning är att den kontaktorienterade personen också befinner sig på kontaktnivån i Maslows hierarki eftersom både McClelland och Maslow betonar

behovet av nära relationer för den här typen av människor. Den maktorienterade individen tror vi är i ett större behov av status. Maslow skriver att status kan uppnås genom en hög position på jobbet vilket väl stämmer överens med McClellands beskrivning om att maktorienterade personer söker positioner där de får leda andra människor. Slutligen tycker vi att en stark orientering mot prestation har samband med ett behov att förverkliga sig själv. Maslows definition av personer som söker självförverkligande är att de är ambitiösa, spontana och problemcenterade (Maslow 1962). Schein (1969) säger att den självförverkligande människan drivs av att självständigt och framgångsrikt göra ett bra arbete. Detta stämmer också in på McClellands beskrivning av prestationsinriktade individer som målinriktade och sökande efter utmanande uppgifter.

3.6.2 Matrisens konstruktion - den horisontella axeln

På den horisontella axeln presenterar vi de 90-talsteorier som vi tidigare diskuterat i vårt teorikapitel. Grunden i denna uppsats är att vi utgår från en förändring för att förklara hur olika individer motiveras. För att visa vad som kan motivera människor att aktivt delta i ett förändringsarbete använder vi oss dels av Kim & Mauborgne (2003) och dels av Kotter (1990). Eftersom nära relationer är viktigast för den kontaktorienterade individen tror vi också att han är mest mottaglig för den epidemiska förändringen. Troligtvis finns det någon nyckelperson i hans kontaktnät som går att använda som språngbräda för en epidemi. För en individ med prestationsbehov tror vi istället att Kim & Mauborgnes avgränsade förändring passar bättre. Detta eftersom den prestationsinriktade individen kommer att se en uppgift med ett mål som skall utföras, snarare än en förändring. Den maktorienterade individen menar vi lättast motiveras såsom Kotter föreslår, det vill säga att en vision presenteras och att den maktorienterade görs delaktig i att influera och leda andra mot att uppnå visionen.

När vi förklarat vad som motiverar människor att delta i förändringsarbetet är det dags att visa vilka stimulansåtgärder som sedan bör vidtas för att individerna även i fortsättningen skall känna sig motiverade på jobbet. Här har vi inkluderat två olika teorier i vår matris.

Kalra (1998) föreslår tre olika motivationshöjande åtgärder i sin HPM-teori – arbetsrotation, utökat arbete samt berikande arbete. Vi kopplar berikande arbete till den prestationsinriktade individen eftersom en sådan individ motiveras av att ständigt arbeta mot olika mål. När den prestationsinriktade människan är färdig med en uppgift vill han hitta nya projekt att arbeta med för att finna stimulans. Detta tycker vi stämmer bra överens med Kalras tankar om att motivera individen genom att ge honom uppgifter han tidigare inte har erfarenhet av. Den maktinriktade individen söker istället positioner där han får leda andra människor, vilket är förknippat med högre ansvar. Därför kopplar vi den maktinriktade

individen till utökat arbete eftersom detta innebär att en person ges mer ansvar inom sitt nuvarande ansvarsområde. Känslan av befordran blir större för en sådan individ eftersom han till skillnad från den prestationsinriktade individen direkt kan se att hans nya uppgifter är mer kvalificerade och därmed förknippade med högre status. Den sista åtgärden i HPM är arbetsrotation som går ut på att personalen på en avdelning roterar mellan sina olika uppgifter. Detta tror vi passar bäst till en kontaktororienterad person eftersom han då får chansen att prova nya uppgifter utan att för den sakens skull ryckas upp från sin invanda miljö och sitt naturliga kontaktnät.

Den andra teorin som vi behandlar är Falcones (2002) fyra sätt att skapa miljöer ur vilka en människas inre motivation kan lockas fram till gagn för organisationen. Åtgärderna är öppen kommunikation, empowerment, karriärutveckling samt kontinuerlig utvärdering. Vi tror att öppen kommunikation inom organisationen är det bästa sättet att locka fram motivationen hos den kontaktinriktade individen. Detta stöds också av McClelland (1969) som säger att kontaktbehovsmänniskan särskilt värdesätter kommunikation och samarbete eftersom han då känner större delaktighet. Empowerment har vi placerat i nivå med maktbehovet eftersom det ligger i själva begreppet empowerment att de anställda automatiskt får mer inflytande. Falcones övriga två åtgärder placerar vi hos den prestationsinriktade individen. Utvärdering eftersom den prestationsinriktade individen hela tiden önskar få reda på hur bra han har utfört en uppgift och karriärutveckling eftersom individen behöver få reda på vad som händer bortom horisonten, när det han för närvarande håller på med är färdigt.

Med denna referensram som grund ska vi nu gå vidare till att beskriva vårt fall, närpolisområde Borås.

4 Närpolisområde Borås

Inledningsvis ges en beskrivning över hur polismyndigheten i Västra Götaland är organiserad. Därefter beskrivs Polisområde 2, södra och mellersta Älvsborg. Slutligen tittar vi på Borås närpolisområde, som är ett av två närpolisområden inom Polisområde 2.⁵

4.1 Polismyndigheten i Västra Götaland

Polismyndigheten i Västra Götaland utgör en av Sveriges totalt 21 polismyndigheter (se bilaga 4). Överordnad polismyndigheterna, med huvuduppgift att utöva tillsyn av polisen och verka för planmässighet, samordning och rationalisering, återfinns Rikspolisstyrelsen.

Myndigheten i Västra Götaland är ett polisdistrikt som omfattar hela Västra Götalands län. Distriktet är uppdelat geografiskt i tre polisområden med myndighetens länspolismästare och polisstyrelse lokaliserad i Göteborg. (Polisens hemsida 2004-05-07)

- *Polisområde 1* – Gamla Göteborgs och Bohus- samt norra Älvsborgs län med centralort Uddevalla.
- *Polisområde 2* - Södra och mellersta Älvsborgs län med centralort Borås.
- *Polisområde 3* - Gamla Skaraborgs län med centralort Skövde.

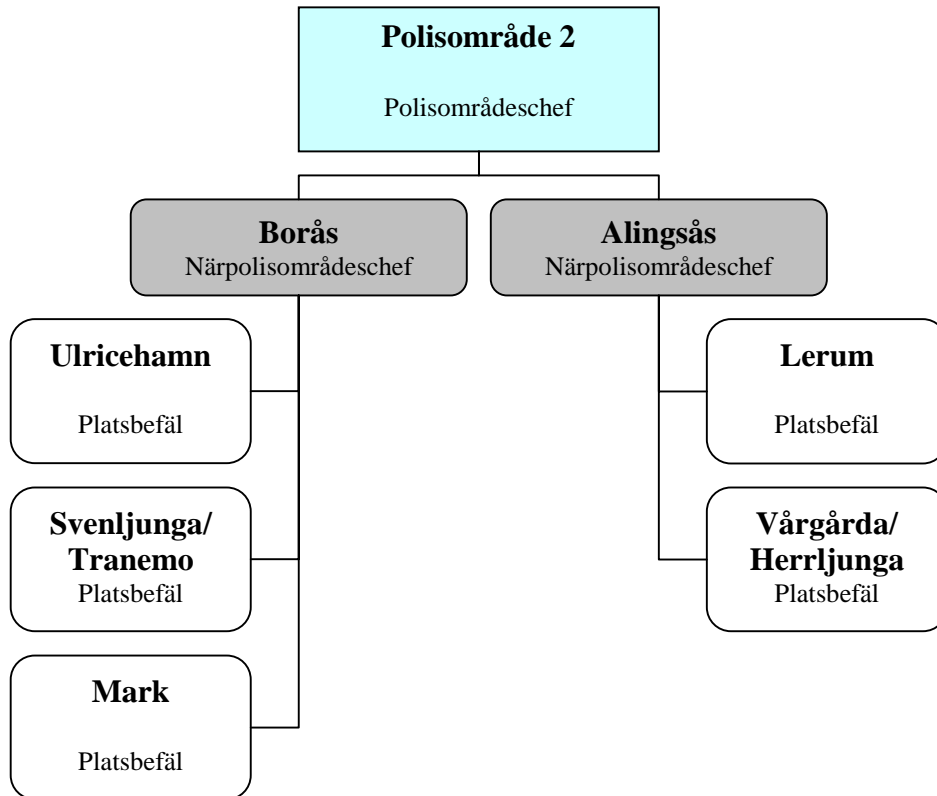
4.2 Polisområde 2

Polisområde 2 sträcker sig över en stor yta med en folkmängd på 276 000 invånare utspridda på tio kommuner. Här arbetar 269 poliser och ytterligare 93 civilanställda som är fördelade på tio polisstationer, en i varje kommun (se bilaga 5).

Polisområde 2 är uppdelat i två närpolisområden. Det ena har sin utgångspunkt i Alingsås och inkluderar förutom Alingsås distrikt även Herrljunga/Vårgårda och

⁵ Där ingen annan källa angavs kommer uppgifterna från de intervjuer som genomförts.

Lerum. Det andra närpolisområdet med centralort Borås inkluderar Borås, Mark, Svenljunga/Tranemo och Ulricehamn polisdistrikt. Polisområdeschefen för område 2 leder verksamheten från Borås. Under sig har han/hon två närpolisområdeschefer som ansvarar och leder verksamheten från Alingsås respektive Borås närpolisområde.



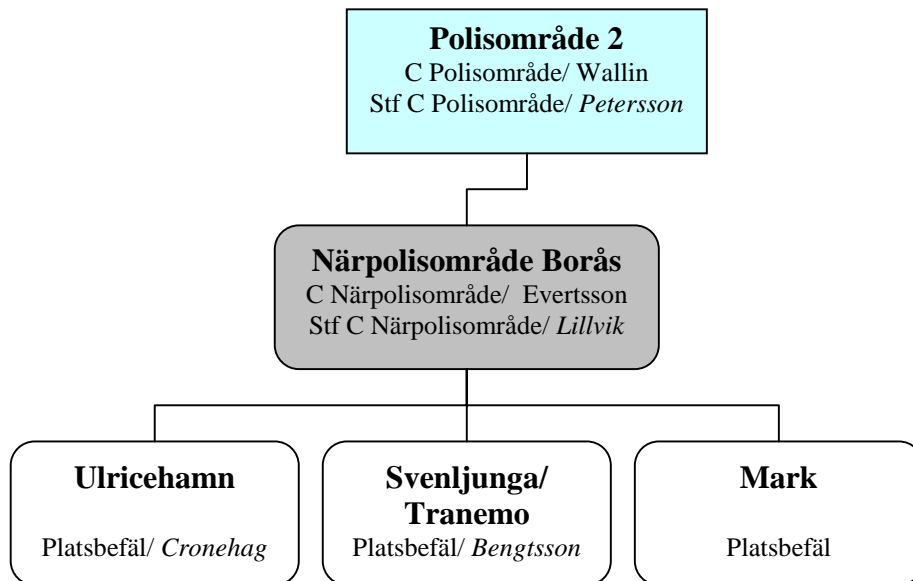
Figur 5 – Organisationsschema över Polisområde 2

4.3 Närpolisområde Borås

Närpolisområde Borås innefattar Borås, Ulricehamn, Svenljunga, Tranemo, Mark och Bollebygd kommun. Borås kommun är störst i regionen sett till antalet invånare med 98 000. Mark och Ulricehamn är mindre med ca 33 000 respektive 22 000 människor. Svenljunga, Tranemo och Bollebygd är alla relativt små med runt 10 000 invånare (se bilaga 6).

Sammanlagt finns i regionen ungefär 190 poliser och 40 civilanställda. Organisationen leds av närpolisområdeschefen i Borås, som under sig har tre platsbefäl hos de olika områdena till sitt förfogande (se figur 6). Ulricehamn och Mark har varsin polisstation med platsbefäl. Både i Svenljunga och i Tranemo finns det poliskontor, men endast ett platsbefäl. Av den anledningen växlar platsbefälet mellan de två arbetsområdena och området benämns

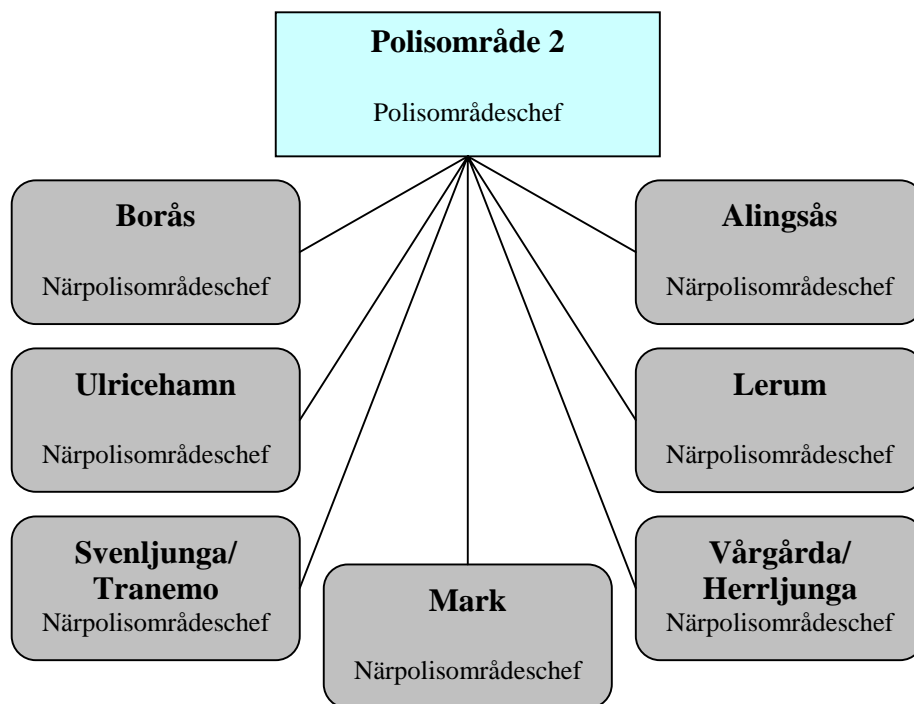
Svenljunga/Tranemo. Bollebygd kommun har inget eget platsbefäl utan ligger under Borås upptagningsområde.



Figur 6 – Organisationsschema över närpolisområde Borås.

4.3.1 Bakgrund närpolisområde Borås

Fram till 1998 bestod polisområde 2 av två enskilda polismyndigheter, som benämndes Mellersta Älvsborg och Södra Älvsborg. 1 januari 1998 bildades det nya storlandet Västra Götaland vilket innebar att Älvsborgs-, Göteborgs och Bohus-, samt Skaraborgs län gick samman. Det mynnade ut i att polismyndigheterna i Skaraborgs och Älvsborgs län försvann och istället kom att lyda under den nya polismyndigheten i Göteborg. Västra Götalands polismyndighet delades upp i de tre nuvarande polisområdena. Polisområde 2 bestod då av ett antal närpolisområden (se figur 7). I norr fanns Alingsås, Lerum och Vårgårda/Herrljunga och i söder Borås, Ulricehamn, Mark och nybildade Tranemo/Svenljunga. Det sistnämnda området avskiljdes från Mark respektive Ulricehamn och bildade ett eget närpolisområde under år 2000. (Organisationsintern källa, 2002-03-01)



Figur 7 – Organisationen som den såg ut år 2000

4.3.2 2002 års omorganisation och förändring

Den 30 oktober 2001 beslöt polisområdeschefen om en översyn av näropolismrådesindelningen inom polisområde 2, efter bland annat rekommendationer från Riksrevisionsverket. Huvudanledningen till en omorganisation var enligt direktiven att majoriteten av näropolismrådena inte klarade sig på egen hand utan hjälp från kringliggande områden. Samordningssvårigheterna gjorde det besvärligt att planera och leda verksamheten på ett effektivt sätt. Näropolismrådeschefen i Borås hade tidigare samordningsansvar för näropolismrådena Mark, Ulricehamn och Svenljunga/Tranemo. Det innebar ingen beslutanderätt över de övriga näropolismrådena inom samordningsområdet utan istället att samverkanslösningar skulle eftersträvas i första hand. Om extra resurser krävdes för att hjälpa till inom ett område kunde ett annat område neka till detta. Om man inte kunde finna enighet hade polisområdeschefen det slutgiltiga avgörandet. Målsättningen med förändringen var att skapa bärkraft i näropolismrådena så att möjligheter till kraftsamling, flexibilitet och uthållighet gavs genom ett rationellt, effektivt och rättssäkert polisarbete.

En arbetsgrupp bildades för översyn av näropolismrådesindelningen. Gruppen bestod av ställföreträdande chef för polisområde 2, ställföreträdande chef för

närpolisområde Borås och ytterligare en närpolisområdeschef, som senare skulle omvandlas till platsbefäl, samt några fackliga representanter. Gruppens uppgift var att lämna förslag till närpolisindelning och övergripande ledningsstruktur i närpolisområdena. (Organisationsintern källa, 2001-10-30)

Det framtagna förslaget innebar att polisområde 2 den 1 november 2002 genomgick en omorganisation som innebar att man slog samman ett antal närpolisområden till två större (se figur 5). I norr blev Alingsås ensamt närpolisområde, och de två andra hamnade under detta. I söder blev Borås ensamt dito som Svenljunga/Tranemo, Ulricehamn och Mark kom att ligga under. (Organisationsintern källa, 2002-10-08)

Processen hade strax innan genomförts i Skaraborg och delat upp polisområde 3 i en västra och en östra del. Polisområde 2 hade goda intentioner om att en omorganisation i deras område skulle falla väl ut när man hade börjat skymta det positiva resultatet och lärt sig av misstagen från omorganisationen i Skaraborg.

Generellt betydde omorganisationen i polisområde 2 ingen större skillnad för anställd personal och allmänheten utan kom främst att märkas på ledningsnivå och särskilt för mellancheferna inom organisationen. Sammanslagningen underlättade ledning och administration och genomfördes för att effektivisera verksamheten.

Förändringen innebar att titeln närpolisområdeschef försvann på de områden som tidigare varit närpolisområden och ansvariga för enheterna benämns numera platsbefäl. De gamla närpolisområdena utgör inte längre en egen ledningsnivå utan leds från Borås. Närpolisområdeschefer finns idag endast i Alingsås och Borås. Det innebar att ledningsgrupperna omstrukturerades till att bli mindre och mer behändiga. De nyblivna platsbefälen blev ansvariga chefer under närpolisområdeschefen i Borås eller Alingsås. Tidigare svarade de direkt under polisområdeschefen.

Tanken med förändringen var att organisationen skulle bli snabbare, effektivare och mer flexibel. Möjligheten skulle finnas att fatta avgörande beslut långt ut i organisationen. Genom omorganisationen kunde mer ansvar delegeras ut i organisationen. Närpolisområdeschefens makt och befogenheter förstärktes inom området, samtidigt som de nyblivna platsbefälen blev av med några av sina ansvarsområden. Däribland försvann ansvaret för ekonomin, som centraliserades till Borås. Närpolisområde Borås fick större bärkraft och förbättrade utsikter att klara arbetsuppgifter, som ingripanden och andra grundläggande polisiära uppgifter.

5 Empiri

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vår empiri. Kapitlet består av en sammanställning av det som framkom under intervjuerna. I sammanställningen tar vi först upp tankar kring förändringsprocessen innan vi går vidare till motivation. Vi har valt att inte bara ta med det som diskuterades specifikt kring mellanchefernas nivå utan också hur mellancheferna hanterar personalen under sig vad gäller förändringsarbete och motivation. Detta eftersom vi tror att hur en mellanchefer motiverar personalen under sig säger mycket om hur denne själv vill bli motiverad. ”Så som ni vill att människor ska göra mot er, så ska ni göra mot dem” (Lukas 6:31).

5.1 Upplevelser av förändringsprocessen

På frågan om vad omorganisationen har inneburit för mellancheferna så svarar Petersson att hon inte tror att det har inneburit så mycket mer än att de är i en annan typ av ledningsgrupp än tidigare. Hon tror också att många tycker att det har blivit lite enklare. Samtidigt betonar Petersson att det inte har gjorts någon uppföljning på vad cheferna tycker om förändringen. På hennes nivå som polisområdeschef anser hon dock att det har blivit mycket enklare eftersom de har fått en mindre ledningsgrupp som är enklare att hantera. En problematik som Petersson för fram är att det möjligen kan ha blivit svårare att nå ut med information till platsbefälen och att det idag ligger ett större ansvar på närpolischefen i Borås att sprida informationen vidare.

Cronehag säger i sin tur att han redan i inledningsskedet befarade att förändringen i första hand skulle påverka honom själv eftersom en del områden som han var ansvarig för skulle försvinna, till exempel arbetsmiljöområden och ekonomi. I slutändan blev inte förändringen så stor trots allt vad gäller beslutsansvar utan han fick ha kvar delar av sina områden, mycket beroende på att hans chef gärna delegerar ut ansvar. Cronehag berättar dock att han inte har samma kontroll på ekonomin idag och ser det som en nackdel eftersom han tyckte att det var rätt skönt att ha den kontrollen. En fördel tycker han är att han slipper gå på en del möten i Borås som tog mycket tid. Ledningsmötena är mer begränsade och genomförs på telefon vilket Cronehag tycker är smidigare eftersom han då inte behöver lägga halv dag på möten.

Bengtsson berättar att förändringen i princip inte har påverkat arbetsuppgifterna eftersom Tranemo aldrig har varit ett eget polisdistrikt. Ansvar för ekonomin har dock försvunnit, något som han inte är så förtjust i eftersom han känner att han hela tiden måste be om pengar hos närpolisområdeschefen istället för att förfoga över sina egna resurser. Han påtalar i positiv bemärkelse att arbete med att sammanställa statistik som skulle redovisas vidare har minskat betydligt. Därför tycker Bengtsson att han har fått mer tid över till ”*vanligt polisarbete*”.

Lillvik berättar i sin tur om att han hela tiden varit positivt inställd till förändringen. Hans uppfattning är att organisationen inte fungerade bra tidigare och att han ville ha ett större och mer bärkraftigt närpolisområde. Tidigare så fanns det för många chefer som satt med för lite resurser, ingen klarade sig på egen hand. Genom sammanslagningen så fick man bättre möjligheter till det. Lillvik säger vidare att de gamla närpolischeferna inte gillade förändringen initialt eftersom de därigenom tappade mark, att de ”*har gjort ett nedköp som de inte gillar*”. Men han tycker att de sedan har accepterat omorganisationen fullt ut och insett att den var nödvändig.

5.1.1 Implementering av och delaktighet i förändringen

Petersson berättar om att det vidtogs åtgärder för att underlätta implementeringen av förändringen. Under förändringsarbetet hade de mötesgrupper ute i områdena där representanter för olika personalgrupper samlades. Vidare så informerades det allt efter hand på intranätet och all personal ombads att komma in med synpunkter och förslag. Ledningen var också ute på områdena och informerade om de olika förslagen. Tanken från ledningens sida var, enligt Petersson, att redan i själva omorganisationsarbetet ha en så bred förankring som möjligt så att personalen i slutändan skulle få en större acceptans för den nya organisationen. Hur det sedan har upplevts och blivit kan hon inte uttala sig om, men hon tror att det fortfarande finns saker som kan förbättras, till exempel ansvarsfördelningen. Petersson påpekar att det ju tar tid att få en organisation att fungera och att förändringsarbetet nog har tagit minst två år.

Lillvik säger att han var delaktig i förändringen genom att han blev utsedd att sitta med i en arbetsgrupp som bestod av Petersson, Lillvik själv som representant för närpolisområde Borås, Cronehag som representant för de gamla närpolisområdena samt fackliga organisationer. Han anser att ledningen stöttade gruppen på ett bra sätt genom att de fick möjlighet till att träffas och ha sammanträden. Gruppen var också på studiebesök i Skaraborg som har genomfört en liknande förändring tidigare. Lillvik tycker att gruppen fick bra svängrum och hade möjlighet att påverka processen. Det gjordes enkätundersökningar där anställda fick komma till tals. Det fördes väldiga diskussioner både inom och utanför gruppen och enligt Lillvik så togs det fasta på både enkätsvaren och protester som framfördes.

Cronehag satt, som nämnt ovan, med i arbetsgruppen som jobbade med omorganisationen och fick där komma med förslag och synpunkter. Han anser att han på ett ganska bra sätt fick möjlighet att påverka kommande organisation och hur den skulle se ut. Han berättar dock om att det ändå kunde infinna sig en känsla av att han satt i gruppen *”för syns skull”* och att det kunde kännas som om allt redan var klart och bestämt. Han säger att han inför sin personal försökte förklara att omorganisationen inte skulle innebära så stora förändringar för dem, utan främst för honom själv. Cronehag trycker på hur viktigt det är med information och berättar att det hela tiden lades ut information på intranätet. Själv så försökte han prata mycket om förändringen på arbetsplatsmötena genom att alltid vara först in i fikarummet och sist därifrån eftersom *”mycket av det här pratet sker vid fikabordet [...] man får fika mycket”*. Cronehag tycker att förändringen blev relativt väl förankrad på mellanchefernivå när den tillkännagavs genom att ryktena hade gått och att man oftast vet om när någonting är på gång. Wallin, chef över polisområde 2, hade pratat om sina tankar på ledningsmötena och Cronehag kände till att Skaraborg hade genomfört en liknande förändring. *”Så det kom inte som en bomb, det kommer sällan som en total överraskning för oss sådana här saker utan det har pratats i korridorer och i fikarum och på konferenser och på kurser.”*

När det gäller förändringsprocessen och hur den har påverkat arbetet och motivationen för mellancheferna så säger Cronehag att han tycker omorganisationen blev ganska lyckad, att de har fått en annan smidighet i administrationen. Han upplever inte heller att det har blivit någon *”storebrorsmetalitet”*, det vill säga att Borås helt plötsligt har börjat styra och *”peka med hela handen”*. Det tror han beror mycket på att närpolisområdeschefen Evertsson jobbar med dialog hela tiden och delegerar ut ansvar. Enligt Cronehag skulle det bli problem om det tillsattes en chef som utövar ett mer kontrollinriktat ledarskap eftersom platsbefälen är vana vid mycket självständighet. Han säger att det är mycket viktigt att cheferna som anställs vid en omorganisation är humanister och att de har förmågan att delegera. Cronehag tror också att det är viktigt att chefer på alla nivåer behåller lugnet vid en förändring och arbetar med personalen i positiv anda, att stå kvar och tro på förändringen.

5.2 Motivation

För att få intervjupersonerna att prata om motivation på arbetet ställde vi frågor av karaktären varför de blev polis, vad som driver dem på jobbet, vad de tycker är roligt, vad de får en kick av, vad som gör att jobbet kan kännas tungt med mera.

5.2.1 Varför polisyrrket?

Bengtsson, Cronehag och Lillvik berättar alla tre om att polisyrrket till skillnad från många andra inte var någon dröm sedan barnsben utan att de blev poliser mer eller mindre av en slump. Bengtsson säger att han var på ett informationsmöte när han låg i lumpen och att det sedan blev så. Att han har fortsatt som polis beror på att han tycker det är roligt och alltid har tyckt det. Arbetet säger han är omväxlande och han har aldrig funderat på att byta jobb eftersom han trivs. Att han tog steget till att bli platsbefäl var för att han hade en rätt klar bild av vad det skulle innebära, att det var kul att få göra något annat och att det därför var ett ganska naturligt steg för honom.

Cronehag säger att det var spänningsmomentet som gjorde att han började som polis, att det var ett oförutsägbart arbete. Idag konstaterar han att han är byråkratiserad och har gått över till en mer formalistisk roll som platsbefäl. Arbetet skiljer sig inte så mycket mot vilken annan mellanchefer som helst i en annan verksamhet, det handlar om personal och administration. Idag tycker han att jobbet är mer förutsägbart och att han oftast vet hur dagen kommer att se ut, men konstaterar att han fortfarande stormtrivs.

Lillvik berättar att han sökte till polisskolan som ett alternativ till att bli officer och kom in. Han säger att han själv har frågat sig många gånger varför han fortfarande är polis idag och vid flera tillfällen har funderat på att göra något annat för att berika sitt liv. *”Men man har kommit in i den här trallen och sen har jobbet inom polisen varit väldigt gynnsamt för min del. Jag har fått utvecklas i mitt arbete.”*

5.2.2 Drivande faktorer på arbetet

På frågan om vad som driver intervjupersonerna på arbetet så svarar Cronehag att det är arbetsglädje, att han älskar sitt jobb. Att få se sina medarbetare växa och förändras, se när de blir bättre och bättre. Han tycker också att det är roligt att vara chef eftersom han tycker om att leda människor och ha möjlighet att påverka sin egen situation. *”Du tvingas att lära dig saker. Det är det jag tycker är spännande. Man står inte still utan man lär sig saker hela tiden. Sen att jobba med motiverade människor och få dem att växa och se en förändring. Det är spännande.”* En annan sak som har drivit honom på jobbet är att när tillsattes som platsbefäl satte upp ett antal personliga mål med vad han ville uppnå som chef. Han nämner exempelvis målen att få fler utredningstjänster till Ulricehamn och att en ny polisstation skulle byggas. Dessa mål är idag uppnådda.

Bengtsson säger att det som gör att han trivs på jobbet är trevliga arbetskamrater och att det är ett omväxlande och fritt arbete. Sedan att han har arbetat på lite olika ställen vilket gett variation.

Lillvik svarar att han hela tiden fått utvecklas i sitt arbete och att det har gjort att han med jämna mellanrum har fått en kick och en nystart. Han tycker att det hela tiden har varit nya utmaningar. Det som är roligt med att vara chef är att *”man är med i matchen och kan påverka. Är med där det händer. Att få den möjligheten är stimulerande. Framförallt när det gäller ledarskap och när man är delaktig i verksamheten och framför allt när det går bra.”* Han säger vidare att det är variationen mellan när det går bra och dåligt som är stimulerande och att se sina egna idéer gå igenom och fungera. *”Alla har ett behov av att åstadkomma någonting, en idé eller en dröm, vision. Jag tror det är en väldigt kraftig drivkraft i människan som ligger inbyggt.”*

När vi frågade Petersson om vad hon tror driver mellancheferna under henne så tycker hon att det är svårt för henne att uttala sig om detta, att det blir hypotetiska resonemang. Hon säger att hon tror att det finns en stor gemenskap i organisationen och att mellancheferna drivs av detta och att träffa arbetskamrater. Att de drivs av att se att allt går ihop i slutändan och att se att personalen är entusiastisk. Att känna att de gör ett bra jobb.

5.2.3 Positiva och negativa händelser i arbetet

Samtliga respondenter på mellanchefernivå är överens om att enstaka händelser i jobbet kan spela stor roll för den motivation man känner. Positiva kickar säger de är en källa som de hämtar inspiration av, men att man också måste kunna hantera negativa händelser som inträffar. Vi frågade Lillvik, Bengtsson och Cronehag om de kunde berätta om en kick som de har fått i arbetet på senare tid. Lillvik berättar då om att han har flera exempel på det och att det rör saker som han har initierat eller lett och som har gått bra. Det senaste var att han initierade och drev ett bilbrottsprojekt under 2002-2003 med mål att reducera bilbrotten som i resterande del av myndigheten ligger på samma nivå eller ökar. Projektet har visat sig mycket lyckat och man har sänkt bilbrotten med 32 procent. Lillvik säger att det är en sådan framgång som värmer och som han har fått mycket positiv kritik för. Det har varit notiser i tidningen och Brottsförebyggande rådet har ringt upp och frågat vad de har gjort för att lyckas så bra. Han säger att en kick som denna gör att man får ett positivt avstamp inför andra uppgifter.

Cronehag berättar om att han fick en kick veckan innan vi var där och intervjuade. Han var facklig grundkurs där han träffade chefer och obefordrad personal i olika åldrar. Där träffade han många kloka människor och berättar om hur speciellt ett samtal med en ung kille fick honom att tänka i lite nya banor. Han säger att

utbildningen i sig var bra och gav redskap som är nyttiga, ”*men det fina, kicken var mötet med människorna*”.

Bengtsson berättar i sin tur om att han fick en kick av ett beslut som har fattats om att de ska få två nya tjänster i hans område. Tidigare har de bara fått mindre och mindre personal vilket leder till att han känner sig otillräcklig och att folk ringer till honom och är missnöjda. ”*Att få två till är det största som har hänt här på flera år. Att få två till innebär att vi kan göra någonting!*”

På frågan om vad som kan göra att jobbet känns tungt så säger Lillvik att det ofta handlar om att man som chef har så många människor runtomkring sig och att det kan vara påfrestande. ”*Det är väldigt mycket problem, man blir bombarderad med olika problem hela tiden. [...] Det är ett ständigt problemlösarliv man lever. Människor som ballar ur, skriker och helt plötsligt så kommer personalvårdskonsulenten med en människa som är helt utslagen och som inte kan göra någonting. Det är ju svårt, jag har ju begränsat med tid. Som idag, jag har hur mycket som helst som ligger och väntar på mig.*” Lillvik säger att han försöker hantera sådana situationer med att behålla lugnet, hålla sin egen fysik igång och att inte bli sjuk själv, att tänka på kolesterolet och blodtrycket. Det gäller enligt Lillvik att vara strukturerad, att inte försöka lösa tio problem på en och samma gång utan ett i taget.

Även Cronehag nämner personalproblem som en faktor som kan vara väldigt påfrestande men vill inte gå in närmare på detta. Han säger att dessa problem tar mycket kraft eftersom han måste ge väldigt mycket av sig själv. När man arbetar med människor i kris och människor som har ångest så för de ofta över ångesten till en själv. Cronehag brukar hantera sådana problem genom att prata med nära och kära och ibland har han också tagit professionell hjälp i form av personalkonsulenten. Han brukar försöka intala sig att inte oroa sig i onödan, att det mesta faktiskt brukar lösa sig. Sedan säger han att frisk luft är bra, långa promenader.

Bengtssons jobbiga stunder på arbetet är också knutet till personalfrågor. Han berättar om att eftersom han arbetar på ett litet ställe så får alla hjälpa till för att det ska fungera. Förutom att vara chef så måste han rycka in på uppdragen om någon är sjuk eller borta av andra anledningar. Förvisso säger Bengtsson att han ser det som en fördel på ett sätt eftersom han tycker det är roligt att vara med ute och få lite omväxling. Den negativa sidan är att det fattas personal. Polisstationerna i Tranemo och Svenljunga är öppna varannan dag och i Svenljunga finns då bara en person. Om den personen är borta så måste Bengtsson åka dit eller så får de stänga stationen vilket händer ibland⁶. Det kan leda till stora reaktioner från allmänheten som kanske har åkt en bit för att uträtta ett ärende och blir arga för att det är stängt. ”*De har ingen förståelse för att vi inte kunde fixa det. De är bara förbannade för att vi inte har öppet. Då ringer de och skäller och*

⁶ Detta torde inte längre utgöra ett problem då polisstationen i Svenljunga brann ner den 11 maj 2004 varför all verksamhet på orten tillfälligt är förlagd till Tranemo.

då tycker man det vore en fördel att vara delbar. Det är ett dilemma. Blir någon sjuk eller något annat hastigt dyker upp så är vi sårbara. Ibland har man jättemycket att göra men så måste man göra något annat. Då är det botten. Då blir man deppig.”

5.3 Hur stöds och motiveras mellancheferna?

”När jag började så gick jag inte till arbetet utan till något som jag tyckte var så fruktansvärt roligt. Man gick nästan till en hobby, låter kanske lite dumt men... Man behövde inget, man var motiverad hela tiden. Det var så skoj, fruktansvärt skoj med trevliga arbetskamrater och roliga arbetsuppgifter.” (Cronehag)

Även Bengtsson ger uttryck för att motivation är någonting som förändras över tid och säger att man generellt sett har en hög motivations- och ambitionsnivå när man är ung och börjar jobba. När man sedan blir äldre så är risken att motivationen sjunker efter ett tag, man kanske gör samma sak hela tiden och inte tycker att det är lika roligt längre. Därför är motivationen olika i olika faser om man inte får stimulans.

Vi frågade Petersson om vad hon tror att mellancheferna behöver för stöd från hennes sida och vad hon gör för att få dem att känna engagemang på jobbet. Hon började med att säga att motivationen kan variera lite över tid men att man som polis har någon slags utgångspunkt i att man vill minska brottsligheten och göra det på ett så enkelt sätt som möjligt. Ibland kan dock mellancheferna bli lite splittrade för att de ska göra så väldigt mycket med begränsade resurser. Det kommer krav från allmänheten om att polisen ska synas och det kommer krav från staten om en mängd olika rapporteringar. Petersson tror inte att mellancheferna alltid vet i vilken ände som de ska börja. Hon tror att de skulle vilja göra mer men många gånger har så mycket att göra att det enda som de hinner är att bli av med högen av ärenden som ligger på bordet framför dem.

Hon berättar vidare att de har utbildat kamratstödare som kan stödja en kollega men att de vänder sig mer till personalen i yttre tjänst. Hon konstaterar att det är just mellancheferna som har den värsta situationen och att ledningen inte alltid är så bra på att ge dem det stöd och uppmuntring som de egentligen behöver. Att de skulle kunna bli bättre på det. *”Problemet med chefen är ju att han ska jobba hur mycket som helst och aldrig vara sjuk och aldrig vara med sin familj och alltid ta hand om personalen.”*

På frågan hur hon mer konkret går tillväga för att hjälpa och uppmuntra mellancheferna så svarar hon att det är en bra fråga. Att hon skickar de på olika utbildningar och seminarier och att de har haft teambuilding för närpolisområdena. Hon ser även till att alla får utvecklingssamtal och försöker uppmuntra dem i vardagen. Men hon vet inte hur väl hon lyckas med det i

slutändan. Petersson tror också att det är viktigt att tro på individen och ge den ett eget ansvar, att lyssna och visa sig intresserad av vad de tycker. Hon hjälper mellancheferna genom att försöka lösa större problemområden som dyker upp och påtalar att de har haft en mängd arbetsgrupper med representanter som tar upp olika frågor.

5.3.1 Utvecklingsmöjligheter

Lillvik anser att det finns goda möjligheter till utveckling inom polisen för den som vill det, även om inte alla kan bli närpolisområdeschefer. Han menar att man kan utvecklas åt många håll och att det finns många grenar på trädet, man kan exempelvis bli en bra tekniker, spanare, jobba med narkotikaverksamhet, trafik, bli ryttare eller hundförare. Han tror att de många möjligheterna är en av anledningarna till att de flesta poliser stannar kvar i yrket. Lillvik tror att det är nödvändigt att det finns bra utvecklingsmöjligheter eftersom han anser att en chef inte bör sitta på samma position för länge. Samtidigt säger Lillvik att möjligheterna att utvecklas är olika beroende på vilket polisområde man arbetar i och att man på ett litet ställe kanske måste flytta för att få samma möjligheter.

Bengtsson säger också att utvecklingsmöjligheterna ser olika ut beroende på var man arbetar, ju mindre myndighet desto sämre. Det finns bättre utvecklingsmöjligheter i storstäderna än på ett litet ställe där alla arbetar med liknande arbetsuppgifter.

Cronehag tror att man kan och måste göra mycket mer av möjligheterna till utveckling för personalen. Han menar att polisen har kommit in i någonting nytt vad gäller de yngre kollegorna som kommer ut. De har högre krav, är välutbildade och vill utveckla sig. Han tar upp arbetsrotation, som också Petersson pratade om, som ett sätt till detta. Tanken med arbetsrotationen är att skapa en bättre och effektivare verksamhet genom att de anställdas motivation och engagemang ökar. Cronehag säger att han tycker utvecklingsmöjligheter är viktigt eftersom det finns en risk i att man som chef efter ett tag kommer in i en förvaltarroll av det som man har skapat. Då måste det ges möjligheter till nya utmaningar så att man får en nytändning.

5.3.2 Utbildning

Enligt respondenterna så sker det kontinuerlig utbildning av personalen inom organisationen, vilket är något som också mellancheferna har möjlighet till. För alla polischefer är exempelvis ledarskapsutbildning obligatorisk. Cronehag tycker att han själv har fått goda möjligheter till utveckling genom utbildning och säger att det är jätteviktigt eftersom det ger verktyg för att handskas med olika problem

som dyker upp. Han tycker dock att det är synd att det för den obefordrade personalen mest handlar om utbildningar som är till för att stärka dem i sin yrkesroll, mest hårdvara om datasystem och annat. Den andra utbildningen som handlar om mjukvara erbjuds enligt Cronehag till största del efter man har fått en högre tjänst. Han skulle hellre se att man fick verktygen innan man börjar och att det sedan gjordes en bedömning över om man är lämplig att bli chef. Han skulle också gärna se att polisen blev bättre på att öppna upp för externa utbildningar och hjälp.

Bengtsson säger också att den fortbildning som ges är beroende av den tjänst man innehar. Några mindre regionala kurser får man möjlighet till men de stora kurserna är knutna till att man först får en tjänst. Samtidigt berättar han att han själv gick på ledarskapsutbildning innan han blev platsbefäl. Även Bengtsson skulle gärna se mer av kurser som inte har direkt anknytning till polisen eftersom det gör att man kan utvecklas som person.

Lillvik anser att vidareutbildning är en förutsättning för att kunna göra ett bra jobb. Om inte utbildning tillhandahålls blir kvaliteten sämre inom hela organisationen och man stagnerar som person. Han säger att det har blivit ännu viktigare idag att hålla sig i framkanten för att klara arbetet med tanke på alla förändringar som sker. Lillvik säger också att det gäller att visa sig intresserad för utbildningar man vill gå och hoppa på det som finns, det är inte alltid så att man blir skickad på dem.

Petersson anser själv att de har en hög utbildningsnivå i organisationen, ungefär 5 procent av tiden går till utbildning. Hon ser emellertid gärna en ökning av utbildningstiden till 7 procent.

5.4 Belöningsystem

Vi frågade våra intervjupersoner vilka belöningsystem som tillämpas inom polisen. Svaren kunde vi indela i två avsnitt; lön och befordran samt ansvar, beröm och feed-back.

5.4.1 Lön och befordran

Enligt Petersson har inte polisen så stora möjligheter att använda sig av lön och befordran som belöningsystem. Lönen fastställs genom centrala förhandlingar och även om individuell lönesättning tillämpas så har man i praktiken samma lön som den funktion man har. När det gäller befordran så försvinner många till Göteborg för att det finns fler attraktiva tjänster där.

Samtliga intervjuade mellanchefer konstaterar dock att lönen är viktig. Cronehag säger att det är ett underskattat incitament, särskilt när man kommer upp lite i ålder. Han säger att det är viktigt att ha en bra lön och att han idag inte är nöjd med den lön han får, att det inte är lön som motsvarar arbetet. I samband med förändringen så ändrades tituleringen från närpolisområdeschef till platsbefäl. Detta fick enligt Cronehag till följd att platsbefälen fick gå ner i lön trots att de i praktiken fortfarande har samma arbetsuppgifter, eftersom det delegeras ut. Han säger att han är besviken över detta och att det sänder ut fel signaler. När det gäller befordringar så anser Cronehag att tituleringen är oväsentlig utan att det handlar om vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom den tjänst man har. ”*Det är inte antalet anställda du har under dig, 4 i Tranemo eller 25 i Ulricehamn eller 206 i Borås. Det handlar inte om det. Jag tror en befordran idag, dels låter det jävligt militäriskt och gammeldags, jag tycker inte om ordet. Jag tror det är dit vi måste komma i framtiden, med att chefsrekrytera, vi måste kolla på andra saker.*”

Bengtsson säger att lönen är viktig eftersom det är priset för ens arbete. Han hade inte tagit arbetet som platsbefäl utan en löneökning eftersom det innebär ett större ansvar. Han menar också att befordran inte fungerar som någon belöning idag, man söker en tjänst som har blivit ledig, ”*ingen säger att nu blir du löjtnant*”.

Lillvik säger att polischefer aldrig har haft några toplöner men att det är viktigt att ha en någorlunda vettig lön. Det är viktigt att man får betalt för det ansvar som man har och att det är en orsak till att han ibland har funderat på att stiga åt sidan. Här har utvecklingsmöjligheterna som han anser finns bidragit till att kompensera lönen. Vad gäller befordringar så säger han själv att han brukar uppmuntra de som är duktiga att söka en tjänst och att ligga på samt att använda sig av någon som är duktig vid ett tillfälle när just dessa kunskaper behövs. Lillvik säger också att han tycker det finns ett visst utrymme för att påverka lönesättningen eftersom individuell lönesättning ger möjlighet för cheferna att säga vilka som ska prioriteras i kommande förhandlingar.

5.4.2 Ansvar, beröm och feed-back

Enligt Lillvik är uppskattning och beröm någonting som alla räknar med att chefer ska lämna ifrån sig. Däremot säger han att chefer själva inte får så mycket uppskattning. ”*Den enda uppskattning man får är när man går in i sin lilla vrå och tycker bra om sig själv.*” Samtidigt säger han att han har hållit på så pass länge så att han är ganska luttrad och inte förväntar sig att hans chefer hela tiden ska dunka honom i ryggen. Generellt så är de ganska sparsamma med sådant på den nivån han befinner sig på säger han. När vi frågar vad han tycker om det så svarar han att det viktiga är att man inte får uppskattning för uppskattningens skull utan att man verkligen kan förknippa det med någonting som man har gjort bra. Han säger också att det har blivit lite inflation i att få uppskattning. Man måste också kunna ge och ta negativ kritik.

När vi frågar om hur beröm framförs och när man får det så svarar Lillvik att det oftast sker individuellt. Han menar att det kan vara svårt att framhäva en person när någonting gått bra eftersom det kan få motsatt effekt då den utmärkte kan bli en hackkyckling på grund av det. Att det kan vara jobbigt att utmärka sig i en grupp.

Bengtsson säger att han känner sig stimulerad när han får beröm för att ha gjort någonting bra, berömmet kan komma både från allmänheten och uppifrån. Han tycker att det är bra att berömmet ges enskilt med hänvisning till att, *”om man ger beröm till en person officiellt och det är två andra i rummet så kan det ju betyda att de andra inte har varit bra”*.

Cronehag anser att organisationen överlag har blivit ganska bra på att ge feedback men att det kan bli bättre. Han säger att alla behöver få beröm och uppskattning. Samtidigt säger han likt Lillvik att organisationen är dålig på att ge negativ kritik som gör att man kan utvecklas vidare. Annars säger han att det är jätteroligt att få beröm ibland, men att det inte får gå till överdrift så att man hela tiden förväntar sig att få berömmet. Cronehag säger att beröm ges både offentligt och individuellt.

Petersson säger att det är viktigt att ge uppmuntran, att man måste få bekräftelse. Det räcker många gånger med att chefen uppmärksammar en, att man får en klapp på axeln med jämna mellanrum, att få positiv feedback. Det är någonting som både chefer och arbetskamrater kan ge. Hon säger att de försöker använda intranätet för att delge personalen när någonting har gått bra men att de nog inte är tillräckligt fokuserade på det området ännu. *”Det räcker inte att vi skriver och tackar verksamhetscheferna en gång om året att de har gjort ett gott resultat utan det måste ske mer kontinuerligt. Vi kan bli bättre på det.”*

5.5 Tankar inför framtiden

När vi frågade Petersson om hur hon ser på framtiden och vad som eventuellt kan förbättras så säger hon att hon har den uppfattningen att man gör ett gott jobb ute i organisationen och att man är motiverad, därmed inte sagt att det inte kan bli bättre. Hon anser att det finns ett klart samband mellan hur motiverad en person är och hur samma person upplever en förändring. Att delaktighet och motivation är mycket viktigt för slutresultatet. Hon säger också att det handlar mycket om att göra området mer attraktivt för att få både personalen att vilja stanna kvar och för att attrahera duktig personal från andra områden. Det har tagits fram ett förslag om arbetsrotation och man jobbar med ett balanserat styrkort och gör mätningar bland personalen om arbetsglädje, ansvar och om hur man tycker att det fungerar internt. Vidare så säger Petersson att det också behöver skapas bättre karriärvägar inom yrket. Samtidigt betonar hon att det också är viktigt att alla förstår att de har

en del i ansvaret om hur arbetsplatsen mår. Att det många gånger är lätt att skylla ifrån sig på chefen.

Bengtsson är idag överlag nöjd med hur organisationen sköts och säger att det inflytandemässigt inte har blivit någon förändring. Det han tycker är viktigast är att man hela tiden får information om vad som är på gång så att man inte blir överraskad. Att man själv måste förstå och veta för att kunna förklara för personalen under sig. Han säger också att hans jobb skulle kunna kännas mer inspirerande om de fick mer personal. *”Man hade blivit mer motiverad för då visste man att man hela tiden kunde göra någonting åt problemen. Haft möjlighet att lösa de. [...] Det hade blivit en riktig höjdare på alla plan”*. Bengtsson tror också att man upplever alla förändringar negativt om man är dåligt motiverad. Att man bara ser problemen istället för möjligheterna.

Lillvik påtalar att det är tufft att sitta i mellancheferposition och att man är ganska ensam. Man får lösa mycket själv eftersom man är tillsatt för detta och man går inte till polisområdeschefen med alla problem man har. Han saknar att de inte har några handledare för chefer. Lillvik tror att det skulle underlätta och vara ett bra stöd att ha någon som man kunde förklara ett problem för och sedan tillsammans analysera det och bestämma åt vilket håll man ska gå. Det kanske inte ens behöver vara någon med insyn i polisarbetet utan att det kan räcka med en *”sund och förständig människa”*.

Lillvik skulle också gärna se att det fanns andra typer av belöningar än rent monetära. Exempelvis skulle någon som gjort ett mycket bra jobb kunna få ledigt ett par dagar. Han säger att ekonomiska belöningar inte ryms inom den poliskultur som finns idag. *”Det belöningsystem vi har är den lönen man får den 25:e varje månad. Och sen en dunk i ryggen ibland där man säger jätligt bra gjort, det är väl det belöningsystem vi använder.”*

Lillvik tror att människor har lättare för att ta en förändring om man trivs på jobbet och är motiverad. Han tror att man som chef har stora möjligheter att påverka motivationen hos människorna som finns runtomkring sig. Det är förvisso omöjligt att nå ut till alla själv men genom att stimulera de spröt som man har under sig så smittar det av sig till nästa led också. För sin egen del säger Lillvik att hans chefer kan hjälpa honom genom att ge den information som behövs och låta honom få insyn.

Cronehag tycker att de överlag har blivit bättre på att hantera förändringar inom polisen och börjar få en viss vana av det. Det som kan förbättras är dock att inte vara helt bestämd på hur allt ska vara från början utan att kunna ändra sig under resans gång om det kommer upp vettiga förslag. Han tror också att organisationen måste bli mer individfokuserad i framtiden och inse att alla är olika och att man måste titta på vad varje person behöver för stimulans. Cronehag tycker att han har motiverade människor runt omkring sig vilket han tror beror på att det finns en kultur där man tycker om sitt arbete och engagerar sig. Han säger att man

upprätthåller den goda kulturen genom att lösa problem, att prata med varandra, ha roligt på jobbet och visa intresse för andra människor.

Cronehag hävdar att det krävs ett annat ledarskap i framtiden som har börjat ta form där cheferna är humanister och har kontakt med de mjuka sidorna. Att man samtalar och samverkar med personalen och att man lyssnar. *”Auktoritärt ledarskap fungerar inte idag. Det är ingen som vill ha det. Det toppstyrda ledarskapet är förkastligt.”* Han tycker att hans chefer idag präglas mer av de mjuka värderingarna, en förändring som startade i början av 1990-talet.

Cronehag vill liksom Lillvik gärna se att polisen utvecklar ett mentorskap. Det skulle ge avlastning eftersom man får någon att stämma av med. Att vara chef är ett ensamt jobb och man behöver någon att ventilera problem med. För egen del så tror Cronehag att förändringar blir något som vi får lära oss att leva med, att de kommer med jämna mellanrum. Han säger att motivationen är en viktig drivkraft i detta, *”motivation är A och O i allting idag”*.

6 Analys

I det här kapitlet kommer vi att genomföra vår analys. Inledningsvis relaterar vi empirin till de grundläggande motivationsteorierna som utgjorde avstampet för uppsatsens teorikapitel. Därefter presenteras en jämförelse mellan empirin och de motivationsteorier som återfinns i den matris som utgör vår teoretiska referensram. Sedan gör vi en klassificering enligt McClellands behovsteori och knyter det till empirin. Avslutningsvis tillämpar vi vår motivationsmatris och ger förslag på hur motivationsåtgärderna kan användas.

6.1 Grundläggande motivationsteorier

Vi konstaterade i teorikapitlet att de grundläggande motivationsteorierna idag delvis har spelat ut sin roll. Exempelvis är de två understa stegen i Maslows behovshierarki, fysiologiska- och säkerhetsbehov, generellt sett uppfyllda och kan därmed bortses från. Detta har delvis belagts i vår empiri genom att ingen av intervjupersonerna i första hand påtalade behov som exempelvis anställningstrygghet, minimilön och arbetsmiljö som något viktigt för motivationen. Det tror vi beror på att det är något som tas för givet på arbetsmarknaden i Sverige idag. Däremot kom det fram att lönen trots allt är en viktig faktor men som egentligen inte driver respondenterna på arbetet. Trots att det hos Cronehag fanns ett missnöje med lönen så kunde det vägas upp av andra positiva saker på arbetet. Därmed verkar lönen vara viktig upp till en viss nivå, man måste ha en lön som man kan leva på, men därefter tar andra motivationsfaktorer över. Liknande resonemang kring lön finner vi också i Herzbergs (1968) tes om KITA där han skriver att om den anställde finner arbetsuppgifterna stimulerande i sig så behövs ingen yttre påverkan, till exempel lön, för att denne ska göra sitt arbete. Herzbergs resonemang anser vi vara väl långtgående, då våra respondenter säger att man inte vill arbeta under en viss lönenivå oavsett hur intressanta och stimulerande arbetsuppgifterna än är. Bengtsson nämnde exempelvis att han aldrig skulle accepterat tjänsten som platsbefäl, som innebär utökat ansvar och nya arbetsuppgifter, om han inte hade fått en högre lön.

När vi konstruerade vår teoretiska referensram resonerade vi kring att det bara är intressant att studera det som Herzberg benämner som motivationsfaktorer

eftersom hygienfaktorerna, de två understa stegen i Maslows behovspyramid, redan är tillfredsställda på arbetsmarknaden idag. I enlighet med det som hittills presenterats i analysen finner vi att resonemanget håller och vi kommer därför inte att lägga någon mer vikt på hygienfaktorerna utan går istället vidare med motivationsfaktorerna.

6.2 Hur använda motivationsfaktorer?

Som vi ovan konstaterade så är hygienfaktorerna redan tillfredsställda. Därför kommer vi i den fortsatta analysen att fokusera på hur närpolisområde Borås motiverar sina mellanchefer genom att tillgodose de högre behoven som Herzberg kallar för motivationsfaktorer - *kontakt*, *status* och *självförverkligande*. Vi har tagit upp två olika nutida teorier som beskriver hur detta kan göras i teorikapitlet, nämligen HPM och självmotivation.

6.2.1 Human Potential Management

Vi anser att det som i teorikapitlet beskrivs som HPM har en tydlig koppling till empirin genom vad som kom fram när vi diskuterade vilka utvecklingsmöjligheter som mellancheferna har. Både Petersson och Cronehag pratade om att det idag och i framtiden ställs högre krav på myndigheten, främst av yngre personal, att arbeta med utvecklingsmöjligheter. Cronehag själv har initierat ett förslag om arbetsrotation, något som är en del av HPM. Petersson tror att arbetsrotation i framtiden kan användas för att motivera sina mellanchefer.

Vi har funnit att de intervjuade mellancheferna själva har en bild av att man som chef inte ska sitta på en position för länge. Cronehag pratade exempelvis om att man som chef går igenom olika faser och att man efter en längre tid på ett och samma ställe kommer in i en förvaltarroll av det som man har skapat. Då är det viktigt att det ges möjlighet till att få en nytändning. Detta kan ske genom arbetsrotation. Lillvik berättade i sin tur om att han inte tror att det är bra att vara kvar i en position längre än 10 år vilket är ett resonemang som liknar Cronehags.

Vi anser dock att det är viktigt att inte blanda ihop begreppet *arbetsrotation* med att man byter jobb. Ett nytt jobb innebär ofta att man får nya arbetsuppgifter medan arbetsrotation i enlighet med HPM innebär att en anställd befinner sig på en bestämd tjänst men tillfälligt roterar och byter plats med någon annan på samma nivå under en begränsad tid. Vi uppfattar att intervjupersonerna pratar om arbetsrotation enligt HPM för den obefordrade personalen. När det gäller arbetsrotation för mellancheferna anser vi däremot att respondenterna snarare ger uttryck för en vilja att byta jobb eller att finna en lämplig väg ut från den tjänsten som de idag innehar. Det kan tolkas som att de vill rotera på så sätt att de får nya

arbetsuppgifter, Lillvik nämner att man exempelvis kan börja jobba på narkotikaroteln eller få en annan chefsposition. Anledningen till att detta inte kan ses som arbetsrotation enligt HPM är att det är svårt att tillfälligt och under en begränsad tid gå in och utföra helt nya arbetsuppgifter eftersom det alltid tar tid att lära sig rutinerna. Problemet här är också det som intervjupersonerna för fram med att möjligheterna till arbetsrotation minskar ju mindre stället är som man arbetar på. Arbetsrotationen blir svår att genomföra om det innebär att en person måste flytta geografiskt för att få nya arbetsuppgifter.

Den typ av arbetsrotation som vi tror att våra respondenter syftar på avseende mellancheferna är det som i HPM kallas för *berikande arbete*, det vill säga att man på sin nuvarande tjänst får nya arbetsuppgifter som man tidigare inte har någon erfarenhet av. Vi kan konstatera att samtliga respondenter har en önskan om att kunna berika sitt arbete såsom avses ovan. Det ger möjlighet att gå vidare till nya arbetsuppgifter mer permanent utan att för den sakens skull byta arbetsplats.

En annan sak som tas upp i HPM-teorin är motivation genom att *utöka arbetet* till att omfatta nya uppgifter samt större ansvar inom det område som man redan har kunskap om. Vi anser att platsbefälen efter 2002 års organisationsförändring snarare har sett sitt ansvar minska. De har även blivit frångagna en del arbetsuppgifter som de tidigare hade. Därmed går enligt oss organisationsförändringen stick i stäv med det som Kalra lyfter fram som ett motivationsverktyg i sin HPM-teori. Å andra sidan har närpolisområdeschefen i Borås fått utökade arbetsuppgifter i form av ett större ansvar varför han enligt Kalra borde ha fått ökad motivation i den nya organisationen. Vi har i empirin sett tecken på att det i enlighet med Kalras resonemang finns ett samband mellan utökat arbete och motivation. Lillvik är den mellanchefer som är mest nöjd med organisationsförändringen och det var också han som fick utökat ansvar i slutändan. Både Bengtsson och Cronehag ser i sin tur nackdelar med att de inte längre har något eget ansvar för ekonomin. De menar att arbetet var bättre när de hade kontroll över sina egna resurser.

Både utökat och berikande arbete kan kopplas till Herzbergs (1968) alternativ till KITA-motivation, att låta arbetsuppgifterna förändras vertikalt istället för horisontellt. Berikande och utökat arbete bör enligt oss göras vertikalt så att de nya uppgifterna inte läggs på redan befintliga. En horisontell förändring gör arbetet belastande snarare än berikande eller utökande.

6.2.2 Självmotivation

Dawson & Dawson och Falcone menar att det i en tid av kostnadspress och platta organisationer inte finns plats för monetära belöningar eller befordringar. Falcone nämner fyra icke-monetära faktorer som kan användas för att skapa motiverande

miljöer: *öppen kommunikation, empowerment, karriärutveckling* och *individuell utvärdering*.

Vi har funnit att samtliga platsbefäl anser det vara viktigt med en *öppen kommunikation* för att kunna genomföra sitt arbete. Mellancheferna har ett stort ansvar i att föra information från ledningen vidare ut i organisationen. En förutsättning för detta är att de själva har fullständig information om vad som är på gång i verksamheten. Den nya organisationen har medfört att kraven på närpolisområdeschefen har ökat. Han måste idag föra en tätare dialog med platsbefälen eftersom de inte längre sitter i polisområdets ledningsgrupp. Detta sker genom att platsbefälen och närpolisområdeschefen har telefonkonferens veckovis och genom informationsspridning på polisens eget intranät. På så sätt slipper platsbefälen resorna till Borås men i gengäld anser vi att man går miste om den personliga kontakt man bara kan skapa genom fysisk närvaro. Vi tror att stämningen blir mer formell och saklig vid telefonkontakt än vid personliga möten. Respondenterna anser dock generellt att telefonkonferenserna är ett effektivt sätt att ta del av information, främst på grund av att de kan stanna kvar på sin arbetsplats och få mer tid över till annat arbete.

När det gäller *empowerment* ser vi en tudelad utveckling. Genom förändringen fick platsbefälen minskat ansvar och indragna arbetsuppgifter vilket är motsatsen till innebörden av empowerment. Närpolisområdeschefens ansvarsområde ökade i sin tur och han fick större befogenheter att bestämma över platsbefälens områden. Trots att platsbefälen har blivit utsatta för omvänd empowerment så är de relativt nöjda med situationen idag. Enligt Cronehag beror det på att närpolisområdeschefen gärna delegerar ut ansvar till dem. Vi tror därför att de personliga egenskaperna hos närpolisområdeschefen är väsentliga för hur platsbefälen uppfattar sitt arbete. Vi ser risker i att en annan typ av ledarskap på denna post kan leda till att komplikationer och problem uppstår, eftersom platsbefälen utan den delegering de idag har kan känna sig inskränkta i sin yrkesutövning. Ur ett ledningsperspektiv har dock förändringen inneburit en decentralisering genom att beslut som tidigare låg hos polisområdeschefen nu fattas av närpolisområdeschefen. Ur motivationssynpunkt är den inte tillräckligt långtgående för att det ska kunna kallas empowerment i teoretisk mening enligt självmotivationsteorin. På grund av det tror vi att förändringen, i empowerment-hänseende, enbart verkat motivationshöjande på en befattningsnivå, nämligen för närpolisområdeschefen.

Nästa steg som Falcone tar upp är möjligheten till *karriärutveckling* inom organisationen. Han menar att de anställda bör ges möjlighet att utveckla sig själva i syfte att ersätta befordran med andra värden. Ett sätt att göra det är att engagera de anställda i utbildningar och seminarier. Organisationen vinner också på att vidareutbilda personalen eftersom medarbetarna tar med sig ny kunskap som kan vara till nytta även för helheten.

Polisområde 2 ägnar relativt mycket tid till utbildning redan idag, men Petersson vill ändå gärna se en ökning. Däremot finns restriktioner på hur utbildningen bedrivs. För det första är utbildningarna som ges väldigt yrkesspecifika och för det andra har inte alla tillgång till de utbildningar som ges. Först när en person har sökt och blivit tillsatt på en tjänst får han genomföra den utbildning som är knuten till tjänsten. Samtliga mellanchefer får tillgång till utbildning såsom ledarskapskursen UGL⁷, något som våra respondenter genomgående har upplevt som positivt. De skulle dock gärna se fler utbildningar som syftar till att stärka dem som individer samt möjlighet att gå utbildningar som anordnas externt utanför polisen. Vi kan konstatera att mellancheferna redan idag har bra möjligheter att gå de utbildningar som de önskar om de visar sig intresserade. På så sätt gäller Falcones resonemang om självmotivation såtillvida att det i viss mån är motivationen hos den enskilde individen som styr hur många utbildningar han får genomföra.

Falcones sista komponent för motivationsskapande miljöer är *individuell utvärdering*. När medarbetarna får feed-back känner de sig delaktiga samtidigt som kontinuerliga samtal mellan chefer och anställda medför att det blir lättare att leda då man får en större förståelse för varandras situation. Samtliga våra respondenter på mellanchefernivå uttryckte att jobbet som mellanchefer många gånger kan vara ensamt. De känner att de kan bli frustrerade för att det ständigt förväntas att de ska lösa problem som uppkommer samtidigt som de inte alltid har vare sig tidsmässiga- eller ekonomiska resurser att göra det. När sådana lägen uppstår är det lätt att motivationen sviktar eftersom de inte vet hur de ska angripa problemen. Både Lillvik och Cronehag säger att de saknar någon att bolla den här typen av situationer med. De skulle gärna se att någon form av mentorskap eller forum för problemlösning utvecklades på chefsnivå. Som det är idag upplever de att återkoppling är sällsynt och när den väl kommer består den ofta av en klapp på axeln. De upplever dessutom att de sällan får feed-back i situationer där de borde ha gjort något bättre. Därigenom upplever de att de går miste om ett tillfälle att utvecklas till en bättre chef. Petersson medger att ledningen inte alltid är så bra på att ge sina mellanchefer den uppbackning som de behöver. Det finns ett kamratstödjarsystem men det vänder sig främst till personalen i yttre tjänst. Således är individuell utvärdering enligt oss något som man inom närpolisområdet kan utveckla i syfte att hindra mellancheferna från att hamna i motivationsmässiga svackor.

6.2.3 Motivation vid förändringar

Som både Kotter (1990) och Kim & Mauborgne (2003) konstaterar medför förändringar ofta prövningar för de berörda parternas motivation. Det kan vara svårt för en medarbetare som är omotiverad att känna delaktighet i en

⁷ Utbildning av Grupp och Ledare

förändringsprocess. Vi har funnit att det finns tre sätt att arbeta med sin personal i en förändring; *förändring genom ledarskap*, *epidemisk förändring* samt *förändring genom avgränsning*.

Det första sättet presenterar Kotter när han gör en distinktion mellan management och ledarskap. Han menar att det krävs en ledare för att åstadkomma en förändring. Ledarskapet ska enligt Kotter präglas av *vision*, *delaktighet*, *coachning* samt *uppskattning*. Visserligen var idén om sammanslagning av närpolisområdena inte ny då detta hade genomförts på flera andra håll i Sverige tidigare, bland annat i Skaraborg. *Visionen* utgjordes av en förhoppning hos Petersson och Wallin om att organisationsförändringen skulle leda till kortare beslutsvägar och en effektivare organisation.

Vad gäller *delaktigheten* så poängterar Kotter att det är viktigt att alla som ska medverka till att uppnå visionen också är delaktiga i hur den ska uppnås. Wallin och Petersson hade ambitionen att göra så många som möjligt delaktiga i processen. Detta gjordes genom enkätundersökningar och arbetsplatsbesök samt genom tillsättandet av en arbetsgrupp för att underlätta implementeringen. En svaghet som vi har sett är dock att enbart ett av de nuvarande platsbefälen ingick i arbetsgruppen. Enligt Kotter borde samtliga berörda chefer ha ingått i gruppen. Risken med att inte ha representanter från alla områden i arbetsgruppen är, som vi ser det, att personalen i de områden som inte representeras kan få bristfällig information. I en stor arbetsgrupp kan dock arbetet bli tungrott eftersom många viljor och åsikter finns representerade. I slutändan är det alltså en trade-off mellan handlingskraft i arbetsgruppen kontra delaktighet. Det har visat sig i empirin att Cronehag, det platsbefäl som ingick i arbetsgruppen, ansåg att inflytandet inte var så stort som det kunde ha varit. Mycket var bestämt på förhand ansåg han. Det faktum att sådana känslor förekom under förändringsarbetet kan leda till att personal i framtida förändringar inte är lika villiga att delta i liknande grupper eftersom de inte ser att arbetet leder till konkreta resultat.

Ovanstående resonemang kan också kopplas till *ledaren som coach* under förändringsprocessen. För de som ingick i arbetsgruppen var naturligtvis coachningen och feed-backen större än för de mellanchefer som stod utanför. Detta kompenseras i viss mån av de arbetsplatsbesök och enkäter som polisområdescheferna genomförde på arbetsplatserna. Omfattningen av den senare typen av feed-back har vi dock inte fått klart för oss, varför vi inte vågar dra några långtgående slutsatser om just detta.

Kotter pratar också om att det är viktigt att ge *uppskattning och belöning* när någon har gjort någonting bra. Han hävdar vidare att berömmet bör ske offentligt eller inför en grupp. Det som framkommit under våra intervjuer är att det inom polisen finns en kultur där man sällan ger beröm till en enskild individ inför andra. Det beror enligt Lillvik och Bengtsson på att det kan leda till att andra personer i rummet känner att det inte får den uppskattning som de anser sig förtjäna. Vidare så kan personen som fått beröm bli en hackkyckling i gruppen. Vi

vill ändå framhålla de positiva effekter som ett offentligt beröm kan få i form av att man statuerar exempel för hur man ska bete sig samt får andra att känna att de vill sträva efter att själva nå dit. När det gäller den uppskattning som ges så framförs den alltså oftast individuellt. Samtliga intervjuade vittnar om att uppskattning är någonting viktigt som alla behöver få, men säger samtidigt att det på den befattningsnivå de själva befinner sig förekommer ganska sparsamt. Vi tror att det finns ett otillfredsställt behov hos mellancheferna när det gäller den uppskattning och det beröm de vill ha. Samtidigt så framhåller mellancheferna att de inte förväntar sig detta. Här har vi någonting som polisområdets översta chefer bör ta fasta på. Behov som är otillfredsställda och som inte förväntas bli tillfredsställda leder enligt Maslow till en motivationsökning när de tillfredsställs. Med andra ord så kan ökad uppskattning leda till att mellancheferna känner en större glädje i sitt arbete. Precis som några av respondenterna har konstaterat är det dock viktigt att inte gå till överdrift, det måste finnas en naturlig koppling mellan en väl genomförd prestation och berömmet.

Det andra två sätten som vi funnit att man kan genomföra en förändring på är genom Kim & Mauborgnes teori. De skriver att det kan göras genom *epidemisk förändring* och/eller *förändring genom avgränsning*. När det gäller den *epidemiska förändringen* så handlar det om att det kostar för mycket tid och resurser att motivera alla anställda i organisationen. Därför ska man enligt författarna göra ett strategiskt urval av personer som har stort inflytande i organisationen och sedan koncentrera sig på att motivera dem. Dessa personer kommer sedan själva att sprida motivation ut i organisationen om de tror på förändringen. För att koppla detta till empirin så ser vi att arbetsgruppen som tillsattes är ett bra sätt att arbeta på för en epidemisk förändring. Det man kan ifrågasätta är urvalet av personerna som ingick i gruppen. Det är bra att det ingick både chefer och fackliga företrädare för att få olika grupper representerade men eftersom vi inte har någon kunskap om vilken status gruppmedlemmarna har ute i organisationen har vi dock svårt att uttala oss om vilket förtroende den övriga personalen har för dem.

Förändring genom avgränsning innebär i sin tur att man sätter upp mindre delmål i förändringsprocessen för att göra den mer greppbar. På så sätt kan man ge en person eget ansvarområde som ska uppfyllas. Det har i Västra Götaland som helhet skett genom att förändringen först drevs igenom i Skaraborg som sedan fick bli ett exempel som man diskuterade och gjorde studiebesök till. Vidare så gjorde man två områden av polisområde 2, Borås och Alingsås. Därigenom har omorganisationen blivit lättare för berörd personal att överblicka och acceptera. I närpolisområde Borås har mellanchefernas uppgift varit att sköta implementeringen ute i områdena. I första hand är det också mellancheferna som har berörts av förändringen och inte personalen under dem. Om denna haft större omfattning hade det funnits ett större behov av ytterligare avgränsningar.

6.3 Klassificering enligt McClellands behovsteori

Vi har utformat vår teoretiska referensram delvis genom att ta vår utgångspunkt i McClellands behovsteori. Författaren menar att det finns tre olika behov som styr människan och att varje individ kan klassificeras utifrån vilket av dessa som styr honom; kontakt-, makt- eller prestationsbehov. Tanken med att utgå från McClellands behovsteori i vår egen matris är att vi vill lyfta fram vad som framkommit under intervjuerna och koppla det till de tre behoven. Genom att göra det så kan vi visa på vilka behov som finns och hur dessa idag tillfredsställs. Utifrån detta kan vi sedan dra slutsatser om hur mellanchefer bör motiveras. Nedan följer en sammanställning av vad vi såg av behoven kontakt, makt och prestation.

6.3.1 Kontakt

Kontaktbehovet hos respondenterna visade sig bland annat när vi frågade om kickar på arbetet. En respondent berättade att den största kicken han fått på senare tid var när han fick veta att de skulle få mer personal till hans område. Samma respondent pratade också hellre om gruppen som helhet än om sig själv som individ när vi kom in på vad som motiverar honom. Ett exempel på det är att han nämnde det balanserade styrkort som polisområdet använder sig av för att tydliggöra att samtliga anställda är ansvariga för det resultat som uppnås och inte bara han själv som chef. Något annat som vi har funnit hos flera intervjupersoner är att det finns ett behov av att träffa hela personalstyrkan. De skulle gärna delta mer i yttre tjänst eftersom det ger tillfälle till ett naturligt möte mellan chef och obefordrad personal. En respondent försöker hålla en informell kontakt med sin personal genom att ta sina fikaraster samtidigt som den. Eftersom en stor del av polisens styrning enligt Ekman (1999) sker just i korridorer och fikarum torde denna strategi lämpa sig utmärkt för en kontaktnriktad chef.

En annan faktor som tyder på att ett kontaktbehov föreligger är respondenternas inställning om att öppen kommunikation är en förutsättning för att de skall kunna utföra sitt jobb på ett bra sätt. Detta menar McClelland är signifikant för en person med kontaktbehov.

McClelland skriver också att den kontaktnriktade individen rådfrågar och handleder andra människor. I närpolisområde Borås visar sig det när respondenterna pratar om att de gärna skulle se att polismyndigheten utvecklar ett mentorskap för chefer. Idag arbetar de mycket i ensamhet utan någon att diskutera problem och idéer med.

6.3.2 Makt

Det som McClelland beskriver som maktbehovet finner vi i vår empiri genom att vissa respondenter säger att de tycker om att vara chef eftersom de då får chansen att leda och influera andra människor samt en möjlighet att påverka verksamhetens utformning. En respondent berättar att han får en kick av att initiera idéer och driva igenom dem. De respondenter som uppvisade maktbehov säger att de värdesätter handling, något som enligt McClelland är kännetecknande för en maktorienterad individ. Behovet av handlingskraft visade sig bland annat i ett missnöje med den tidigare organisationens tröghet vad gäller beslutsvägarna. Därför upplevdes omorganisationen som positiv ur ett handlingsperspektiv. Däremot upplevde platsbefälen att de fått mindre makt i den nya organisationen eftersom de blev av med sitt ekonomi- och personalansvar, vilket ansågs vara negativt.

6.3.3 Prestation

Behovet av prestation yttrar sig genom att samtliga våra respondenter på olika sätt gillar att arbeta med målinriktade projekt. En respondent berättade om sin glädje över att ha drivit och lyckats med ett större brottsförebyggande projekt. Ytterligare en berättar att han vid tillträdet till sin tjänst satte upp personliga mål med vad han ville uppnå som chef. Nu när dessa är uppnådda känner han sig mättad och skulle gärna se nya arbetsuppgifter. En tredje respondent berättar att han gärna skulle bedriva fler brottsförebyggande projekt om det bara fanns resurser till det.

Respondenterna värdesätter också människor som besitter expertis och kunskap på områden där de själva kommer till korta. De vill gärna ha utbyte med andra, och ser därför utbildningar och seminarier som något positivt. Detta är enligt McClelland ett tecken på att prestationsbehov föreligger.

6.3.4 Sammanfattande kommentarer kring klassificeringen

Vi har i vår empiriska studie sett att alla tre behov som McClelland avhandlar finns representerade hos samtliga respondenter på mellanchefernivå. Behoven är dock olika starka hos individer och framträder mer eller mindre tydligt. Kontaktbehovet framträdde mer hos platsbefälen vilket vi tror beror på att det dels inte finns några andra mellanchefer på arbetsplatsen att diskutera problem med och dels på att platsbefälen inte har någon ställföreträdande chef vilket är fallet på närpolisområdeschefsnivå.

Alla respondenter visade också på maktbehov men vi tycker att det är underordnat andra behov hos platsbefälen. I omorganisationen fick närpolisområdeschefen utökat ansvar delegerat till sig från polisområdeschefen och fick också ta över några ansvarsområden som tidigare låg ute hos platsbefälen. Det har visat sig att den respondent som fick mer ansvar i den nya organisationen är mest nöjd med situationen. Detta tror vi beror på att den nya organisationen ger honom en större möjlighet att utöva chefskap, något som han ser som stimulerande. Vi har också sett att platsbefälen är missnöjda med ansvarsfördelningen efter förändringen men att de accepterar det eftersom de känner att närpolisområdeschefen delegerar valda delar av ansvaret tillbaka till dem igen. De nöjer sig med det mindre ansvaret eftersom det ger tid över till att göra andra saker som de tycker är viktigare och som möjliggör att högre behov tillfredställs. De får mer tid att spendera med sina anställda och att arbeta med brottsförebyggande projekt.

Även om det hos vissa respondenter finns behov som vi tycker är mer framträdande såg vi att prestationsbehovet är starkt hos samtliga våra intervjupersoner. De värdesätter de möjligheter till utbildning som finns inom organisationen. Samtliga finner tillfredställelse i att självständigt arbeta med olika målrelaterade projekt och de vill helst klara verksamheten på respektive ort utan att söka hjälp från annat håll. Dessutom vill de gärna se att man inom polisområdet blir bättre på att ge både positiv och negativ feedback vilket är kännetecknande för prestationsinriktade individer enligt McClelland.

6.4 Tillämpning av motivationsmatrisen

Här nedan presenterar vi återigen vår teoretiska referensram. Vi kommer i avsnittet tillämpa matrisen på vårt studieobjekt.

Motivation Behov	Förändring	HPM	Självmotivation
Prestation	Avgränsad förändring	Berikande arbete	Karriärutveckling Utvärdering
Makt	Förändring enligt Kotter	Utökat arbete	Empowerment
Kontakt	Epidemisk förändring	Arbetsrotation	Öppen kommunikation

Figur 8 – Författarnas teoretiska referensram

6.4.1 Förändring

Att genomföra en förändring på ett sätt som passar alla typer av människor i en organisation är givetvis svårt. I vår teoretiska referensram har vi presenterat tre sätt att arbeta med förändringar. De tre ska inte ses som alternativa, utan kan kombineras. I vår empiri har vi funnit att så också skett vid studerad förändring. Vi har svårt att uttala oss om huruvida arbetsgruppen varit optimalt sammansatt för att nå alla med en epidemisk förändring eller om ansvaret varit fördelat på så sätt att förändringen blev ordentligt avgränsad. För att säga något om detta bör man vara mer insatt i organisationen än vad vi lyckats bli efter fyra intervjuer. Det har inte heller varit vår ambition med studien utan vi lämnar det till närpolisområdet själva att beakta dessa aspekter vid kommande förändringar.

6.4.2 Human Potential Management

De åtgärder som föreslås i HPM-teorin ser vi som mer långsiktiga i sin karaktär jämfört med åtgärderna i självmotivationsteorin. Det beror på att HPM är ett koncept som kräver kontinuerligt engagemang från alla som deltar. Vi kan inte se att närpolisområde Borås har jobbat aktivt med någon av åtgärderna även om det nu finns på förslag att införa arbetsrotation vilket vi tror kan vara positivt för den obefordrade personalen. Vi tror däremot att arbetsrotation blir svårt att genomföra på mellanchefernivå, dels eftersom det inte finns tillräckligt många befattningar att rotera mellan och dels för att arbetsuppgifterna i mångt och mycket ser likadana ut på de olika befattningarna. Istället anser vi att de bör jobba med att berika sina mellanchefers arbete. Det kan göras genom att möjliga karriärvägar synliggörs för dem så att de kan sätta mål för vad de vill göra när de känner sig färdiga med sitt nuvarande värv. Det är viktigt att poängtera att karriärvägarna inte nödvändigtvis är desamma som att flyttas upp i en hierarki eftersom den möjligheten är begränsad till ett fåtal personer. Istället kan berikande arbete gå ut på att mellanchefer får möjlighet att byta till en mer expertinriktad tjänst. Därför tror vi att införandet av berikande arbete handlar mycket om att arbeta med värderingar. Att bli specialist skall ses som ett värdigt alternativ till att vara mellanchefer snarare än en degradering.

Den maktinriktade individen är inte intresserad av specialisttjänster eftersom han söker sig till positioner där han har ansvar och får möjlighet att leda andra människor. För en sådan person är utökat arbete en högre motivationsfaktor än berikande arbete. I en organisation där antalet chefspositioner är begränsade finns det endast ett litet utrymme att motivera de människor som främst drivs av ett maktbehov. Det finns dock ett fåtal tjänster där maktinriktade personer kan få sina behov tillgodosedda. Där kan de enligt McClelland & Burnham (1976) samtidigt göra nytta för organisationen eftersom maktinriktade personer är de som lämpar sig bäst för högre chefspositioner. Det blir organisationens uppgift att coacha fram lämpliga institutionsinriktade maktpersoner till dessa tjänster.

6.4.3 Självmotivation

Medan vi ser HPM som mer långsiktiga åtgärder är självmotivation något som organisationen kan arbeta med mer vardagligt. Som det ser ut idag har närpolisområde Borås en relativt öppen kommunikation i organisationen som både platsbefäl och närpolisområdeschef verkar vara nöjda med. Vi tycker ändå att kommunikationen kan förbättras ytterligare. I nuläget sker alla ledningsmöten via telefon vilket ses som effektivt. Vi tror emellertid att organisationen skulle tjäna på att regelbundet hålla ett ledningsmöte ansikte mot ansikte eftersom det kan leda till att även andra ämnen än de mer formella behandlas. Detta tror vi kan bryta mellanchefernas isolering och skapa ett forum där de kan diskutera uppkomna problem, något som de anser saknas idag.

Något annat inom självmotivationsteorin som kan förbättras är den upplevda bristen på utvärdering. Alla poängterade att beröm är viktigt men några ville också få kritik när något kan göras bättre. Även detta borde kunna avhandlas på personliga ledningsmöten eftersom vi tror det är lättare att ge återkoppling då än över telefon.

Något som vi upplever fungerar bra är möjligheterna till utbildning och utveckling eftersom mellancheferna ges tillfälle att kontinuerligt delta i kurser och seminarium.

Även empowerment fungerar bra men är inget som är inbyggt i den nuvarande organisationen. Istället är det beroende av att närpolisområdeschefen gärna delegerar ansvar till platsbefälen. Empowerment är därmed knutet till en individ snarare än till organisationens övergripande strategi. Därför är det viktigt att även fortsättningsvis se till att personen som sitter som närpolisområdeschef arbetar på det sättet, annars finns risken att platsbefälen känner missnöje. Ett annat alternativ kan vara att mer aktivt jobba med empowerment organisatoriskt. Det kan göras genom att platsbefälen efter egna önskemål, men inom vissa givna ramar, får utökade befogenheter.

7 Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att presentera våra slutsatser och besvara våra frågeställningar. Vi kommer vidare att föra en diskussion kring den teoretiska referensramen och våra resultatets generaliserbarhet samt användbarhet för andra studier. Vi lämnar avslutningsvis några förslag på vidare forskning.

7.1 Resultat

Vårt syfte med den här uppsatsen var att beskriva och analysera hur motivation av mellanchefer hanteras i offentlig verksamhet. Vi inledde med att konstruera en teoretisk referensram att använda som redskap i analysarbetet. Denna är en sammanställning av konceptuella och beprövade motivationsteorier kopplade till mer nutida och tillämpande teorier. Sammanställningen blev en matris som beskriver hur individer blir motiverade av olika medel inom en organisation. Matrisen använde vi sedan till att analysera de behov som finns hos våra respondenter, mellanchefer i närpolisområde Borås, och kopplade det till de motivationsfrämjande åtgärder som görs idag och kan göras i framtiden. Vi ska nu lyfta diskussionen en nivå högre för att kunna besvara vår tredje och mer generella frågeställning: *Vad motiverar mellanchefer och hur kan ledningen agera för att främja motivation?*

Vi har funnit att det finns tre grundläggande behov som driver människor och som utgör källorna till vad man motiveras av; kontakt-, makt- och prestationsbehov. Behoven bör stimuleras på olika sätt, eftersom det inte finns en lösning som passar alla individer. En kontaktnriktad mellanchefer bör motiveras genom att sättas i en miljö där det är högt till tak och där öppen kommunikation råder, samt där han får möjlighet till arbetsrotation på arbetsplatsen. Vid en förändring är det lämpligast att lämna den kontaktnriktade mellancheferen utanför det initiala förändringsarbetet eftersom personen hellre influeras av andra än att själv gå först och fatta de avgörande besluten. En maktinriktad mellanchefer bör till skillnad från den kontaktnriktade göras delaktig i ett tidigt stadium av förändringsprocessen, eftersom denne motiveras av att påverka och influera andra människor. I övrigt söker den maktinriktade ansvarsfulla arbetsuppgifter varför utökat arbete är en lämplig motivationsåtgärd. Om det saknas möjlighet till befordran är empowerment en alternativ åtgärd som kan ge den maktinriktade mellancheferen större ansvar. Den prestationsinriktade mellancheferen drivs i sin tur av att arbeta målinriktat. Det är viktigt att denne hela tiden ges nya mål att arbeta mot och att

han kontinuerligt får feed-back om hur han uppfyller målen. Detta gäller även vid förändring där man bäst får den prestationsinriktade mellanchefer delaktig genom att avgränsa ett område med klara mål, som han ges ansvar för att implementera. Eftersom den prestationsinriktade värdesätter kunskap kan han också motiveras av att lära sig nya saker, varför utbildning kan vara ett sätt att höja dennes motivation.

Vi har funnit att det inte finns några vattentäta skott mellan de olika behoven utan att en människa kan ha varierande grad av samtliga behov. Därför kan många olika åtgärder passa till en och samma individ. Med andra ord kan alltså en eller ett fåtal motivationsåtgärder höja motivationen hos en hel grupp. Detta gäller emellertid bara till en viss gräns. För att uppnå maximal motivationseffekt i en organisation måste också individanpassade åtgärder vidtas.

7.2 Resultatens användbarhet

Tanken med denna fallstudie är inte att vi skall kunna uttala oss om motivationen hos samtliga mellanchefer i offentlig sektor eftersom vi inte har underlag för att göra en empirisk generalisering. Lika lite kan vi uttala oss om hur det ser ut hos polismyndigheten i Västra Götaland eftersom vi endast har empiriskt underlag från närpolisområde Borås. Däremot anser vi oss kunna göra en ganska långtgående teoretisk generalisering utifrån den teoretiska referensram som vi har konstruerat och tillämpat. Detta eftersom de teorier som referensramen bygger på är väl etablerade och inarbetade. Vi tror därför att vår teoretiska referensram är tillämpbar även inom andra verksamheter, såväl offentliga som privata. Säkerligen spelar aspekter som kultur och organisationsform stor roll för modellens tillämpbarhet. I en strikt hierarkisk och byråkratisk organisation torde det till exempel vara svårt att använda sig av empowerment eller berikande arbete. Vi tror också att modellens tillämpbarhet begränsas till chefer på olika nivåer eftersom flera av de åtgärder som vi föreslår kan vara för komplexa att genomföra i hela organisationen.

7.3 Förslag till framtida forskning

Det vore intressant att få vår teoretiska referensram prövad empiriskt i en kvantitativ studie på mellanchefernsnivå eftersom dess empiriska generaliserbarhet då skulle förbättras avsevärt. Vi skulle också gärna se att det utreds huruvida vårt anspråk på teoretisk generaliserbarhet stämmer genom prövning i ett annat fall.

Ett annat område som kan vara intressant att undersöka är huruvida det skiljer sig mellan hur man motiverar mellanchefer inom statlig-, landstings-, kommunal- och privat verksamhet.

Under vår empiriska datainsamling har det framkommit att polismyndigheten i framtiden kan finna synergieffekter med andra offentliga verksamheter, genom att exempelvis dela träningslokaler med räddningstjänsten eller reception med försäkringskassan. Vi tycker detta låter tidsenligt och det vore intressant att undersöka vilka möjligheter som finns för olika myndigheter att samverka för att uppnå sådana effekter. Även möjliga synergier mellan vinstdrivande- och icke vinstdrivande verksamheter vore enligt oss intressanta att studera.

8 Källor

8.1 Publicerade källor

Bruzelius, Lars H & Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Burke, Ronald J & Cooper, Cary L (2000) *The organization in crisis – downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Einevik-Bäckstrand, Kerstin & Brommels, Mats & Maathz, Göran (2002) *Att styra utifrån en beställarroll*. Göteborg: CHSA.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Diltschmann, Angelika & Falck, Eva & Krafft, Charlotta (2000) *Lärandebok*. Stockholm: Liber AB.

Ekman, Gunnar (1999) *Från text till batong – Om poliser, busar och svennar*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Forsberg, Ann-Kristin & Hanson, Ulla Ch (1999) *Motivation i arbetslivet ur psykologisk synvinkel*. Stockholm: BIBSAM.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara B (1959) *The motivation to work*. New York: Wiley.

Insightguide (2003) *Chefens guide till motivation*. InsightLab AB.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kotter John P, (1990) *A force for change*. New York: Free Press.

Krona, Hans & Skärvad, Per-Hugo (1994) *Revolutionens ledarskap*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Lukas 6:31: *Bibeln*.

Lundquist, Lennart (1993) *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, Abraham H (1954) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Maslow, Abraham H (1962) *Towards a psychology of being*. Princeton: Nostrand & Co Inc.

McClelland, David C & Winter, David G (1969) *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.

Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992) *Målstyrning, 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Malmö: Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen.

Schartau, Mai-Brith (2003) "Ledarskap i välfärdspluralismen". Holmberg, Ingalill & Henning, Roger (red.) *Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. s. 217-241 Lund: Studentlitteratur.

Schein, Edgar H (1969) *Process Consultation: Its role in organization development*. Reading: Mass.

8.1.1 Artiklar

Dawson, Kenneth M & Dawson, Sheryl N (1990) *How to motivate your employees*. HRMagazine 1990; (volym 35 nr. 4): s. 78.

Eriksson, Anders & Sverke, Magnus & Hellgren, Johnny & Wallenberg, Jan (2002) *Lön som styrmedel*. Arbetsmarknad och arbetsliv 2002; (nr. 3).

Falcone, Paul (2002) *Motivating your staff without money*. HRMagazine 2002; (volym 47 nr. 8): s. 105.

Gee, Chris & Burke, Maria E (2001) *Realizing potential: the new motivation game*. Management Decision 2001; (volym 39 nr. 2): s. 131.

Herzberg, Frederick (1968) *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review 1968; (Jan.-Feb.): s. 53.

Harrell, Adrian M & Stahl, Michael J (1981) *A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs*. Journal of Applied Psychology 1981; (volym 66 nr. 2): s. 242.

Kalra, Satish K (1968) *Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?* Journal of European Industrial Trading 1998; (volym 21 nr. 5): s.1.

Kennedy, Kevin (2001) *Manager as motivator*. Executive excellence. Juni 2001; (volym 18 nr. 6): s. 13.

Kim, W Chan & Mauborgne Renée (2003) *Tipping point leadership*. Harvard Business Review 2003; (April): s. 60.

Khojasteh, Mak (1993) *Motivating the private vs. public sector managers*. Public personell management 1993; (fall): s. 391.

McClelland, David C & Boyatzis, Richard E (1982) *Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management*. Journal of Applied Psychology 1982; (volym 67 nr. 6): s. 737.

McClelland, David C & Burnham, David H (1976) *Power is the great motivator*. Harvard Business Review 1976; (Mars-April): s. 117.

McKenzie, Jane & Truc, Anna & Van Winkelen, Christine (2001) *Winning commitment for knowledge management initiatives*. Journal of Change Management 2001; (Dec.): s. 115.

8.2 Muntliga källor

Bengtsson, Kent (2004-04-27) *Intervju*. Polisstationen i Tranemo.

Cronehag, Anders (2004-04-27) *Intervju*. Polisstationen i Ulricehamn.

Lillvik, Leif (2004-04-28) *Intervju*. Polisstationen i Borås.

Petersson Boel (2004-04-28) *Telefonintervju*.

Svenningsson, Stefan (2003-12-12) *Föreläsning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, företagsekonomiska institutionen*. Kårhusaulan.

8.3 Elektroniska källor

Polisens hemsida, <http://www.polisen.se> (2004-05-07).

Statistiska Centralbyråns hemsida, <http://www.scb.se> (2004-05-07).

Programmet tryggare skolas hemsida, <http://www.tryggareskola.se> (2004-05-15).

8.4 Organisationsinterna källor

Polismyndigheten i Västra Götaland (2001-10-30) *Översyn av närpolisområdesindelningen m.m. inom Polisområde 2*. Diarienummer A2-124-5705-01.

Polismyndigheten i Västra Götaland (2002-03-01) *Förslag till ny organisation i Polisområde 2*. Diarienummer A2-124-5705-01.

Polismyndigheten i Västra Götaland, (2002-10-08) *Genomförande av organisationsförändring*. Diarienummer A2-124-5705-01.

Rikspolisstyrelsens ekonomibyrå (2004-02-19) *RPS budgetunderlag 2005-2007*. Diarienummer: EKB-902-4444/03.

Tornqvist Torgil (2004) *Polisstationers funktion – idag och i framtiden*. Rikspolisstyrelsen, Diarienummer: POL-124-4222/03.

Bilagor

Bilaga 1 – Presentation av intervjupersonerna

Nedan kommer en kort beskrivning av de personer som vi har intervjuat inom Polisområde 2. Gemensamt för de intervjuade är att de alla sitter på chefsnivå. Platsbefälen i Svenljunga/Tranemo, Ulricehamn och närpolisområdeschefen i Borås är mellanchefer inom organisationen. Polisområdeschefen är överordnad till mellancheferna, eftersom han/hon är högsta chef i polisområde 2.

Platsbefäl Svenljunga/Tranemo, Kent Bengtsson

Intervju poliskontoret Tranemo, 2004-04-27 klockan 10.00

Inspektör Kent Bengtsson är platsbefäl och ansvarig chef för Svenljunga/Tranemo (5 anställda). Har arbetat som polis i ungefär tjugofem år. Tillträdde tjänsten 1 november, 2003, och satt därför inte i ledningsposition under 2002 förändring. Arbetade som vanlig polisman under många år och såg det som ett naturligt steg att tillträda som chef när möjligheten gavs.

Platsbefäl Ulricehamn, Anders Cronehag

Intervju polishuset Ulricehamn, 2004-04-27 klockan 13.00

Kommissarie Anders Cronehag är platsbefäl vid polishuset i Ulricehamn (20 anställda), där han har haft ansvaret för enheten sedan hösten 1999. Var tidigare närpolisområdeschef i den äldre organisationen när det var fler närpolisområden. Var innan dess chef för polisdistriktet i Bollebygd. Har arbetat inom polisen i över 20 år.

Ställföreträdande chef Närpolisområde Borås, Leif Lillvik

Intervju polishuset Borås, 2004-04-28 klockan 09.00

Kommissarie Leif Lillvik är 55 år och har arbetat som polis i drygt trettio år. Har de senaste tio åren befunnit sig i en mellancheferställning och då både i linje och i omorganisationsverksamheten. Leif Lillvik har efter sin chef Kjell Evertsson det övergripande ansvaret för närpolisområde Borås.

Ställföreträdande chef Polisområde 2, Boel Petersson

Telefonintervju, 2004-04-28 klockan 10.30

Polisintendent Boel Petersson, 44, är ställföreträdande polisområdeschef inom polisområde 2, och arbetar under Anders Wallin som är polisområdeschef. Boel Petersson ansvarar både för närpolisområde i Borås och i Alingsås. Började inom polisen 1990. Hade innan dess arbetat inom andra områden. Har juristexamen från Lunds universitet.

Bilaga 2 – Intervjuguide för Boel Petersson

Respondentens bakgrund

Formalia? Titel? Ansvarsområde? Arbetsuppgifter? Annat?

Vilken utbildning/erfarenhet innan du blev chef?

Allmänna frågor kring motivation

Vad innebär motivation för dig?

Vilken roll har det för arbetet?

Vad tror du motiverar mellancheferna under dig?

Är motivation ett problem i er organisation? Varför/varför inte? På vilket sätt?

Vilka belöningsystem finns inom er organisation? Monetära? Emotionella? Är det kollektiva belöningsystem eller individanpassade?

Hur skulle du vilja att belöningsystemen såg ut? Har du möjlighet att ändra på hur det ser ut idag?

Förändringen

Berätta om förändringen!

Hur reagerade du när du fick reda på förändringen? Vilken var din egen inställning?

Vem initierade förändringen?

Vilket stöd fick du att implementera förändringen från högre ort?

Hur lång tid tog det till att förändringen var helt genomförd?

Lärdomar?

Vilken inställning uppfattade du att de underställda cheferna hade till förändringen?

Förändring kopplad till motivation

När och hur fick mellancheferna veta om förändringen?

Vad innebar förändringen för mellancheferna, förändrade positioner, uppsägningar m.m.?

Påverkade förändringen mellanchefernas motivation?

Vilka åtgärder gjordes för motivation? Hur arbetade man med detta?

Tror du att det finns ett samband mellan motivation och hur en förändring upplevs?

Vilka är de största problemen med motivation vid förändringar? Hur kan dessa minskas och förändringsprocessen förbättras?

Framtida förändringar

Hur känner du inför framtida förändringar?

Bilaga 3 – Intervjuguide för mellancheferna

Respondentens bakgrund

Formalia? Titel? Ansvarsområde? Arbetsuppgifter? Annat?

Vilken utbildning/erfarenhet innan du blev chef?

Varför är du polis? Skiljer sig förklaringen från hur det var när du först valde yrket?

Allmänna frågor kring motivation

Vad driver dig på jobbet?

Vad tycker du är stimulerande och roligt på arbetet?

När fick du senast en kick på jobbet, varför?

Vad innebär motivation för dig?

Är det viktigt med motivation för dig?

Vad motiverar dig?

Hur påverkar motivation ditt arbete?

Hur vill du bli motiverad?

Om förändringen

Beskriv förändringen!

Hade du någon delaktighet i beslutet?

Hade du någon delaktighet i hur förändringen implementerades?

Lärdomar?

Förändring kopplat till motivation

Vad gjorde ledningen för att motivera dig under förändringsprocessen?

Fungerade detta?

Kunde de gjort något annorlunda?

Tror du det finns något samband mellan hur motivationen är hos en person och hur man upplever en förändring?

Framtida förändringar

Hur känner du inför framtida förändringar? Vad kan göras bättre?

Bilaga 4 – Polismyndigheten i Västra Götaland

Bilaga 5 – Polisområde 2

Bilaga 6 – Folkmängd och areal i kommuner

Kommun	Folkmängd	Areal km²
Borås	98 659	915,2
Mark	33 250	935,9
Ulricehamn	22 298	1051,3
Bollebygd	7 913	265,2
Svenljunga	10 432	923,7
Tranemo	11 894	744,9
Totalt	184 446	4836,9

Källa: Statistiska Centralbyråns hemsida, 2004-05-07.

(Modifierad efter Folkmängd i riket, län och kommuner 31/3/2004 och befolkningsförändringar 1:a kvartalet 2004.)