

Lunds universitet
Sociologiska institutionen



LUNDS
UNIVERSITET

FLASKHALSAR OCH OMKASTNINGAR:

En kvalitativ intervjustudie om polischefer

Författare: Robert Lövdahl

Masteruppsats SOCM04

30 HP

Vårterminen 2018

Handledare: Jan-Olof Nilsson

ABSTRAKT

Författare: Robert Lövdahl

Titel: Flaskhalsar och omkastningar: En kvalitativ intervjustudie om polischefer.

Masteruppsats: SOCM04, 30 hp

Handledare: Jan-Olof Nilsson. Sociologiska institutionen, våren 2018

Problem/Bakgrund: Två storskaliga omorganisationer har skett inom svenska Polismyndigheten sedan januari 2015: Dels har en parallell omorganisation skett till bildandet av en enda stor myndighet, en Rikspolis. Dels har samtliga chefer har blivit uppsagda och fått söka om till nya chefstjänster, chefernas kompetenskrav har skruvats upp. De högre kraven på chefer inom Polismyndigheten kan leda till olika former av förändringsmotstånd. Faktorer som kan bromsa organisationsförändringens genomförande undersöks i denna studie. Studiens empiriska material insamlades vårterminen 2016.

Syfte: Studiens syfte är att beskriva hur anställda inom Polismyndigheten framställer polischefers arbete vid den stora förändringen som påbörjades januari 2015.

Kortfattad beskrivning av uppsatsens utgångspunkter och undersökningens uppläggning: Studien baseras på kvalitativa intervjuer och utgår från teorier om organisatoriskt motstånd och tröghet som uppstår hos polischefer vid en omorganisering.

Slutsatser: Ingen förändring är perfekt, men Polismyndighetens omorganisering kan idag konstateras som genomförd. Resultaten från undersökningen visar på flera sorters problem som både chefer och deras medarbetare ställs inför när organisationens ledning inte kommunicerat ut tillräckligt med information eller har brustit i förberedelser. I en tid av förändring leder riskerna med allt för otydliga krav till svårigheter ute på lokalpolisområdena – inte minst svårt blir det för cheferna som måste behärska prioritering, ständiga omkastningar av personalresurser, olika former av organisatorisk tröghet och samtidigt ha en tillräckligt god ledarskapsfärdighet för att inte riskera sin egen eller sina medarbetares psykiska hälsa.

Nyckelord: Sociologi, Kvalitativ undersökning, Organisationsförändring, Tröghet, Chef, Polisen

Populärvetenskaplig presentation

Dagens organisationer domineras av organisationsförändringar. Polismyndigheten som är Sveriges största myndighet påbörjade en stor organisationsförändring 2015. Syftet med studien är att öka förståelsen för polischefernas situation i denna process. En lika omfattande organisationsförändring har aldrig skett inom denna organisation i Sverige tidigare. Polismyndighetens verksamhet skiljer sig också från många andra branscher och myndigheter, både gällande arbetsmiljö och det offentliga uppdraget som dessutom ofta granskas kritiskt i media. Det som gör denna studie unik är att den fokuserar på polischefernas situation och deras utmaningar i förändringsprocessen – genom kvalitativa intervjuer med poliser och polischefer. Polismyndigheten är i Sverige ett relativt utforskat område när det gäller organisationsförändringar. Till följd av den nya polismyndighetens centralisering uppstår många nya situationer som cheferna måste hantera. Det är inte enbart en förändring av organisationen utan det sker också en parallell omorganisering av polischefer. Polischeferna får söka om sina tjänster på grund av nya förhöjda krav. Idag finns det färre chefer än tidigare.

Resultatet i denna uppsats visar på flera sorters problem som cheferna och deras medarbetare får hantera. Exempel på problem som uppstår är olika former av tröghet, organisatoriskt motstånd, som visar sig som ovilja till förändring eller oförmåga till förändring. Dessa problem försvårar omorganiseringen. En viktig uppgift för cheferna är att kunna hantera stress, prioritera arbetsuppgifter och direktiv väl och att ha en god kommunikationsförmåga. Resultaten kan ge oss en förståelse för vilka problem som uppstår vid dessa typer av genomgripande förändringar i en polisorganisation.

Studien är baserad på fyra intervjuer, en gruppintervju och en fokusgruppintervju hos Polismyndigheten i Sverige. Valet av ämne gjordes av mitt intresse för ledarskap och min nyfikenhet på en av landets största myndigheter.

Förord

Denna uppsats gjordes på sociologiska institutionen vid Lunds universitet VT 2018. Uppsatsen har gett mig förståelse för hur chefers situation beskrivs vid en organisationsförändring inom Polismyndigheten. Ett stort tack till alla som deltagit i denna undersökning. Jag vill även tacka min handledare Jan-Olof Nilsson.

Robert Lövdahl

Innehåll

1 Inledning.....	1
SYFTE och forskningsfråga.....	2
Problemformulering.....	2
Syfte.....	2
Forskningsfrågor.....	2
BAKGRUND	3
Polismyndighetens organisation och chefshierarki, sedan januari 2015.	3
2 Tidigare forskning.....	6
Polismyndighetens organisation och förändringar	6
Tre forskningsexempel inom polisorganisationer	9
Chefskap inom Polismyndigheten.....	12
3 Teoretiska utgångspunkter.....	16
Om organisationer och förändringar	16
Planerad förändring, är inte den enda förändringen i organisationer	16
Olika svårigheter för organisationer vid förändring.....	16
Organisationsförändring förklarad genom begreppet tröghet.....	17
Spänningar mellan tröghet och förändring inom organisationer.....	18
Organisationsförändring förklarad genom begreppet motstånd	19
Exempel på vanliga misstag inom organisationsförändringar	20
4 Metod.....	23
Metodval och ämne	23
En heterogen grupp av intervjupersoner inom Polismyndigheten – kort presentation	25
Etiska ställningstagande i intervjusituationen.....	27
Kodning och analysering av intervjumaterialet	27
Analysering av det empiriska materialet	29

5 Resultat och analys.....	30
Ovilja i form av tröghet	30
Ovilja som en form av missnöje bland medarbetarna	30
Förändringar i kulturen yttrar sig som ovilja hos polischeferna	32
Konflikten för cheferna i den nya omorganiseringen när projekt inte kan startas lika enkelt som förr.....	34
Rädslan inför försämringar kan skapa ovilja hos polischefer	35
Oförmåga i form av tröghet	36
Den nya chefsrollen kräver kunskap även inom personaladministration – ”myntets baksida”	38
Svårigheter som uppstår för cheferna i form av oförmåga	39
Dimensioner av chefers prioritering.....	41
Det sker hela tiden omkastningar i planeringen för lokalpolisområdena	42
Sammanfattande resultatdiskussion	44
6 Diskussion.....	45
Tröghet och motstånd	46
7 Slutsatser.....	47
Varför det blir färre chefer	48
Fortsatt forskning	49
8 Referenser	50

1 Inledning

Den största förändringen i modern tid inom Polismyndigheten startades officiellt januari 2015. Omorganiseringen som påbörjades innebar en förändring från 21 myndigheter till att bli en rikstäckande svensk myndighet. Denna förändring hade som mål att förbättra kommunikationen och dessutom att förkorta beslutshierarkier och placera huvudverksamheten nära det lokala samhället i hela Sverige. Samtliga tidigare chefer har fått söka om sina tjänster, och det finns nu färre chefer i den nya Polismyndigheten än före omorganiseringen – vilket har lett till att kraven på vad som förväntas av chefen har skruvats upp. De chefer som tidigare haft dessa befattningar tvingades söka om sina jobb, detta eftersom kraven blivit förändrade – det har tillkommit ett större ansvar och kompetenskrav. Chefen i dagens Polismyndighet måste kunna ta ansvar för såväl juridiska polisära uppgifter, som i regelrätta personalärenden. Att kunna agera chef idag inom Polismyndigheten innebär inte bara att vara en god förebild som polisman inför sina anställda, det tillkommer mycket mer i form av kunskaper i hur en bra verksamhet bäst organiseras. Uppdraget som chef inom Polismyndigheten är det samma oavsett när det gäller stad eller landsbygden, även om skillnaderna mellan dessa områden är stora.

Historikern Björn Furuhausen (2009) har sammanfattat utvecklingen i sin bok *Polisens historia och tillkomst*. Furuhausen (2009: 51) beskriver också de senaste åren, från 1970-talet och framåt. Den moderna Polismyndigheten formades i länen genom en decentralisering år 1979. Att det skedde en uppstyckning av rikspolisorganisationen berodde på att en ny typ av polis behövdes, som bland annat kunde hantera samhällsutvecklingen där biltrafik ökade och även den så kallade registrerade brottsligheten¹ ökade. Nu har 1979 års decentralisering förändrats genom den nya nationella Polismyndigheten.

¹ Registrerad brottslighet innebär den kända statistiskt säkerställda ”teoretiska” brottsligheten. Motsatsen är den ”faktiska brottsligheten” som innefattar alla brott även de brott som polisen inte har kännedom om (mörkertalet) – (Ne.se, hämtad 2018-01-08).

SYFTE och forskningsfråga.

Problemformulering

Det har pågått mycket förändringar genom tiderna inom Polismyndighetens organisation, inte minst i nutid när Polismyndigheten sedan januari 2015 påbörjade sin största omorganisering i svensk historia – en omorganisation som inte enbart är en ändring från att gå ifrån 21 myndigheter till att bli en enda myndighet. Detta är en genomgripande omorganisering som har förkortat beslutshierarkier och placerat hjärtat i verksamheten nära det lokala samhället i hela Sverige. Samtliga tidigare chefer har fått söka om sina tjänster, och det finns nu färre chefer i den nya Polismyndigheten än före omorganiseringen – vilket har lett till att kraven på vad som förväntas av chefen har skruvats upp.

Denna förändring väckte mitt intresse att studera chefernas situation våren 2016. Studien baseras på kvalitativa intervjuer, som skedde vårterminen 2016, och har som mål att öka förståelsen för polischefernas situation och deras förändrade förutsättningar i den nya polisorganisationen.

Syfte

Studiens syfte är att beskriva hur anställda inom Polismyndigheten framställer polischefers arbete vid den stora förändringen som påbörjades januari 2015.

Genom begreppen organisatorisk tröghet i formerna *ovilja* och *oförmåga*, syftar uppsatsen till att beskriva intervjupersonernas erfarenheter med fokus på polischefers situation våren 2016, som är tiden för studiens empiriska insamling. Det som eftersöks är vilka exempel som framkommer om hur chefer inom Polismyndigheten bör vara och vilka problem som uppstår för dem.

Forskningsfrågor

- Vilka problem uppstår för polischefer vid en omorganisering?
- Hur kan man med begreppen organisatorisk tröghet och motstånd beskriva chefers situation?

BAKGRUND

Polismyndighetens organisation och chefshierarki, sedan januari 2015.

Ur Faktablad januari 2017 (hämtad 2017-01-17 www.polisen.se) presenteras upplägget av den nya omorganisationen inom Polismyndigheten som består av en rikstäckande myndighet. Här nedan finns en kortfattad summering av Polismyndighetens organisering:

- Polismyndigheten består av:
 - 99 lokalpolisområden
 - 27 polisområden
 - 7 regioner
 - 1 nationell operativ avdelning
 - 1 nationellt forensiskt centrum
 - 5 gemensamma avdelningar (*HR-, IT-, Ekonomi-, Kommunikations-, samt Rättsavdelningen*)
 - Rikspolischefens kansli
 - Internrevisionen
 - Avdelningen för särskilda utredningar (ur *Faktablad*, www.Polisen.se hämtad 2017-01-17)

Den nya Polismyndigheten har gemensamma rikstäckande avdelningar som bland annat hanterar ekonomi, personal, IT och kommunikation. Den Nationella operativa avdelningen (Noa) hanterar och styr det övergripande polisarbetet både nationellt och internationellt. Sverige är indelat i sju regioner där varje region har en chef som ansvarar för de polisområden som finns inom sitt geografiska områdes verksamhet.

Stödet från de nationella enheterna, exempelvis personalspecialister (HR), den nationella operativa avdelningen (Noa), med flera, höjer Polismyndighetens handlingsförmåga att agera professionellt vid exempelvis rekryteringar, att snabbt höja och prioritera resurser till större händelser och hot både inom Sverige och internationellt. Det finns dessutom en fristående organisation – avdelningen för särskilda utredningar, som hanterar anmälningar mot Polisens anställda, riksdagsledamöter, och mot andra som har anknytning till Polismyndigheten. Regionerna inom Polismyndigheten har helhetsansvar för sitt geografiska område. Detta ansvar innefattar krisberedskap inom regionen, prioritering av insatsförmågan och där finns en ledningscentral. Dessutom finns det inom regionerna ett regionpolisråd, vilket består av politiker, som är med och påverkar, får inblick i, samt har möjlighet att ställa frågor om polisens verksamhet. Inom regionerna finns polisområdena som är med och prioriterar, styr och analyserar det operativa arbetet. Förutom att hjälpa till med att starta nya utredningar så har polisområdena dygnet-runt-ansvar i form av stöd till den yttre verksamheten. Varje polisområde består av flera lokalpolisområden som ansvarar för flera

kommuner. En stor del av polisverksamheten i den nya organisationen sker i lokalpolisområdena. Lokalpolisområdena är kärnan i Polismyndighetens nya organisations verksamhet. Likt ett hjuls nav ska polisarbetet i lokalpolisområdet hantera och få resurser till att hantera all verksamhet som är ”normal”, det vill säga som inte kräver specialistkompetens eller är något undantagsfall. I lokalpolisområdena ska mer än 50 % av all verksamhet inom polisregionen finnas. Alla kommuner ska ha någon form av kontaktperson, kommunpolis, i det lokalpolisområde som de tillhör. Poängen är att skapa en lokalt anpassad verksamhet, där den brottsförebyggande egenförmågan hos alla parter i samhället (exempelvis: kommun, näringsliv, idrott och religion) höjs tillsammans med Polismyndigheten.

Chefshierarkin inom Polismyndigheten har kortats ned till 6 nivåer, från att ha varit många fler (Andersson Arntén 2014), detta gäller speciellt tidigare de många chefshierarkier inom storstadsområdena. Statistiska centralbyrån (2012: 18) beskriver att det inte är helt enkelt att klassificera och beräkna antalet hierarkiska steg inom organisationer. Det är problematiskt att dela upp hierarkiska skillnader eftersom det finns många personer som är med och fattar beslut inom organisationer, exempelvis både formella och informella ledare. Normalt är formella chefs uppgift att ansvara vid anställningar och rekryteringar, delta i budgetarbetet, och ha ett övergripande ansvar både för operativ och strategisk ledning. Dessa är uppgifter som den nya Polismyndigheten än mer förtydligat. Omorganiseringens syfte med att skapa en enhetlig modell är att förkorta beslutsvägarna och därmed snabba på kommunikationen, vilket ska höja prestationen för verksamheten på lokal nivå. Högsta nivån inom hierarkin är generaldirektören, med titeln rikspolischef, som ansvarar för myndighetens övergripande arbete, styrning och budgetarbete. Under rikspolischefen finns en hierarki bestående av de fem nivåerna: *regionpolischef*, *polisområdeschef*, *lokalpolisområdeschef*, *gruppchefer* och *polis som inte har personalansvar* (se Figur 1 nedan).



Figur 1 Polisens Chefshierarki-nivåer

När första delen av denna studie genomfördes, våren 2016, hade inte alla chefer i den nya organisationen blivit tillsatta än. De chefspositioner som ännu inte tillsatts var gruppcheferna.

2 Tidigare forskning

Med detta kapitel avses att presentera olika och utgångspunkter och resultat inom polisforskning. Rubrikerna har temat *Polismyndighetens organisation och förändringar* och *Chefskap inom Polismyndigheten*.

Polismyndighetens organisation och förändringar

Rent allmänt är forskningsfältet inom polisens organisation ganska svår att få tillgång till. Detta kan till viss del bero på polisernas arbetssituation. Polismyndighetens verksamhet är ständigt granskad av journalister vilket gör den sårbar och därmed känslig för offentlig kritik. Detta leder till att poliser ofta inte kan, vågar eller vill gå ut i offentligheten. Kriminologen David H. Bayley betonar att samhället ofta riktar mycket kritik emot polisväsendet, samtidigt som många av förändringsinitiativen och nya organisationsmodeller är hämtade just från näringsliv, högskolor eller förändringskonsulter (2008). Sociologen Micael Björk (2014: 8) har beskrivit polisorganisationer i Sverige som en svårgenomtränglig labyrint, där vägar för kommunikation och beslut i Polismyndighetens verksamhet har öppnats och stängts vid nya förändringar. Inte minst så har politiska regleringar eller förändrade prioriteringar av olika typer av brott styrt Polismyndigheten vilket gör det svårbegripligt att förstå organisationen som helhet. Detta virrvarr av försök till förbättring genom åren, där alla idéer inte är till det bästa för organisationen, bekräftas av mina intervjupersoner. Enligt intervjupersonerna så har otydliga direktiv, äskande av pengar till sin verksamhet och andra händelser varit en stor utmaning. Att dessa pengar funnits med i budgeten innebär inte att de blir kvar. Ofta försvinner resurserna genom att polisstationen dräneras på resurser i form av att personal blir förflyttad till andra högprioriterade brottsutredningar i närområdet. Kvar på polisstationen blir det ett ständigt prioriterande för chefen, ett arbete med att försöka lösa de problem som uppstår med de resurser som finns tillgängliga.

Bayley (2008) bekräftar polisens komplexa organisationer i sin studie om den amerikanska Polismyndigheten. Det bör givetvis noteras att eftersom det finns skillnad mellan det svenska och amerikanska samhället gäller denna skillnad även för poliskårernas utmaningar och organisation. Bayley (2008: 9, 15) som har studerat de senaste 50 årens förändringar av den amerikanska Polismyndighetens delar in dessa händelser i de tre kategorierna ledarskap, strategi och standard. Förändringsinitiativen kommer ofta *utifrån* – från andra organisationer, från personer som själva

inte är poliser. Förändringarna kommer också ofta *uppifrån* i beslutshierarkin inom myndigheten, alltså ”top-down”. Man skulle kunna sammanfatta förändringsinitiativen som att de blir mer accepterade inom polismyndigheter när de kommer från utomstående konsulter, än när de kommer ifrån poliserna själva. Det finns en stark kultur inom polisorganisationer, där det är viktigare att lyda order och följa uppsatta direktiv, än det är att som polis själv ta initiativ till förändring. Polisernas arbete verkar inte tolerera avsteg från den uppsatta planen, även om det finns goda möjligheter till förändringsinitiativ från personalen. Man skulle kunna tolka det som att idéer och initiativ först måste godkännas och prövas av ledningsgrupper, därefter prövas i olika projekt innan de implementeras ute i verksamheterna.

Även andra forskare ger belegg för den unika kulturen inom polisverksamheters organisation och dess utmaningar som finns när förändringar genomförs. Den amerikanska polisforskaren Wesley G. Skogan (2008) beskriver till exempel att det kan vara mycket svårt att genomföra förändringar och omorganiseringar inom polisverksamheter. Anpassning till nya modeller inom polisernas arbetssätt kan vara svåra att genomföra eftersom säkerheten och arbetsmiljön är något som är mycket viktiga faktorer att ta hänsyn till. Dessutom beskriver Skogan (2008) att arbetsplatsen inom polisverksamheten inte är en arbetsplats där teoretiskt oprövade modeller eller idéer enkelt kan appliceras. Det finns ett starkt motstånd inom poliskåren till nya arbetssätt och detta är inte en tillfällighet. Arbetsmiljön och inarbetade rutiner är otroligt viktiga för att poliserna ska kunna utföra ett bra jobb och för att de ska känna sig trygga. Förändringsinitiativ och idéer för omorganisation, som kommer ifrån politiker och andra beslutsfattare, måste först formas och anpassas efter polisernas verklighet – för att få genomslagskraft, menar Skogan (2008). Skogan (2008: 23) ger exempel på hur patrullerande radiobilar, alltså poliser i yttre tjänst, ibland beskriver sin upplevelse av nya förändringar: ”bli plågade av icke-verklighetsförankrade program, som bara ökar deras arbetsbelastning och som finns utanför deras komfort-zon”. Citatet beskriver en normal reaktion på en situation som brister i kommunikation, information eller definierade arbetsuppgifter. Skogan beskriver att gruppchefer inte heller vill tvingas leda polisarbete som följer andra planer än de rutiner de är vana vid. Samtidigt finns motstånd hos högre chefer som inte heller vill känna sig osäkra på nya idéer och metoder: eftersom alla vill göra ett bra jobb och inte misslyckas av någon ny oprövad idé (2008).

Förändringsinitiativen som kommer ifrån allmänheten och andra icke poliser, är alltså något som inte sällan tas väl emot bland poliserna själva och tar upp ett exempel med kulturen inom

polisorganisationer (Skogan 2008). Att mäta och styra polisernas arbete misslyckas ofta när metoderna inte kommer ifrån poliserna själva. Det polisarbete som mätts genom tiderna har olika inriktningar: Ibland vill allmänheten ha fokus på störningar likt förstörelse, klotter och nedskräpning, medan dessa brott inte har högsta prioritet inom poliskåren. Exempel på motstånd till förändring bland poliser är enligt Skogan inte något som enbart existerar bland polismän i de yttre befälen. Denna ovilja till förändring utgör en mycket större maktfaktor när det kommer ifrån chefer, högre upp i hierarkin. I samband med vissa förändringar i många amerikanska städers polisområden har polischefer på mellannivå blivit fråntagna sina befogenheter som beslutsfattande chefer till förmån för chefer och personal som finns lägre ned inom organisationshierarkin. Denna borttagning av makt och kontroll för mellancheferna har gjort dem överflödiga, vilket i förlängningen riskerar att dessa positioner försvinner, eller minimerar karriärutveckling för poliser som vill nå högre upp inom polisorganisationen (2008: 24). Problemen med fråntagande av befogenheter kommer denna studie också att gå in på. Här nedan kommer nu exempel på vad den svenska Polismyndigheten har gått igenom och på vilket motstånd förändringar kan leda till.

Ledarskaps- och organisationsforskarna Thomas Andersson och Stefan Tengblad (2009) studerade hur svensk polis fungerar i samband med organisationsförändringar. Deras forskningsupplägg var en kvalitativ fallstudie som varade i över ett år. Undersökningen bestod av intervjuer, dokumentanalys och deltagande observation. Ett fenomen som särskilt analyserades var New Public Management, vilket är en ideologi som innebär att mycket av tidigare administrationen inom myndigheten förändras. Ofta sker dessa förändringar i offentliga organisationer där privata företag används som förebilder. Det kan exempelvis innebära att ett nytt kontrollorgan, nya mätmetoder eller ökade prestationskrav bland personalen introduceras i polisorganisationen. Oavsett hur organisationen förändras inom Polismyndigheten så kvarstår alla viktiga arbetsuppgifterna för poliser inom yttre tjänst. Därför kan situationen upplevas som svårare att hantera med de nya förutsättningarna. Andersson och Tengblad (2009: 47) beskriver i sin forskning att nya idéer och projekt, likt organisationsförändringarna ökar arbetsbelastningen och därmed försvårar polisernas möjlighet att hantera sina arbetsuppgifter tillfredställande. Motståndet beror på att förändringarna försvårar utförandet av det brottsförebyggande arbetet som är polisernas andra viktiga uppdrag. I samband med förändringen fick inte poliserna möjlighet att tillfredställande klara av den nya arbetssituationen. Andersson och Tengblad (2009: 53) beskriver att motståndet bland den yttre polispersonalen yttrade sig som ignorerande av chefernas direktiv: poliserna fortsatte på det

arbetsätt som de tidigare alltid gjort. Resultatet blev att det brottsförebyggande arbetet blev lidande och förändringens mål missades. Polisernas förväntade uppdrag blev många gånger allt för svårt, komplext eller orealistiskt att hantera resursmässigt, både i form av tidsbrist och på grund av ekonomiska begränsningar. Motståndet inom polisernas arbetskultur för förändringarna berodde på otydliga krav och mål, men även på kommunikationsproblem mellan personal i yttre tjänst och polisledningen.

Tre forskningsexempel inom polisorganisationer

Denna del med temat organisationsforskning tar upp tre olika forskares studier om polisens organisation. Först presenteras en amerikansk studie, där forskarna drev ett projekt med fokus på medarbetarnas delaktighet. Därefter presenteras en svensk avhandling om studier av jämställdhet inom svenska Polismyndigheten. Till sist presenteras en svensk studie som tar upp hur polisernas organisationskultur kan studeras, med fokus på fikapauser som är de naturliga mötespunkterna.

Framgångsrecept inom en amerikansk polisverksamhet beskrivs av Wigfield, Burton, Aitchison och Knill (1998). De har i sin forskning skapat ett projekt för utveckling av ledarskap vid polismyndigheten i Sussex. Projektet varade i 3 månader med olika inriktningar. Under temat ledarskap inom polisen, fick medarbetarna bland annat genomföra artikelläsning, seminarier, workshops, gruppintervjuer och enskilda intervjuer. Forskarna hittade ett samband mellan ledaregenskaperna inom polisorganisationen och hur ledarskapet sedan uppfattades av medarbetarna. Målet för detta forskningsprojekt var dels att skapa delaktighet bland medarbetarna inom polisorganisationen, dels att lyfta fram och synliggöra goda ledaregenskaper. Det övergripande målet var att nå en konstruktiv utveckling av organisationens anställda.

Före projektets början fanns det en riktad kritik bland ledarna som bestod i att de inte fick tillräcklig uppmärksamhet för sina insatser (Wigfield et al. 1998). Det var inte så väl känt vilka egenskaper som behövdes av ledarna och hur ett gott ledarskap skulle bemötas med beröm. Enligt Wigfield et al. (1998) är det viktigt att synliggöra vilka insatser som ledarna inom organisationen bidrar med. Eftersom att synliggöra dem är det samma som att värdesätta och motivera, likaväl som att det är ett sätt att leda medarbetarna inom organisationen mot de uppsatta mål som finns – ett tydliggörande om vart organisationen är på väg. Denna studie visar på att det går att öppna upp för kreativitet, synliggörande och delaktighet bland medarbetarna inom organisationen. Att ta hjälp av samhällsforskare ökar motivationen och kunskapen om vad en bra ledare gör, samt vad som krävs

av ledare för att lyckas. Utvecklingsprogrammet som skapades av Wigfield et al. (1998) innehöll receptet för framgångsrika ledare bland annat utvecklingsprogram för ledarna själva. I programmet där alla medarbetarna synliggjordes, informerades om organisationens mål samt vilka typer av uppgifter var och en inom organisationen ansvarade för. Att driva utveckling av ledarskap inom organisationen likt ett projekt, där en ansvarig kommitté för just detta ändamål skapas, är viktiga moment för att lyckas. I studien av Wigfield et al. (1998) framgår det att själva förändringsprocessens utformande är viktigare än de uppsatta målen, för att nå ett gott resultat.

De viktigaste punkterna i förändringsprocessen av ledare inom polisen i Sussex var att informera om vad ett gott ledarskap innebär för organisationen, och att lära ut vilka riktlinjer och värdegrunder som fanns i policys inom myndigheten, och använda forskare som utför undersökning med hjälp av intervjuer och enkäter (Wigfield et al. 1998). Dessa olika grepp resulterade senare i en forskningsrapport där medarbetarna kunde läsa vilka resultat som undersökningen kom fram till. Det ansågs som positivt att medarbetarna fick möjlighet att känna delaktighet och vara med och påverka i processen av förändringen med information om mål och förväntningar, erbjudande om utbildning, vidareutveckling och seminarier. En tanke med sådana drömscenarion inom förändringsarbete som forskarna Wigfield et al. (1998) beskriver är att den blev genomförd med delaktighet. Utan någon förankring och förståelse ute i organisationen riskerar vilken förändring som helst att bli misslyckad. För att nå ett framgångsrikt ledarskap, enligt Wigfield et al., behövs det mycket arbete med de signaler ledarna skapar ute i verksamheten. Cheferna behöver ha verklighetsförankrad förståelse för de sammanhang som de är med och påverkar på arbetsplatsen, samtidigt beror ju resultatet inte enbart på ledarna, eller medarbetarna. För att det ska fungera väl i ett ledarskap måste det både finnas tillräckligt med materiella resurser och ekonomiska förutsättningar (1998: 106).

Pedagogen Susanne Andersson (2003) undersökte i sin avhandling en förändring av två närpolisorganisationer i Stockholms län. Syftet var också att undersöka genus och maskulinitet och hur de fungerar inom polisorganisationen. Inledningsvis gjorde Anderssons en förstudie som baserade sig på intervjuer. På detta sätt skapade hon en förförståelse för vad som var teoretiskt möjligt och realistiskt att studera inom hennes forskningsfält, Polismyndigheten. Hon kunde forma sin kommande avhandling med hjälp av dessa kunskapsfarenheter. Exempelvis insåg Andersson att det inte är helt enkelt att följa uppsatta teoretiska organisationsmodeller, dessa modeller kan inte alltid appliceras på verkliga organisationer. Andersson (2003: 15) sammankopplar identitet, genus

och skapandet av organisation genom att likställa dessa tre begrepp som en enhet. Andersson (2003: 167) beskriver sin metod som att först använda sig av intervjuer, i sin förstudie, och sedan målinriktat tillämpa etnografisk ”deltagande observation” i den resterande delen av studien. Hennes fokus på identitet och genus, handlade om hur mansdominerade organisationer styrs i förhållande till ålder och auktoritet och hur ”vi”-känsla skapas inom Polismyndigheten. Studien begränsade sig till två arbetsplatser/ polisenheter och den var inte avgränsad till enbart chefer, utan riktade sig till alla anställda inom organisationen. Begreppet status inom Polismyndigheten, är enligt Andersson ett begrepp som satte ramarna för vad som var accepterat och hur man skulle vara för att ”passa in”. Hög status gällde personer med lång erfarenhet ifrån ”gamla tider” men även ifrån de som genomförde nattpassen i yttre tjänst (2003: 171). Andersson (2003: 173) drog slutsatsen att Polismyndigheten har en *hierarkisk organisationsform*. Och enligt Andersson så har könsfrågan inom Polismyndigheten: som att kvinnor exempelvis skulle vara i underläge, inte några belägg. Chefens agerande och resultaten från poliser i yttre tjänst är viktigaste orsakerna till hur väl arbetsplatsen fungerar. Kvinnor och män har samma status inom den hierarkiska organisationsformen, därmed spelar det inte någon roll vilket kön man har – bara så länge arbetet utförs väl inom ramen för uppdraget, detta respekteras mycket av alla medarbetarna. I tidigare studier om Polismyndighetens organisation har männen och deras makt, speciellt i form av de äldre polisernas ”gamla minnen” haft en betydande ställning. Detta har dock förändrats i takt med att de äldre poliserna pensionerats och att många nya, yngre poliser, har tagit över allt mer. Man kan säga att störst påverkan av hur makten är fördelad är *resultatet och prestationen i polisarbetet och deras roll som medarbetarna har*, inte könstillhörigheten.

Polisforskaren och pedagogen Bengt Bergman (2016: 25) genomförde sin studie med en kvalitativ metod. Bergmans forskning är pedagogisk och inriktar sig på polisutbildningens verksamhet. En av de viktigaste slutsatserna är begreppet om den ”konstruktiva reflexiviteten”, som är ett viktigt förhållningssätt för poliserna i deras utveckling inom yrkeslivet (2016: 68). Man skulle kunna förklara begreppet *konstruktiv reflexivitet* med att poliserna tillsammans diskuterar olika erfarenheter, problem eller idéer. Detta innebär återkoppling, eller tillbakasyftande mot bakgrund av varandras erfarenheter på arbetsplatsen. Bergman ser konstruktiv reflexivitet som ett samlingsbegrepp gällande tankestilar, meningsskapande och tankekollektiv (2016: 47) där jag tolkar hans beskrivning som att den sker bland grupper av människor där personalen både respekterar varandras åsikter och kan samarbeta kollektivt för att nå gemensamma mål. Den

konstruktiva reflexiviteten handlar mycket om samarbete, lyhördhet och att kunna dra nytta av fikapausernas betydelse. Det sociala erfarenhetsutbytet är viktigt eftersom det bidrar till lärdom: ett sätt för alla i arbetsgruppen att synas och ge utrymme för olika infallsvinklar och perspektiv (Bergman 2016: 61). Denna slutsats om vikten att främja sociala situationer i arbetslaget inom polisorganisationer genom den konstruktiva reflexiviteten kan bidra till förståelse för hur unik Polismyndighetens arbete är. När man genomför organisationsförändringar så är det viktigt att ta hänsyn till att det ska finnas utrymme för pauser och sociala plattformar. Det går inte enkelt att bara genomföra förändringar i en så pass komplex verksamhet som Polismyndigheten är. Bergman (2016) ger en fingervisning om hur värdefull förvaltningen av kunskap inom polisverksamhet är. En förändring av polisarbetets arbetssätt kan få konsekvenser för både hur resurserna som poliserna har till sitt förfogande förvaltas och på vilket sätt tiden av arbetet prioriteras. Detta är viktiga delar eftersom samhället kräver samma resultat gjort oavsett var i en förändring som Polismyndigheten befinner sig i. Ett arbete, låt säga en utryckning av en polispatrull, som tidigare krävde 2 timmar – kommer inte att bli kortare tidsmässigt bara för att det finns ett nytt administrationsverktyg inne på poliskontoret. Att skippa pauserna, till förmån för att göra något nytt inom polisverksamheten kan möta större motstånd än vad som var intentionen av beslutsfattare till förändring.

Chefskap inom Polismyndigheten

Denna del tar upp forskning om chefskapet inom polisorganisationer. Här presenteras både forskning om vilken sorts ledare som fungerar bäst i olika situationer, och vilka sorters utmaningar som ledare och chefer ställs inför.

Ur en ledarskapsbok som är inriktad för polisyrrket, skriven av den amerikanska poliskaptenen Quinn McCarthy (2012), poängteras många viktiga insikter från polisbranschen som helhet, inte minst presenteras tips för polisledare och chefer inom polisorganisationer. En relevant och intressant ofta förekommande frågeställning som McCarthy (2012: 7) tar upp är ifall chefer inom polisen ska vara administratörer eller ledare. De idag mest vanligt vedertagna ledarskapsstilarna, inom polisen i USA, kommer från affärsvärlden och militären. McCarthy menar att polisens unika uppdrag inte passar in i några av de två nämnda alternativen. En anledning till detta är polisens speciella verksamhetsområde (McCarthy 2012). Polisen skiljer sig från affärsvärlden, eftersom företag oftast arbetar med någon sorts service eller tillverkning produkter, och enbart har vissa avdelningar med kundkontakt. I företagets marknadskontakt råder vissa uppförandekoder. Dessa

koder på marknaden följer både kunderna och företagen. Men enligt McCarthy (2012) existerar dessa koder knappt inom polisens verksamhetsområde. Polisens roll är ju unik. Vid en händelse när poliserna rycker ut i tjänst, så stöter de ofta inte på människor i normalt ”ordnade” former, utan poliserna stöter bland annat på människor i kris eller chock, när ovanliga händelser och incidenter äger rum för personer. När det kommer till skillnaderna på det militära och polisiära menar McCarthy (2012: 7) att ledare både inom militär och affärsvärlden har hög kunskap över sitt specifika område. Det väsentliga är att polisens unika uppdrag med sin ständiga prägel av larmberedskap med hantering av potentiellt dödliga risker, omkastade prioriteringar som varvas med lugnare brottsförebyggande sysslor. Detta kan tolkas som att polischefers kunskap inte helt enkelt kan läras ut via standardiserade logiska teorier – skolvägen. Detta beror på att det krävs mycket erfarenhet och lokal kännedom av befolkning, platser och inte minst kultur, religion, olika former av missbruk och sjukdomar, brottslighet etc. Polisens verksamhet sker alltså bland människor som inte följer något specifikt mönster. Detta, menar McCarthy, är en förklaring på varför polisen inte kan ha en manual/ affärsmässigt färdiga koncept på strategier för sina ledare. En slutsats som McCarthy (2012) kommit fram till – för att polischefer ska nå framgång med sina medarbetare, är att man inte bör fokusera på de *färdiga* koncepten. Istället bör man lägga tyngdpunkten vid kunskap om *lösningsprocessen* för olika problemsituationer. Att enbart arbeta med felaktiga beteende under processens gång – och inte med de misslyckade slutresultaten, är nyckeln till framgång, menar han. Det är alltså inte fruktbart med en chef som skäller ut sin personal *efter* en felaktigt genomförd händelse. Detta låter kanske som en självklarhet, men att upptäcka brister eller felaktigheter under arbetets gång är en utmaning för alla medarbetare och inte minst för arbetsledare och chefer inom polisverksamhet.

Kommunikationsforskaren Petter Gottschalk och polisforskaren Rune Glomseth (2012) genomförde en kvantitativ enkät-studie av ledarskap inom ett polisdistrikt i Norge. Precis som stycket ovan var inne på, var det komplexiteten av information inom polisycket som hade ökat de senaste åren. Forskarna ville med hjälp av sin studie hitta orsaker till denna förändring. Deras resultat visar på att cheferna lyckas bäst med sitt ledarskapsuppdrag genom att använda sina personliga ledarskapsegenskaper och erfarenheter om hur prioritering av resurser ska ske. Den största svårigheten för främst gruppchefer var bristande kunskaper inom kommunikation som exempelvis var svårigheter i att korrekt tolka krav och direktiv ifrån högre chefer. En viktig slutsats av studien var att det behövs mer praktisk övning och mer tid för ledarna inom polisycket att lära

sig mer om olika ledarskapsstilar som passar olika situationer (Gottschalck & Glomseth, 2012: 28). En tydlig riktning om vad ett bra ledarskap är verkar saknas inom polisorganisationer. Ytterligare en enkätstudie genomfördes av Viviana Andreescu och Gennaro F. Vito (2010) i samband med en ledarskapsträff av polischefer i USA. Enkätstudien baserade sig på 126 deltagare och målet med var att undersöka vilken typ av polischef som mest uppskattades bland polischefernas egna medarbetare. Undersökningen ville ta reda på hur ett gott ledarskap uppfattas bland cheferna och på deras arbetsplats. Andreescu och Vito skiljer i sin studie mellan chefernas individuella *ledaregenskaper* och på deras *ledarskapsstilar*. Dessa två begrepp hänger ihop och de har inverkan på resultatet av chefskapet. Exempelvis kan två framgångsrika chefer ha olika sorters ledaregenskaper som passar till olika ledarskapsstilar. Det är inte en givet att de skulle vara lika framgångsrika ifall de bytte ledarskapsstil med varandra. Nästa stycke tar upp tre olika ledarskapsstilar hos polischefer.

Andreescu och Vito identifierade de tre olika ledarskapsstilarna: laissez-faire, transaktionellt och transformellt ledarskap. Laissez-faire ledarskap innebär mycket ”frihet under ansvar” för personalen, även kallad låtgå-ledarskap. Det kan uppfattas som positivt för många medarbetare och självgående grupper, men samtidigt uppkommer det problem i form av uppskjutande av viktiga deadlines – viktiga beslut prokrastineras. Denna ledarskapsstil är inte alltid den mest effektiva. Det transaktionella ledarskapet innebär hårdare styrning i form av striktare kontroll och regler ifrån ledaren. Bestraffningar och belöningar är en del av denna stil. Det transformella ledarskapet, den tredje sorten som Andreescu och Vito beskriver, vilket innebär att mycket fokus är på att stärka arbetsgruppen både socialt och lösningsorienterat, här byggs gemensamma mål och visioner upp och ledarskapet är mer fördelat ute i arbetsgruppen, istället för att bara vara chefens ansvar (2010: 576-580). Ledarskapsstilen och attityden som ledaren förhåller sig till i sin roll som polischef, är en avgörande faktor för hur väl chefen blir framgångsrik i yrket. Andreescu och Vito upptäckte också i sin studie att identitet, så som genus och rasskillnad, spelade in när det kommer till olika ledarskapsstilar. Kvinnor och afro-amerikaner föredrog exempelvis en typ av transformellt ledarskap *som ett demokratiskt ledarskap*, vilket inte var den ledarskapsstil som vita män hade som favorit. Denna studie visar på hur viktig roll som identiteten bland medarbetarna inom polisorganisation har, den spelar in när det kommer till att nå framgång som polischef.

Haake, Rantatalo och Lindberg (2015) som är forskare från Umeå universitet och vid Polishögskolan i Umeå, visar på att ledare inom svenska Polismyndigheten har en starkare

sammanhållning till sina ledarskapskolleger, eller chefskollegor på samma nivå, och sina underställda medarbetare än till högre chefer inom Polismyndigheten. Haake et al (2015) ville pröva ifall ledarna/ cheferna inom svenska Polismyndigheten kunde vara ”förändringens drivkraft”, eng. ”change agents”, inom förändringar. Resultaten pekar på andra orsaker – ledarna följer inte fullt ut det som policydokumenten förespråkar (Haake et al. 2015: 15). Studien innehöll en jämförande analys av de policydokument som beskriver arbetsuppgifter och roller för ledare inom Polismyndigheten. Den utgår ifrån intervjuer med 28 poliser, som alla hade någon typ av ledarskapsansvar. Frågorna som ställdes till intervjupersonerna handlade om vilka förväntningar de upplevde från överordnade chefer, från underställda medarbetare, samt deras arbete i relation föreskrivna ledarskapspolicys. Urvalet av intervjupersoner som gjordes skedde tillsammans med Polismyndighetens organisation. Intervjupersonernas grupp var heterogen med både män och kvinnor, och de som ingick hade olika ledarskapsroller (ibid.: 5). Här skulle en parallell kunna dras till Skogan (2008) och Andersson och Tengblad (2009) och det motstånd som finns inom polisverksamheter. Ledarna vill inte alltid reglera och följa uppsatta direktiv, eftersom personalen då blir missnöjd. Förändring av ett stressigt jobb, medför risker i arbetsmiljön. Dessa risker vill varken ledare eller medarbetare hantera lättvindigt.

I detta kapitel har jag summerat en översiktlig forskningslitteratur inom polisforskning om chefer, ledarskap och förändringar. Några av de viktigaste punkterna är beskrivningen av polisernas verklighet, och vad deras motståndskraft gentemot förändring beror på. De inarbetade rutinerna som rör arbetsmiljö och säkerhet gör det svårare att genomföra förändringar här. För att verkligen förstå varför vissa organisationsförändringar lyckas och andra inte, bidrar min studie med exempel på vilka svårigheter som Polismyndigheten stötte på under våren 2016.

3 Teoretiska utgångspunkter

Denna del av uppsatsen tar upp teorier om organisationsförändring. Först presenteras allmän teori om organisationer och dess uppbyggnad. Därefter beskrivs olika former av motstånd till förändring inom organisation. Kapitlet avslutas med en redogörelse av vilka viktiga strategiska punkter för lyckade förändringar som organisationer och förändringsledare inte bör missa.

Om organisationer och förändringar

Organisationer är konstruerade och sammanhållna av sina medlemmar, dessa är de aktörer som styr hur verksamheten drivs och vilka resultat som uppnås. Vissa organisationer, exempelvis institutioner, kan fortsätta att existera även om medlemmar slutar eller blir ersatta (Brunsson 2009: 47). Brunsson (2009: 52) beskriver att otydliga strategier, eller för höga och komplicerade mål och uppgifter inom organisationer gör det svårt både för anställda och ledning att veta hur man kan arbeta effektivt. Avsaknaden av rationalitet, vilket innebär en effektiv och handlingskraftig arbetsplats, inom organisationer är dessutom en orsak till problem och svårigheter, inte minst vid omorganisering. Allt för komplicerade uppsatta mål och direktiv är en källa till misslyckande.

Planerad förändring, är inte den enda förändringen i organisationer

Det finns två sorters förändring, den ena är planerad och den andra är evolutionär (Livne-Tarandach och Bartunek, 2015). Den planerade förändringen följer målsättningen som organisationen har satt upp. Den evolutionära förändringen följer inte uppsatta planer utan beror på förutsättningar eller problem som dyker upp, kan vara saker som rör organisationens medlemmar och arbetsmiljön eller omvärldsfaktorer.

Olika svårigheter för organisationer vid förändring

Även om begreppet *tröghet* (eng. Inertia) inom organisation inte är lika vanligt förekommande inom forskningen som begreppet *motstånd* (eng. Resistance), så kommer denna uppsats främst behandla tröghet. Teorikapitlet presenterar teorier utifrån tröghet och därefter om motstånd. Gemensamt för begreppen är att de används till att beskriva svårigheter och hinder som uppkommer vid förändringar. En viktig sak att understryka är att organisationer hela tiden förändras. Svårigheten för ledare av organisationer är att förstå förändringen och styra den i ”rätt” riktning.

Organisationsförändring förklarar genom begreppet tröghet

Svårigheterna som uppkommer inom stora organisationer när det kommer till tröghet, beskriver Hannan och Freeman (1984), som komplexa: När kommunikationskedjan går (genom många lager av hierarkier) först nedåt i organisationen och sedan tillbaka upp igen blir trögheten tydlig. Här riskerar förändringstakten att avstanna eller gå mycket långsamt. Mindre organisationer har härmed enklare göra mer genomgripande ändringar än stora organisationer (Hannan och Freeman, 1984: 163). Samtidigt finns inom mindre organisationer inte samma förmåga att återhämta sig vid eventuella felval av strategier, vilket kan leda till organisationens undergång. Större organisationer kan enklare parera misstag och falla tillbaka på tidigare arbetssätt och rutiner när nya strategier har misslyckats.

För att förstå en människas sociala position eller plats i världen räcker det inte att uppehålla sig på samhälls- eller makronivå. Vi behöver också gå ned på individnivå. Sociologerna Ahrne och Papakostas (2014: 15) menar att det egentligen är felaktigt att särskilja på samhällen och individer eftersom de är så tätt sammankopplade och beror av varandra för att existera. Istället för att titta på människor som passiva objekt så behöver vi se individer som subjekt, som handlande varelser som finns i en samhällskontext där organisationer är grundpelaren för samarbete och samverkan. Det som vi betecknar som samhälle är ett myller av organisering, människor emellan.

För att börja förstå hur människor lever och tolkar sin omgivning så behöver man titta på vad det är som händer när de lever och agerar. Ahrne och Papakostas (2014) har forskat om behörighet i anställning hos företag eller organisationer. De anställda i myndigheter är utvalda genom formell tillhörighet, de får sin lön budgeterad av svenska staten (kollektiva resurser), och att alla individer inom organisationen kan bytas ut, eftersom de är anställda. Dock kan man inte påstå att människor anställda i en organisation är statiska, mekaniska aktörer, vars beteende går att förutse efter vissa givna mönster. En anledning till det är att människor gör olika tolkningar av beslut och uppgifter som de ställs inför som anställda. Det är istället så att när det handlar om människor så pratar man om tolkning av olika beslut och uppgifter som sätts upp inom ramen för arbetet. Det är här som konsekvenserna dyker upp när man genomför förändringar och omorganiseringar – vi människor tolkar olika och ser skilda saker i samma meningssammanhang (Ahrne & Papakostas, 2014: 49).

Spänningar mellan tröghet och förändring inom organisationer

Olika sorters svårigheter och hinder som man kan stöta på vid en omorganisering benämner Ahrne och Papakostas (2014: 62) med begreppet *tröghet*. När det handlar om traditioner inom organisation menar Ahrne och Papakostas att detta ofta kan vara källa till tröghet inom organisation: när medlemmarna i en organisation har gjort samma saker på samma sätt under lång tid kan det vara svårt att realisera en planerad förändring, oavsett hur välmotiverad den är. Den historia som organisationsmedlemmarna bär med sig är intressant att studera eftersom den har stor påverkan på vilken tröghet organisationen har vid förändringar (2014: 65).

Mekanismer som förklarar tröghet i en organisation kan delas in i *oförmåga* och *vilja* (Ahrne & Papakostas 2014: 73). Enligt Ahrne och Papakostas kan man notera att tröghet inte enbart behöver komma från ignorering av nya direktiv. Tröghet i förändring behöver inte alltid bero på misskötsel från medarbetarnas sida, det kan lika gärna bero på brister i tidsplanen av företagsledningen som också gjort missbedömningar av planeringen eller otillräckligt tydliga kommunicerade direktiv.

Tabell 1 Ur: Ahrne och Papakostas (2014:73)

Tröghetens mekanismer i organisationer	
Oförmåga	Att handla Att fatta beslut Att se
Ovilja	På grund av motiv, ideologi, kultur På grund av lojalitet, vanans makt På grund av rädsla för försämringar

Tröghet i form av oförmåga till förändring kan delas in problem som vi inte själva kan hantera och arbetsuppgifter där vi helt enkelt saknar kunskap och erfarenhet. Oförmåga kan delas in i tre delar som är: när vi inte *känner till* vilka syften eller instruktioner som hör till de nya arbetsuppgifter (att handla), eller när vi inte har befogenhet eller insikt till att *fatta beslut*, och när *vi inte kan se* eller förstå visionen och den riktning som förändringen är på väg åt. Ahrne och Papakostas (2014: 73) beskriver oförmåga som starkt förknippad med kunskap. De hävdar att kunskapsbristen gör att det är lättare att behålla det gamla arbetsmönstret när otillräckliga instruktioner om förändring inverkar. Det är ju oftast inte så att medarbetare vägrar ställa upp på organisationens visioner, istället hänger det ihop med kunskapsbrist.

Begreppet ovilja är den andra sortens tröghet som innebär att man inte följer de direktiv och instruktioner som ingår i förändringen. Ovilja kan bero på att förändringens syfte och fördelar inte överträffar det redan befintliga, och kanske välfungerande, arbetsklimatet. Motiv, ideologi och kultur utgör en bromskraft när förändringen leder till att man går utanför komfortzonen som arbetsplatsen tidigare arbetat efter. Lojalitet och vanans makt är den andra delen av ovilja till förändring. Denna del beskriver hur svårt det kan vara när man måste göra förändringar som inte är tillräckligt övertygande eller går emot de erfarenheter som finns i arbetslaget. Rädsla till förändring och det okända är den tredje delen som påverkar oviljan att delta i det nya. Om förändringen exempelvis innehåller stora nedskärningar bland resurser eller minskning av antalet personal i organisationen så minskar också motivationen till att delta i omorganisationen. Ahrne och Papakostas (2014: 76) beskriver att oviljan är tätt förknippad med identitet, engagemang, samhörighet och lagandan som finns på arbetsplatsen. Ju starkare identiteten är förknippad med yrket desto svårare blir det att göra genomgripande förändringar. Engagemanget och lagandan påverkar också viljan till förändring, till exempel har informella ledare betydelse för hur personalens i organisationen bemöts.

Enligt Ahrne och Papakostas (2014: 90) kan man undersöka tröghet i organisationsförändring genom att ställa fyra grundläggande frågor: Vad är förändringen djup? Hur utförs saker/förändringen? Vad som utförs (i förändringen)? och Var utförs förändringen?

Organisationsförändring förklarar genom begreppet motstånd

Motstånd till förändring kan illustreras och teoretiseras på många olika sätt. Ford och Ford (2015) beskriver organisationsmotstånd bland annat genom den traditionella maskinmetaforen. Maskinmetaforen är från början hämtad från tekniska fysiken, sedan utformad till sociologiska teorier av Lewin (1947) och Scott (1986, 1990). Att människor inom organisationen ”bromsar” (maskinens) riktning emot nya arbetssätt och förhållningssätt som stiftats av organisationens ledning genom nya policy eller direktiv är inte heller något nytt. Dock framhåller Ford och Ford (2015: 231) att människor och sociala sammanhang är komplexa, ofta oförutsägbara situationer uppstår, vilket förklarar begränsningarna i teorier baserade på maskinmetaforen. Saker går inte alltid ”enligt plan”, eller ”som på räls”. Trots dess brister är maskinmetaforen värdefull i vissa sammanhang, menar Ford och Ford.

Ford och Ford (2015: 212) beskriver hur motstånd illustreras som antingen drivkraft eller bromskraft. Drivkraften till förändring kommer oftast från ledningen inom organisationen. Bromskraften kommer från medarbetarna som berörs av förändringen och den består av övertygelser att tidigare arbetsmetoder fungerar bättre än de nya, eller att syftet till förändring inte är tillräckligt väl kommunicerat och därför saknas motivation. Enligt Ford och Ford är uttryck för motstånd en naturlig del inom organisationer. Begreppet motstånd kan framstå som negativt laddat men motstånd är en viktig del för organisationens utveckling eftersom det är då som det kan uppstå nya idéer och infallsvinklar. Detta kan tolkas som negativt ifall det saknas motstånd i en förändring, eftersom det kan indikera på att ingen i organisationen har tänkt till, format instruktionerna med egna ord eller skapat diskussioner om missförstånd som uppstår kring olika begrepp. Vi människor tänker alla olika och tillsammans vi löser problem på olika sätt, vilket kan skapa denna sorts förvirring i nya situationer.

Ford och Ford (2015: 231) ser inte motstånd till förändringar som ett problem i sig själv. Problemet motstånd uppstår först när det står klart att personer i organisationen uppenbarligen motarbetar förändringen eller visar sitt missnöje genom att kritisera och inte följa de instruktioner som ligger till grund för den nya handlingsplanen. Utmaningen för ledare inom organisationen är att hitta mötesplatser och tidpunkter där det finns möjlighet för medarbetarna att skapa en förståelse för vad förändringen innebär för dem och vilka vinster som kan tjänas på detta. Nästa stycke tar upp några av dessa fallgropar som kan beskrivas med begreppet motstånd.

Exempel på vanliga misstag inom organisationsförändringar

Teorikapitlet avslutas här med att utgå ifrån organisationsexperten Kotters (2007) redogörelse för de mest klassiska misstagen som sker vid omorganiseringar. En viktig sak att poängtera här är att Kotter (2007) ger *exempel* på situationer och misstag som kan inträffa vid organisationsförändringar, punkterna som presenteras här är inte tänkta att vara normerande.

Utöver begreppen tröghet och motstånd, som riktar sig till medarbetarna, kan dessa punkter ytterligare illustrera den komplexitet som finns vid omorganiseringar. Kotter riktar i det här fallet fokus mot ledare och förändringskonsulter som också bär ansvaret till en lyckad omorganisering. Rent generellt kan man säga att lyckade omorganiseringar kräver tillräckligt med tid samtidigt som man måste ha en framåtrörelse, förändringen får inte avstanna allt för mycket (Kotter 2007: 97). Kotter talar om olika faser, eller punkter, som omorganisationen behöver ta hänsyn till.

Det finns flera klassiska misstag som ledningen av en förändring bör göra (Kotter 2007: 99). Tabell 2 tar upp åtta punkter som beskriver viktiga strategier och tillvägagångssätt i en lyckad omorganisation.

Tabell 2 Åtta steg till förändring av organisation (Kotter 2007: 99) Min översättning.

1 Skapande av en känsla av något akut måste ske
2 Skapande av en arbetsgrupp som har makt att förändra
3 Beskriva en vision om förändringen
4 Kommunicera ut visionen till organisationen
5 Låta organisationsmedlemmar agera utifrån visionen
6 Planera och uppmärksamma de korttidsvinster som följer med förändringen
7 Uppmärksamma förbättringar och framsteg samt fortsätta arbeta med förändringen
8 Förankra och standardisera de nya tillvägagångssätten som framgångsfaktorer inom organisationen

Den första punkten (1) handlar om vikten av att förmedla ett budskap till organisationen om att en kris, eller ett kaos, snart kommer att uppstå ifall förändringen inte startas. Detta behov av att snabbt starta omorganiseringen presenteras. Problem som kan uppstå i detta skedet är att en mellanchefer eller andra personer med stort inflytande, inte ställer sig bakom förändringen. Det kan då bli svårt om man inte lyckas nå ut till den större gruppen av medarbetare som finns underställda denna kritiska mellanchefer (Kotter 2007: 97).

Den andra punkten (2) tar upp hur förändringsinitiativ från början enbart kretsar kring en liten grupp personer, för att sedan växa i antal tills fler och fler organisationsledare med makt att förändra involveras. Kotter (2007: 98) tar upp vikten av att alla i ledningen är samspelta inför omorganiseringen och även inflytelserika nyckelpersoner inom organisationen, exempelvis fackliga företrädare eller personer med kundanknytning, finns med som positiva drivkrafter till förändringen. Det centrala i andra punkten är enighet inom ledningen och att förändringen bara lyckas om alla drar åt samma håll.

Tredje punkten (3) lyfter visionernas roll i förändringen. Kommunikation om varför förändringen behövs, delarna den består utav, och alla dess fördelarna. Kotter (2007: 99) menar att visioner är något av de viktigaste inslagen i alla lyckade förändringar. Visionerna ger bilder av framtiden, som inga ekonomiska kalkyler eller andra styrmetoder kan komma i närheten av. Kotter (2007: 99)

skriver: ”En vision säger något som hjälper till att klargöra den riktning som organisationen behöver röra sig mot” (min översättning). Utan en bra vision förloras den nya identiteten som har med omorganisationen att göra.

Att kommunicera ut budskap om visioner kräver mer än bara enkla presentationer. Kotter (2007: 100) presenterar här i den fjärde punkten (4) hur den föregående visionskapande nu introduceras bland alla medarbetarna. Att förmedla ut en ny vision till organisationer är en svår uppgift. Här krävs av ledarna till förändringen att de levandegör målsättningar i realistiska och entusiasmerande visioner.

Punkt fem (5) går ut på att de nya idéerna i förändringen tillåts att testas ute i organisationen. Detta går ut på att många medarbetare får lov att utforska förändringen och därefter lämna viktig feedback på vad som fungerar och på saker som behöver förbättras ytterligare.

I den sjätte punkten (6) gäller både att uppmärksamma de vinster och de framsteg som ägt rum sedan förändringen påbörjades. Kotter (2007: 102) lyfter upp vikten av att dessa små delmål möjliggör den stora förändringens framåtrörelse, så att omorganiseringen går åt rätt håll.

Sjunde punkten (7) beskriver att förändringsarbetet, eller arbete överhuvudtaget mot viktiga mål och projekt, inte får stanna upp och firas som genomförda i ett allt för tidigt skede. Detta, menar Kotter (2007: 102), är inte så bra eftersom organisationen då riskerar tappa fokus på vad som är syftet. En för tidigt uttagen vinst kan stoppa förändringsprocessen och leda till ett misslyckande.

Åttonde punkten (8) tar upp frågor som rör kultur och hur medarbetare identifierar sig med sin nya organisation. Risken för att förändringsprocessen fastnar i ett vakuum sker när ledningen av organisationen slutar att arbeta aktivt med de nya verktygen som omorganiseringen erbjuder (Kotter 2007: 102). Här behöver man fortsätta hitta framgångshistorier, faktorer som bidrar till den nya organisationens arbetssätt.

Teorin som denna studie tillämpar är baserad på olika former av tröghet och organisatoriskt motstånd. Även om det inom organisationer alltid sker någon sorts förändring: evolutionär såväl som planerad (Livne-Tarandach & Bartunek 2015), kan det vara värdefullt med att studera chefer och medarbetares beskrivning av den aktuella situationen. Nästa kapitel tar upp studiens metodologiska inriktning.

4 Metod

Detta avsnitt beskriver hur studien genomfördes samt vilka ställningstagande som togs. Det finns flera vägval som en samhällsforskare ställs inför när det gäller sin forskningsdesign: studiens metod och insamlingsdata måste vara *relevant* i förhållande till syftet och forskningsfrågor. Det är också viktigt att fråga sig ifall det *är möjligt* att samla in data som framträder från den valda metoden. Polismyndighetens organisation kan räknas som relativt svår att få access till, dessutom är svenska polischefers situation mestadels okänd. *Det etiska förhållningssättet* finns också beskrivet nedan om de samhällsvetenskapliga etiska riktlinjerna (Miles, Huberman & Saldaña, 2014: 37).

Metodval och ämne

Ledarskap och chefskap är något jag alltid intresserat mig för. Att valet för studien föll just på chefer inom Polismyndigheten var inte bestämt från projektets början. I slutet av 2015 rapporterades det om Polismyndighetens större omorganisering i nyhetsmedia, vilket då väckte mitt intresse för just denna organisation. Studiens syfte är att nå en djupare förståelse för vilka problem, begränsningar och möjligheter chefer inom Polismyndigheten har idag. Inför denna studie var jag öppen att använda flera metodval och forskningsdesigner, men valde till slut en kvalitativ metod. Anledningen till att jag valde bort en kvantitativ undersökning med enkäter är främst att Polismyndigheten som organisation är ett utforskat område med väldigt få svenska studier. I och med att ämnet är utforskat – till stor del eftersom omorganiseringen inleddes nyligen – hade det varit svårt att veta vilka frågor som är relevanta. Den här studien skulle dock kunna fungera som en förstudie till en kvantitativ undersökning, och de öppna intervjuer som genomförts lämpar sig väl för att ta reda på vilken typ av teman och frågeställningar man kan utforska i en enkätundersökning. En större fallstudie med samma syfte hade inte uteslutit möjligheten till en mixad forskningsdesign, där kombinationen av kvantitativa strukturerade enkäter och kvalitativa intervjuer skulle kunna genomföras i olika steg (Miles, Huberman & Saldaña, 2014). Då skulle man nå en större grupp respondenter och kunna göra generaliseringar av hela Polismyndighetens chefer. Strukturerade enkätfrågor skulle kunna skapas baserad på kunskap från denna studies undersökningresultat. Med en enkätundersökning skulle man kunna generalisera resultatet till chefer inom Polismyndigheten i allmänhet. Denna studies kvalitativa resultat når en djupare förståelse eftersom följdfrågor kan ställas till intervjupersonerna av mig personligen. Utan ”förstudier”, som man kan likna denna studie vid, finns ingen kunskap om vad och vilka frågor

som ska ställas inom en enkätundersökning, och att följa upp intervjuerna med enkäter ryms inte inom ramarna för den här undersökningen.

Fördelarna med användningen av kvalitativ undersökning som metod ger svar på frågorna vad, hur och varför. Den öppnar också upp till svar från bredare frågespektrum, där forskaren kan ställa följdfrågor och upptäcka kunskap som inte finns på förhand. Den kvalitativa undersökningen kan definiera begrepp som är generella och den gör det möjligt hitta de mönster som liknar eller som är olika i det valda undersökningsområdet. Den kan också utforska värderingar, attityder och sociala kontexter vilka inte helt enkelt går att hitta genom annan metod. Polisforskningens kvalitativa metoder har sin styrka genom att förstå hur åsikter, etiska synpunkter och kulturer hos poliser upplevs (Greene, 2014: 218).

Materialet till denna studie har samlats in genom ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer. Andra metoder hade kunnat ge tillgång till andra delar av polischefernas vardag men var svåra att tillämpa av både etiska och praktiska skäl. Etnografiska studier som deltagande observation och liknande tillvägagångssätt är problematiska eftersom chefers arbetsuppgifter (generellt) innehåller mycket hantering av känsliga uppgifter i personalärende, eller beslutsfattande av verksamhetens prioriteringsordning, och andra sekretessbelagda ämnen. Den deltagande observationen lämpar sig bättre för studier ute i mobila verksamheter likt poliserna i yttre tjänst, än hos medarbetare som befinner sig i ett kontor hela dagarna (se Kap 2: Gottschalk & Glumseth, 2012; Andreescu & Vito, 2010).

Att studera polisorganisationer kan föra med sig en del metodologiska problem, till stor del beroende på de normer och strukturer som dessa organisationer är uppbyggda kring. Det juridiska systemet inom Polismyndigheten accepterar inte alltid avsteg från den dominerande gruppens (hegemonin) åsikter och förhållningssätt (Lumsden & Winter, 2014: 2). Detta fenomen innebär att forskare riskerar att ställas inför risken att få mycket kritik ifall forskningsresultaten tar upp ”icke accepterade åsikter” eller undantag som har med mångfaldhet och olika kulturer eller åsikter att göra. Detta gör att det kan vara svårt att både få reda på sanningen bland de poliser man möter i sin forskning, men också att man får vara beredd att få hård kritik ifrån exempelvis massmedia eller poliser ifall resultaten skulle vara ”missvisande” eller inte tala för hela gruppen. Sociologen Loïc Wacquant beskriver att poliserna är beroende av byråkratin inom sin organisation. De måste

samtidigt förhålla sig till de politiska strukturerna i samhället. Likaså bevakas polisen ständigt av journalister genom kritisk granskning av deras arbete (2011: 441).

En heterogen grupp av intervjupersoner inom Polismyndigheten – kort presentation

Syftet med studien är att skapa en förståelse för hur polischefers arbetssituation framställs. Här nedan presenteras hur valet av intervjupersoner, som ingår i studien, gick till.

Min första handledare för uppsatsen satte mig i kontakt med de som deltog i den första intervjun. De flesta andra intervjupersonerna ringde jag och bokade själv. Telefonnumren hittade jag mestadels via Polismyndighetens hemsida eller så ringde jag växeln tel. 114 114 och presenterade mig och förklarade vem jag ville komma i kontakt med. Denna metod fungerade mycket väl, och jag blev kopplad till den jag sökte. Intervjupersonerna är en heterogen grupp (se Tabell 3), vilket innebär att alla inte var chefer, men samtliga hade anställning inom Polismyndigheten. Att gruppen blev blandad beror delvis på att det var svårt att hitta chefer till undersökningen. Men detta är inte nödvändigtvis en svaghet i studien. Även de utan eget chefsansvar har ju erfarenhet av chefskap i och med att de har en chef, och genom att intervjua människor med olika relationer till chefskap kan flera olika perspektiv framträda. Samtliga intervjupersoner i denna studie har avidentifierats och namn på personer och platser är fingerade. Detta utlovades i samband med intervjuerna och syftet är att värna intervjudeltagarnas anonymitet.

Jag genomförde sex intervjuer som varade mellan 45 och 70 minuter. Den första intervjun var en gruppintervju med två deltagare och den var mycket öppen till sin karaktär. Jag behövde samla in kunskap om fältet. Efter denna första intervju utvecklades frågeguiden så att frågorna förfinades och övergick gradvis från att vara helt öppna till att bli mer semistrukturerade. Många av frågorna som ställdes kretsade kring intervjupersonernas beskrivning av Polismyndighetens organisation, och om deras berättelser av nuvarande och tidigare organisationsförändringar. Även i de fyra efterföljande individuella semistrukturerade intervjuerna var frågorna genomgående öppna och följde intervjupersonernas intressen och erfarenheter. Intervjupersonerna fick ta den tid som krävdes för att utveckla, fördjupa eller berätta om olika episoder. Ibland kom svaren på frågorna i en annan ordning än i min intervjuguide, men detta var inte något problem eftersom jag enkelt kunde checka av att den frågan och hoppa till nästa. Den sjätte och sista intervjun var en fokusgrupp med 10 deltagare. Anledningen till varför en så stor grupp valdes beror på att jag var intresserad att pröva mina resultat och den kunskap jag fått ifrån de tidigare intervjuerna. Fokusgrupper har

fördelen att man snabbt får reda på gemensamma åsikter och kunskap om vad som är accepterat inom organisationen som studeras.

Tabell 3

Intervjuperson(er):	Kort beskrivning, datum för intervjun:
Kurt och Max	I en stad träffade jag två polischefer Kurt och Max för att genomföra min första intervju, en gruppintervju. Max har arbetat som chef inom Polismyndigheten i över 20 år och de senaste åren främst inom en administrativ enhet. Kurt har också arbetat som chef inom Polismyndigheten under många år, han har bland annat varit närpolischef. 2016-02-19
Bernt	Bernt är chef för en stads lokalpolisområde. Bernt har mångårig erfarenhet som ledare och chef inom Polismyndigheten. 2016-03-01
Peter	I en mindre stad träffade jag Peter som för närvarande inte är chef men han sitter med i ledningsgruppen för sitt lokalpolisområde, samt så är han kommunpolis. 2016-03-03
Olle	I en stad träffade jag Olle som inte någon gång varit chef inom Polismyndigheten, men han har varit verksam som polis under många år. 2016-03-04(1)
Per	Per är chef för en stads lokalpolisområde. Han har varit verksam inom Polismyndigheten under många år, och då mestadels som chef eller arbetsledare större delen av denna tid. 2016-03-04(2)
Fokusgrupp2	Den sjätte intervjun som var en större fokusgrupp innehöll 10 polischefer verksamma inom ett polisområde (PO). Fokusgrupp2 bestod av en polisområdeschef, fyra lokalpolisområdeschefer och resterande deltagare med andra typer av ledande befattningar. 2016-04-20

Gruppintervjun där jag träffade Kurt och Max, var det första tillfället för mig att ta del av Polismyndighetens organisation och verksamhet. Detta intervjutillfälle var mycket informellt, både Kurt och Max talade ifrån sina egna erfarenheter och gav många exempel på hur det är att arbeta inom Polismyndigheten. De fyra efterföljande intervjuerna var semistrukturerade och följde alla samma intervjuguide. Den sista intervjun, Fokusgrupp2, skedde två månader efter de fem andra intervjuerna genomförts. Detta var ett bra tillfälle för mig att ställa de frågor jag ännu inte lyckats få svar på. Eftersom det inte går att urskilja intervjupersonernas enskilda svar ifrån inspelningen redovisas svaren från den stora fokusgruppen som deras *gemensamma diskussion*. Denna intervju var mycket mer formell i sin karaktär i jämförelse med den mindre fokusgruppen. Svaren som framkom är enligt mig inte helt förankrade i Fokusgrupp2s personliga åsikter och erfarenhet: istället presenterades den mer officiella politiken ifrån Polismyndigheten. Jag kände mig nästan behandlad som en kritiskt granskande journalist i detta sammanhang. Denna stora fokusgruppen

(Fokusgrupp2) intervjuades ganska lång tid efter de andra intervjuerna, dessutom hade de krävt att se frågorna på förhand vilket kan innebära att vissa av deras svar var tillrättalagda. Detta visar på hur den mer officiella hållningen, en okritisk attityd, till Polismyndighetens omorganisering framträdde här.

Etiska ställningstagande i intervjusituationen

Inom samhällsvetenskapen finns forskningsetiska principer som syftar till att öka kvaliteten på forskningen, samt säkerställa att den information och de data som samlas in sker på ett korrekt sätt. Vetenskapsrådet (hämtad 2016-03-25) beskriver att den plikt och de krav som ställs på forskningen handlar både om transparens och öppenhet, men också syftar till förbättring av de metoder som används för att samla in data. Målet är att kunskapen når större djup. Förutom de *forskningsmässiga kraven* som ställs så finns det dessutom några generella regler om att ingen människa får komma till skada, bli kränkt eller förödmjukad av forskningen – detta benämns som *individskyddskravet*. De fyra grundläggande individskyddskraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

När det gäller *informationskravet* ska forskaren beskriva och presentera sin studies syfte inför intervjupersonen. Detta gjorde jag i samband med bokningen av intervjuerna, samt före och under själva intervjutillfällena. Både studiens inriktning och bakgrunden till ämnesvalet presenterades. Frivilligheten, att intervjupersonerna ställer upp utan någon påtryckning, ingår som en central del i *samtyckeskravet*. Intervjupersonerna ska kunna avbryta intervjun om de vill det, och de behöver inte svara på de frågor som de inte vill besvara. Detta upplevde jag inte som ett problem, eftersom intervjupersonerna är vana att informera och prata i många olika sammanhang. Vid varje intervjutillfälle berättade jag inledningsvis att alla namn, platser och saker som nämns kommer att avidentifieras för att bevara intervjupersonernas anonymitet. Denna sekretess syftar till att leva upp till *konfidentialitetskravet*. Det fjärde individskyddet, *nyttjandekravet*, innebär att de data, och den information som samlas in enbart används till detta forskningssyfte. Jag lovade dessutom mina intervjupersoner att skicka dem den färdiga, godkända examensrapporten, och jag informerade om hur man sedan kan hitta den färdiga rapporten publicerad på internet.

Kodning och analysering av intervjumaterialet

Alla intervjuerna spelades in och transkriberades till text, totalt motsvarande 100 sidor. Redan från början avidentifierades intervjupersonerna, siffror, de städer och platser de nämnde under

intervjuerna. Därefter bearbetades transkriberingarna genom att de sorterades utifrån flera teman som hade framkommit under själva intervjuerna och nya teman som upptäcktes efterhand som texten genomlästes. Dessa teman sorterades sedan som urklipp från citaten med datering från aktuella intervjun och med referens till det sidnummer av transkriberingen som den togs ifrån. Ett exempel på referens och sidnummer är (0301:S9), läses som datumet för intervjun 2016-03-01 och sidnumret 9 från den aktuella intervjuns transkribering. Sorteringen blev ett 23 sidor långt dokument, se alla teman i Tabell 4. Varje citat som finns sorterat här presenteras med ett unikt ID-nummer: första fick A1, därefter A2, A3 ... tills det sista citatet som fick A88. Katalogiseringen av ID-numreringen är ett verktyg för att enkelt kunna hitta tillbaka till var i tematiseringen citatet kunde återfinnas, och från vilken intervju och sida i transkriberingarna citatet kan hittas. Poängen med att kunna hitta tillbaka till citatets ursprung är för att veta var någonstans i intervjun som det uttalades, därmed går det att utifrån transkriberingarna spåra och förstå sammanhanget.

Tabell 4 Innehåller en förteckning över de nyckelcitats som plockades fram i ett 23 sidor långt dokument.

<u>Den nya omorganiseringen</u>	<u>Att vara chef</u>
Konflikt mellan Administration och Operativ verksamhet	Yttre faktorer: A50-A54
Toppstyrning eller Underifrån: A1-A18	Ofta nya chefer idag, utan kunskap eller erfarenhet: A55-A58
Fler möten idag?: A19	Trolla bort: A59
Enhetlig modell: A20-A21	Stressfaktorer: A60-A69
Tid för reflektion?: A22-A28	Många chefer är otroligt ambitiösa A70-A73
Anställning av chefer med stöd från HR: A29-A31	Projekt: A74-A79
Är omorganisationen ett politiskt/ teoretiskt projekt?: A32	Strategi Chefer: A80-A85
Elefantkyrkogården: A33-A37	Strama budgetramar chefer kan inte kontrollera ekonomin fullt ut: A86
Polisens natur, hur prioriterar Polisen?: A38-A49	Chefers initiativförmåga är viktigt: A87-A88

Efter denna grova tematisering påbörjades en översiktlig genomgång av de citat som inryms i Tabell 4. Citat som handlade om teorier om tröghet och motstånd lyftes fram. De mest talande exemplen fick ta plats i resultat och analyskapitlet.

Svårigheterna med min metod var att komma fram till hur jag skulle bearbeta det insamlade intervjumaterialet på ett bra sätt. Mitt val av teori var inte given på förhand. Studiens utgångspunkt var att undersöka polischefernas situation i den aktuella omorganisationen våren 2016, och därefter prövades olika teorier som kunde hjälpa mig att förstå och tolka chefernas situation. Materialet som

insamlades via intervjuerna behandlades främst efter ett *induktivt angreppssätt* (Bryman, 2011: 28).

Analysering av det empiriska materialet

Först när den valda teorin för studien var hittad och bestämd kunde det empiriska materialet presenteras i resultat och analyskapitlet. Analysen utgick från katalogiseringen med den redan färdiga förteckningen med kommentarer och nyckelcitater, se tabell 4 ovan. Teorierna om *tröghetens mekanismer* (Ahrne & Papakostas, 2014), *organisatoriskt motstånd* (Ford & Ford, 2015) och *framgångsfaktorer inom organisationsförändring* (Kotter, 2007) blev grunden för studiens inriktning.

Anledningen till varför jag gick in i studien och genomförde intervjuerna utan en färdig teori beror på flera saker. Dels ville jag utforska polischefernas beskrivning av den rådande situationen, och dels fanns det inte mycket tidigare svensk forskning om chefer inom Polismyndigheten. Detta beror naturligtvis på att detta var en pågående förändring under våren 2016. Man skulle kunna definiera denna undersökning som en förstudie – till en mer omfattande forskning. Därför tror jag inte att en på förhand given teori skulle kunna ge ett lika omfattande empiriskt material som denna studie samlat in. Med en redan på förhand färdig teori, om enbart tröghetens mekanismer skulle säkerligen flera värdefulla följdfrågor i intervjuerna om chefens situation aldrig ha ställts.

Före studien kände jag inte till mycket om Polismyndigheten, och ännu mindre om polischefernas situation. Den största svårigheten med denna studie var just att hitta en teori som kunde passa in på det tema och den inriktning som valdes före intervjutillfällena. Temat i studiens början var chefs situation och deras roll i den aktuella omorganisationen, detta tema har alltid intresserat mig. Den valda analysmetoden som tillämpades med hjälp av teorierna fungerade väl med studiens insamlade material.

5 Resultat och analys

Resultat och analys är indelat i de olika temana *ovilja i form av tröghet, oförmåga i form av tröghet* och *dimensioner av chefers prioritering*. Därefter avslutas kapitlet med en kortare summering.

Ovilja i form av tröghet

När en planerad förändring i en organisation försenas eller kanske aldrig lyckas bli genomförd finns alltid orsaker till detta. Denna delen av resultat och analyskapitlet tar upp hur medvetet motstånd till förändring kan visa sig. Rubrikerna som följer har temat ovilja till förändring, när missnöje har blivit starkare än viljan till att följa strategier och direktiv som polisedningen satt upp. Intervjupersonerna beskriver chefer och medarbetares missnöje med begreppet ovilja till förändring (se Ahrne & Papakostas 2014).

Ovilja som en form av missnöje bland medarbetarna

Uppfinningsrikedomen och strategierna hos cheferna för att hitta fungerande lösningar i den rådande situationen för sin personal, som uppstår i omorganiseringen, är många. LPO-chefen Bernt framhåller sina duktiga medarbetare som bidragande orsak till att han klarar jobbet. Att *kontrollera* är inget begrepp som är synonymt med Bernts ledarskap:

// B: ... Men min erfarenhet, plus att jag har haft förmågan att plocka till mig duktiga medarbetare gör att jag överlever mitt ledarskap
 R: Man behöver ju inte vara expert på allt.
 B: Nej precis, kan du bara få med dig de andra så. Det gäller själva att ha bra återkoppling, ha en bra uppföljning, så att du inte blir rundad!
 R: Nej precis.
 B: Det är ju livsfarligt om du blir rundad alltså, du måste på ett listigt sätt, så måste du se till att du har personalen som du kan lita på och att personalen litar på dig.
 R: Kontrollera?
 B: Ja precis, men jag vill inte nämna ordet kontrollera! Jag vill att man ska ha uppföljning, man ska ha återkoppling på det som inträffar. (0301:S2) //

Citatet illustrerar vad Hannan och Freeman (1984) beskriver som komplexiteten i stora organisationer. Här behöver chefen hitta vägar för att bryta den tröghet som uppstår när ovilja och avsaknad till motivation medarbetarna kan ge sig till känna eftersom gamla chefsfunktioner inte längre finns kvar. Det som Bernt gör i citatet ovan är att han aktivt motverkar ovilja bland sina medarbetare genom att undvika ord med negativa associationer som *kontroll* och *övervakning*. Att kontrollera personalen skulle kunna ge upphov till svårigheter i form av minskat förtroende hos medarbetarna vilket leder till att kommunikationen på arbetsplatsen inte skulle fungera lika väl.

Istället tillämpar han ord som *återkoppling* eller *uppföljning*, vilket är ett sätt att profilera sig som chef på ett bra sätt på arbetsplatsen. Denna finkänslighet när det gäller olika laddade ord skapar ett smörjmedel som förebygger trögheten. Bernt stärker medarbetarnas motivation och självkänsla. Bernts strategier är i linje med vad poliskaptenen McCarthy (2012) resonerar om i kapitel tidigare forskning: att hellre ge feedback under arbetets gång istället för total utskällning efter något fel inträffat. Denna förmåga att kunna använda små medel för att ändra attityder, som den ovilja Ahrne och Papakostas (2014) beskriver, hänger samman med motivation. Detta kan ha stor betydelse för hur väl chefer lyckas i sina jobb. Chefens personliga erfarenhet och förmåga att hålla samman arbetslaget och deras sätt att motverka negativa spiraler som rädsla för försämringar kan skapa, verkar var allt viktigare idag inom Polismyndigheten, speciellt eftersom resurserna förändrats på arbetsplatsen vid tiden för omorganisationen.

Förutom polischefers uppfinningsrikedom och uppmärksamhet på ordval så är deras personliga ledarskapsfarenheter något som hjälper till att förhindra ovilja i form av missnöje bland personalen (se Andreescu & Vito, 2010). Missnöje eller konflikter kan uppstå när medarbetarna inte får ta del av varandras arbetsinsatser. Detta förebygger Bernt genom att skapa ytor och plattformar med möten, insyn i varandras jobb är något viktigt i lokalpolisområdet, se *fikapausernas betydelse*, sidan 11 (Bergman 2016). Nedanstående citat beskriver denna sorts möten där Bernt sammankallar olika grupper för att nå ökad kommunikation:

// R: ... Hur integrerar ni den administrativa personalen i det operativa arbetet?

B: Eh, jag kör ju ledningsmöte varje torsdag, och i det administrativa – där har jag. Jag har gjort det sedan den förste juni (10 månader sedan) för att vi ska få en helhet, så att vi ska veta vad alla de andra gör va, Så vi har rätt många chefer på mitt ledningsmöte. Vi kan vara 17 - 18 stycken. Men det är bara för att de cheferna som är ute (i det operativa) och jobbar, de ska veta vad cheferna som sitter (i administration) inne och veta vad de gör. Så att de operativa inte bara tror att de administrativa har fruktstunder, kaffestunder ”och vi jobbar häcken av oss”, eller tvärtom att de skriver: utredarna kan säga att de skriver för jävla dåligt, de tar inte upp anmälningar som de ska, så får administrationen sitta och göra allt det (kompletterande) där jobbet, va. (0301:S6)

//

Ovanstående citat påminner också mycket av det McCarthy (2012) beskriver om polisens unika uppdrag i samhället där de inte alltid möter situationer med ordnade former ute i samhället på sina uppdrag. Här stämmer Bernts resonemang in eftersom han förebygger eventuella problem med ovilja bland personalen. Istället för att fokusera på alla felen och bristerna som sker, får medarbetare och ledare spontant nätverka tillsammans. Detta är tätt sammankopplat till ett personligt och genuint chefskap, det finns inga garantier att en annan chef skulle lyckas bara genom att kopiera Bernts metoder. Framgångsrika polischefer följer inte ett mönster från någon enhetlig modell,

istället handlar det mer om chefs personlighet och vilken sorts ledarskap som passar in på dessa ledaregenskaper (Andreescu & Vito, 2010). Bernts arbete med möten kan vara unika och fungera väl på just denna arbetsplatsen. Det finns alltså inga garantier att alla arbetsplatser når framgång bara för att man skapar den här sortens möteskultur. En potentiell risk för ovilja bland medarbetarna motarbetas i citatet ovan via möteskulturen (Ahrne & Papakostas, 2014). Paralleller med Bernts ledarskap kan även dras till det lyckade forskningsprojekt som Wigfield et al. (1998) genomförde i Sussex med inriktning emot delaktighet och involverande bland poliser med ledarskapsbefattningar. Projektet som Wigfield et al. (1998) skapade kan liknas vid en organisationsförändring med syfte att förbättra chefs utbildning genom både nätverkande, workshops och studiematerial. Ledarna fick chans att hitta sin personliga ledarskapsstil och ökade förståelsen både för sig själva och hur andra arbetar.

Förändringar i kulturen yttrar sig som ovilja hos polischeferna

På grund av rädsla till försämringar inom Polismyndigheten beskriver polischeferna Kurt och Max i flera exempel som har att göra med de svårigheterna chefer idag ställs inför i den aktuella omorganisationen. I nedanstående citat berättar de hur olika medarbetare inom Polismyndigheten, både civilanställda och poliser själva, har fått förändrade befogenheter vilket innebär en slags vilshenhet i beslutsfattandet hos chefen som därmed utmynnars i ovilja och missnöje till att ta beslut. När en administrativ chef anställs för att ansvara för operativa avdelningar, något som citatet exemplifierar, skapas ovilja i form av missnöje och leder till kritik bland övriga chefer och medarbetare i organisationen. Avsaknaden till kompetens riskerar den polisära operativa verksamhetens kapacitet:

K: ... Men nu har man ju liksom tagit bort alltihopa, och det blir ett problem, Eftersom då har man idag administratörer som ska sitta och ha synpunkter på det operativa behovet. För att, alltihopa styrs ju trots allt av pengar, va. ...

M: Ah, alltså min uppfattning, och nu har jag inte koll på den nya organisationen och så, men det är ju mycket ny personal, och de har ju svårigheter med att hitta rätt i våran organisation. Och det är ju helt naturligt, eftersom de är nya. Men det påverkar i organisationen, och det påverkar främst i den operativa verksamheten (0219:S4)

Polisernas operativa arbete är förankrat i fungerande rutiner, ofta efter exakta juridiska manualer som exempelvis hur ett polisiärt ingripande i samband med ett brott ska gå till. Nya idéer behöver förankras först av det hierarkiska ledningssystemet innan det kan drivas igenom i den operativa verksamheten. Citatet ovan om Kurt och Max instämmer på det Bayley (2008: 9, 15) beskriver som ett polisiärt problem (och riskmoment) med oerfaren personal. Problemen gällande de nya idéerna

om arbetsuppgifter, som nya organisationsmedlemmar ofta bär med sig, motarbetas till dess att de bland personalen upplevs som genomarbetade och något som operativa poliser känner sig bekväma i att utföra. Ovilja i detta fall, efter Ahrne och Papakostas (2014) modell, gäller kulturen och det säkerhetstänkande som finns inom Polismyndigheten. Säkerhetstänkandet är inte enbart till för poliserna själva utan även för samhällsuppdraget att medborgare riskfritt ska skyddas och bemötas.

Citatet nedan illustrerar den förvirring som skapats när beslutsordningen har förvrängt. Max talar här om inskränkandet av beslutsordningen när vissa större mer strategiska beslut hamnar i den högre beslutshierarkin inom Polismyndigheten. Samtidigt hamnar mer operativa beslut på lokalpolisområdeschefer eller gruppbefäl ute i radiobilarna. Då uppstår en krock mellan hur det traditionellt varit och hur det är strategiskt planerat att den nya Polismyndigheten ska fungera:

// M: och det är det nya nu! Så har man ju separerat de här två spåren ganska så rejält. Jag menar, man har lagt de här administrativa besluten i de nationella avdelningarna, medan de stora polisiära besluten som Kurt pratade om, de ligger ju kvar i organisationen.

R: Ja, mm.

M: Och det får ju vissa komplikationer, när vissa som inte är vana vid, att vi har denna nya beslutsordningen. (0219:S4) //

Polisernas hierarkiska organisation och på det sätt de arbetar med sina operativa uppdrag beskriver Max, citatet ovan, som en del i den stora omorganisationen. Här har det skett en förskjutning av ansvar inom Polismyndigheten: operativa uppgifter ligger kvar ute i organisationen och det har även lagts mer ansvar på gruppcheferna; en del administrativa arbetsuppgifter har samtidigt lyfts ifrån lokalpolisområdena och hamnat på regional nivå eller i någon form av nationell supportfunktion (tex HR-avdelningen). Dessutom har gruppchefer ett större administrativt uppdrag som rör personalens bemanning och schemaläggning, lönehantering och andra personalärenden som tidigare låg högre upp i hierarkin inom lokalpolisområdet. I det som Max beskriver framträder ovilja både i en uttryckt rädsla till försämringar (Ahrne & Papakostas 2014) på grund av den osäkerhet som skapat i omorganiseringen när mycket nytt förändrats samtidigt. En parallell kan här dras till Skogan (2008) som ger exempel på varför förändringar hos poliser inte accepteras och kan motverkas om de riskerar säkerheten i arbetsmiljön eller utanför deras komfort-zon (Skogan 2008: 23). Komfort-zon syftar till de trygga inarbetade arbetsuppgifterna som poliserna har. Gruppchefer och lokalpolisområdeschefer protesterar när de hamnat i något nytt, oprövat arbetssätt. Detta är en källa till tröghet i form av ovilja.

Konflikten för cheferna i den nya omorganiseringen när projekt inte kan startas lika enkelt som förr. Kurt och Max förklarar i nedanstående citat om drivkraften till projekt inom Polismyndigheten. Projekt i det här fallet är när nya förbättringsåtgärder sätts igång. Enligt Kurt så är Polismyndigheten historiskt sett ”mästare” på att driva projekt och jobba med förbättringsåtgärder. Här nedan exemplifieras oviljan som uppstår när möjligheter och förverkligande av idéer på senare tid blivit förhindrad. Max instämmer i det Kurt beskriver att projekt drivs av personer som vill vara med och skapa och kunna använda sin kreativitet och inte av personer som möter på motstånd i form av avslag eller för lång väntan på ledningsgruppens OK till att genomföra dessa initiativ:

// K: ... Alltså, projekt bedrivs ju av personer, människor som brinner för det och har ambitioner va, Och har man den modellen. Nu kan jag ju den här världen, och jag är ganska envis och så där. Och jag kan snacka för mig, som du förstår. Men, om du har Nisse Hult ute i organisationen som lite darrigt kanske kommer på någonting som är jättebra, han eller hon kommer ju dö sotsdöden långt före det här varvet har gått!

Alla: Hehe.

K: För de har ju lärt känna folk här uppe (i ledningen), jag känner ju folket och vet var dem sitter som jag skulle behöva gå och prata med, så att här finns det ju, på frågan om Hur är det? Har man plattat till det (är beslutsvägarna längre idag?), I det här fallet så är det ju en jättegummisnodd.

R: Ja, väldigt komplext och långa beslutsvägar.

K: Och förut gick jag ju till min chef, och han gick till polismästaren i staden, och han gav klartecken direkt ”Kör”. Så kunde jag själv åka över och genomföra det.

R: Mm.

M: Ja, det är idag väldigt centralstyrt. (0219:S9) //

En parallell kan här dras till den tredje och femte punkten som Kotter (2007) tar upp där en avsaknad av visioner kan orsaka att omorganisationen tappar kraft och hade kunnat misslyckas ifall organisationen inte varit tillräckligt stor som Polismyndigheten dock är. En mindre organisation med vinst- eller budgetkrav skulle riskera att ge upp i sina förändringsambitioner om man följer Kotters teoretiska resonemang. Utan tillräckligt kommunicerade visioner från ledningens sida skapas det större ovilja till följsamhet enligt Kurt och Max. Det som inträffar är att chefers tidigare befogenheter tas bort. Även Ahrne och Papakostas (2014: 73) ger exempel på när förändringens syfte inte visar på fördelar gentemot den redan fungerande befintliga verksamheten. Enligt teorin så är poliserna, i linje med citatet ovan, inte övertygade att förändringen är till för någon förbättring, därmed är cheferna ovilliga till att förändring eller väldigt kritiska. Detta citat följer också de slutsatser Andersson och Tengblad (2009) har gällande nya oprövade idéer hos Polismyndigheten. Här genomförs alltid operativa uppgifterna, men det som blir lidande är det brottsförebyggande eftersom det ständigt nedprioriteras.

Rädslan inför försämringar kan skapa ovilja hos polischefer

Ett annat exempel på ovilja hos chefer – som rädsla för att oprövade idéer eller försämring (Ahrne & Papakostas 2014: 73), framträder när lönerna bestäms högre upp i den nya polisorganisationens hierarki och inte längre enbart av cheferna själva i lokapolisområdena. Per förklarar oviljan som uppstår i denna situation och de problem det leder till. Han menar att oviljan skapas när lönen är budgeterad (kopplad) till en medarbetares position. Citatet nedan tar upp vad som sker när en medarbetare byter arbetsplats. Då kan inte chefen göra som före omorganiseringen: nyttja och laborera med budgeten i lokalpolisområdet. Pengarna från den tidigare medarbetarens lön fryses inne, och chefen får inte (som tidigare var vedertaget) ta dessa pengar till att satsa på en ny bil, någon utrustning eller liknande till lokalpolisområdet:

// R: Ja, i den organisatoriska rutan, alltså i det här huset.

P: Ja, alltså att man sköter sig själv menar du?

R: Ja.

P: Ja, det gör man ju, och, och styr i den, det upplever jag att det är ingen som är och petar utan när man har de stora ramarna i sig va, utan det är mer man kan diskutera – du har ju inte ekonomin fullt ut ju.

R: Ok.

P: Och, eh, det är ju dåligt va! Och lönen den går i centrala pottar, (jag) kan inte själv sitta och laborera med att: jag gör mig av med Kalle för han har ändå sökt en annan tjänst, utan jag tillsätter inte den (tjänsten), utan jag vill ha pengarna till något annat, till exempel, den! Där är vi inte riktigt än. Utan man får förhålla sig, vad det gäller, för lönen är någonting man säger 80 % av alla pengar, sedan är det fastigheter, sedan är det bilar, utrustning (och) annat skräp va. Så det är ju lönen! Man skulle vilja ha ansvaret fullt ut, för då kan du ju själv ta ansvar på sitt sätt.

(03042:S11) //

Tröghet i form av rädsla är en av flera uttrycksformer för ovilja (Ahrne och Papakostas 2014). Rädslan till försämringar bland cheferna uppstår när invanda rutiner och arbetsuppgifter förändras. I citatet ovan ger Per ett exempel på hur en erfaren chef beskriver negativitet när tidigare ekonomiska befogenheter tagits bort. Att ovilja uppstår hos dessa chefer är inte något konstigt. Kotter (2007: 100) presenterar i fjärde punkten orsaker till varför i förändringar misslyckas på grund när avsaknaden av tydliga visioner eller tillräckligt realistiska lösningar är ett problem. Idéer som Fokusgrupp2, Olle och Peter lyfter fram är att det inte ska finnas något ekonomiskt tak för den nya Polismyndigheten. Istället så ska alla platser i hela landet få just det stöd och den support som krävs – för att klara av målen och alla utmaningar som uppstår. De mer erfarna polischeferna, likt Pers citat ovan, som har minnen och referenser från tidigare lyckade eller misslyckade händelser styrker tesen som har att göra med att Polismyndighetens syfte med omorganiseringen är *att det skulle vara enklare att anställa nya chefer* som inte ifrågasätter på samma sätt *som erfarna chefer kan göra*. Här menas inte att nya polischefer skulle sakna kompetens och erfarenhet, istället menas

att oviljan hos ”gamla” chefer är större eftersom de kommer ihåg fördelarna med den tidigare organisationen. För att minska risken för ovilja hos cheferna krävs det en tillräckligt ingående information från ledningen och förändringsprojektets ledares sida, för att nå ut till alla berörda chefer. Även om oerfarna chefer är mer formbara, sett ur ett ledningsperspektiv i polishierarkin, riskerar arbetsplatser som är underställda oerfarna chefer att hamna i olika former av svårigheter. Dessa svårigheter berör den andra form av tröghet, nämligen oförmåga.

Oförmåga i form av tröghet

Ett första exempel på oförmåga i form av tröghet framkommer i intervjun med LPO-chefen Bernt som arbetar förebyggande med arbetsmiljön och som beskriver vad en bra ledares egenskaper innebär. Bernts retorik talar om hur han arbetar framgångsrikt med sina medarbetare genom att eftersträva lärande och att hitta personalens (och gruppchefernas) egen förmåga till att fatta kloka beslut och bli mer självgående. Citatet nedan är hämtat från ett av hans exempel på vad man kan förvänta sig av ett gott ledarskap hos chefer i lokalpolisområden:

// B: ...(gruppchefen) kommer med initiativ, kommer med lösningar, har bra hand om personalen, alltså arbetsmiljön är oerhört viktig, du ska inte vara så att du springer och håller på att betala ut övertid, håller på att lura systemet, Men du ska vara en chef som verkligen ser till att personalen mår bra, för mår inte personalen bra på en arbetsplats, ja men då presterar den ju ingenting heller, mycket handlar också om reflektion. Alltså man ska reflektera över det man har gjort varje dag. (0301: S12)//

Det som Bernt beskriver gällande ständiga förbättringar och tid för reflektion är viktiga delar för att nå bra chefskap (Bergman 2016). Utan dessa egenskaper förloras mycket av personalens viktiga arbetsmiljö, och problem uppstår för organisationen som man kan relateras till oförmåga (Ahrne och Papakostas, 2014). Mycket av dagens chefskap inom Polismyndigheten går ut på att kunna prioritera rätt. Bernt talar också om att man måste kunna hantera deadlines genom god kommunikation med polisleddningen: förmåga att skicka tillbaka eller förskjuta deadlines som inte hinns med. Här är kommunikation en viktig del eftersom informationshantering är grundläggande för arbetet inom Polismyndigheten. De tre delarna av oförmåga till att *handla rätt, kunna se problem och därefter fatta goda beslut* – ryms alla inom denna form av tröghet (Ahrne & Papakostas 2014: 73).

En teori från polisen Olle, som liknar Ahrne och Papakostas (2014) resonemang om oförmåga, är en tänkvärd förklaring till nyanställningen av samtliga chefer. Olle menar att detta är en strategisk nödvändighet som visar vikten av att goda chefer ska kunna prioritera väl och samtidigt fatta goda

beslut. Olle välkomnar till och med detta som en ”upprepningen av chefer” där det blir färre, men mer kompetenta polischefer än tidigare. Samtidigt som det ställs större krav på cheferna idag, menar Olle att ”detta borgar för en... .. neutral bedömning” i rekryteringssammanhanget. Därmed är inte sagt att HR-avdelningen som gallrar fram kandidaterna i rekryteringar får det slutliga ordet. Det är alltid chefen själv som avgör vem som ska anställas.

Att behålla samtliga polischefer före den stora omorganiseringen skulle vara en given källa till tröghet eftersom när uppgiften är oklar och att personalen då lätt hade fallit tillbaka i de gamla rutinerna igen. Även om kraven på cheferna idag har ökat finns det inom nya Polismyndigheten en större kapacitet, gällande supportfunktioner, både regionalt och nationellt. Detta beskriver Olle, liksom flera andra intervjupersoner, genom att kapaciteten ökar för lokalpolischeferna både med *stöttning* och förstärkning – som är enbart ett telefonsamtal bort. I citatet nedan beskriver Olle hur supporten från ledningsgrupper står till förfogande till lokalpolisområdescheferna. Här är god kompetens gällande kommunikationsförmåga en viktig egenskap bland polischeferna i den nya organisationen. Citatet nedan illustrerar också hur cheferna dessutom måste vara tillräckligt handlingskraftiga för att på egen hand prioritera väl:

// O: ... Och vill en sådan chef, en lokal(polis)områdeschef, vill ha lite stöttning så är jag nog ganska säker på att han eller hon kan få det av områdeschefen va.

R: Mm.

O: Det händer ju ganska mycket! Och man måste nog vara ute ganska mycket och ta i problemen va, och cheferna, de måste prioritera! (03041:S13) //

I citatet ovan spekulerar Olle om vilka *svårigheter* och *möjligheter* som polischefer kan ställas inför. Samtidigt som dagens polischefer måste kunna identifiera problemen, prioritera väl och eventuellt kommunicera detta till ledningen, måste polischefer också veta vad som är viktigast att prioritera först. Detta ställer krav som har med kunskap om polisverksamheten att göra. Exempelvis är en ny polischef som saknar tillräckligt med erfarenhet från verksamheten och inte lyckas lösa sin situation på egen hand få det svårt. Å ena sidan är kraven på cheferna högre idag, och å andra sidan är möjligheten till stöd och support från region och nationella avdelningar starkare än tidigare. Detta citat visar på hur oförmåga hos polischefer kan yttra sig om det finns brister i kompetensen. När det uppstår en oförmåga till att fatta beslut gällande vad som ska prioriteras först och när en kontakt med ledningen ska göras skapas tröghet (Ahrne och Papakostas, 2014: 73). Det finns stora möjligheter för support och resurser i den nya Polismyndigheten, bara chefen lyckas identifiera problemen och veta vilket som är viktigast.

Enligt LPO-chefen Per så är toppstyrning en viktig del i organisationsförändringen, något som Fokusgrupp2 (0420:1) instämmer med. Det som Fokusgrupp2 har invändningar emot är just begreppet *toppstyrning*. Istället tycker de att man ska tala om en ”hierarkisk organisation” (se Andersson 2003). Samtidigt är toppstyrning ett viktigt stöd innan arbetsrutiner är lokalt anpassade. Per förklarar, i citatet nedan, hur toppstyrningen i den nya Polismyndigheten är tänkt att fungera. Begreppet ”Likriktning” läses som *toppstyrning med envägskommunikation från polisledningen*:

// P: ... Det är toppstyrning, i massa, i alla de här frågorna om (hur) de här olika verksamheterna ska se ut. Men målet är ju att gå mot likriktning i den nya en-myndigheten som det är.

R: Mm.

P: Och då blir det ju, till vissa delar, då blir det ju toppstyrt. För någon måste ju fatta beslut om, hur ska vi göra i denna fråga (03042:S6) //

Oförmågan, i citatet ovan, är att kunna fatta beslut (Ahrne & Papakostas 2014), något som Per har förståelse för. För polischeferna i denna situation gäller det att kunna hitta en avvägning mellan vad som kan hanteras på egen hand och vad som behöver kommuniceras uppåt i hierarkin, när problemen inte går att lösa. Att kunna prioritera fram rätt direktiv, samtidigt som chefen har en kommunikationsförmåga uppåt i hierarkin är viktiga egenskaper.

Den nya chefsrollen kräver kunskap även inom personaladministration – ”myntets baksida”

Mycket av vad som chefer behöver kunna och klara av består enligt Bernt av två sidor. Den ena sidan är administration av arbetsplatsens medarbetare och den andra sidan är det operativa polisarbetet ute i samhället eller utredningsbiten inne på polisstationen. Har chefen inte de kvalifikationerna som krävs i båda områdena, då håller det inte. Bernt exemplifierar detta genom begreppet *myntets baksida*. I citatet nedan beskriver Bernt en medarbetare som är en fantastisk ledare på fältet ute bland poliserna, men att han har brister i personaladministrationen: ”Han håller inte måttet i framtiden! Fast han har lång erfarenhet”, säger Bernt när han beskriver hur kraven på chefer inom Polismyndigheten ökat. Samtidigt som den nya polisorganisationen har förenklat för chefer, exempelvis genom att öka stödet vid rekryteringar med den nationella HR-avdelningen, så måste chefer idag hantera både lönefrågor, schemaläggning, sjukdom med mera. Det finns inte utrymme för allt för många fel och brister i dessa frågor, det är en grundfaktor som personalen räknar med att alltid ska fungera. Om personaladministrationen missas eller inte tas på allvar av chefen orsakas ofta ett stort missnöje. Chefens förmåga att skapa en god arbetsplats kan därmed bli en källa till oförmåga i form av tröghet. Detta motstånd görs inte medvetet, eller avsiktligt, utan det sker genom brister i kompetens hos den enskilde chefen. Bernt är samtidigt positivt till att

släppa fram nya mer oerfarna medarbetare till att bli chef. Idag har det blivit annorlunda krav än förr:

// B: ... Jag måste säga att det är blandat, För det är ett typexempel på vad vi gör nu. Jag tar till exempel: Ordningsgruppen, där har vi haft en gruppchef som har varit där i fem år, oerhört duktig på insatser och ut och jobba, men mindre bra på myntets baksida! Att, eh, fylla i semester, se till så att folk får sin lön, eh, arbetstider och dylikt. Han håller inte måttet i framtiden! Fast han har lång erfarenhet.

R: Mm, ja.

B: Utan jag kommer att sätta in en ny där, för jag måste ha en, alltså man måste titta till den enskilde.

R: Ja, det är viktigt att det fungerar.

B: Ja, det måste fungera, på alla (plan), du kan inte bara vara duktig på ett (en sak), Och sedan säga att du har varit polis i tjugo år, och säga Jag kan detta! Men du kan ju inte, du måste klara av det där (också), För annars så är det någon annan som får göra det (jobbet), Och den där ”någon annan” finns ju inte längre. (0301:S8) //

Citatet ovan stämmer in på oförmåga eftersom det visar på brister i kompetensen hos medarbetare som idag inte längre håller måttet som chef (Ahrne & Papakostas 2014). Oförmågan förebyggs här inom Polismyndigheten genom att tidigare gruppchefer förhindras återanställning och fortsatt chefskap ifall de saknar den nya efterfrågade kravprofilen, det krävs mer idag inom den nya Polismyndigheten.

Svårigheter som uppstår för cheferna i form av oförmåga

Oförmåga i form av tröghet inträffar när organisationsförändringar som hamnar i en fas då medarbetare faktiskt både har motivationen och viljan till att stå upp för ledningens nya värden eller arbetssätt saknar den specifika kunskapen att agera (Ahrne & Papakostas 2014: 73). I ett citat gällande oförmåga förklarar Peter hur han beskriver chefernas krav idag har skruvats upp: ”... Jag upplever det som att det är liksom svårare, det är svårare idag att vara chef! (0303:S9)”. Ytterligare ett exempel på svårigheter, som Bernt beskriver i citatet nedan, är kopplade till begreppet toppstyrning där det ofta krävs både erfarenhet och mod för att lyckas som chef. I den här studien tolkas toppstyrning *som en svårighet, en form av stressfaktor där prioritering och förskjutna deadlines leder till frustration*. Speciellt stressande var det i en tid av ovisshet som vid tiden för intervjuerna, våren 2016, då det fortfarande saknades anställda gruppchefer, den lägsta chefsnivån in en nya Polismyndigheten:

// B: ... Då har personalen gått rätt ned i diket (pekar med armen nedåt)! För då hade man ställt in sig på åttaveckorslista,

R: Och så förskjuts det,

B: Och så förskjuts det. Och då, ja då dunkar mitt hjärta också. För jag blir ju lika frustrerad. För då har jag ju då förberett för alltihopa, medarbetarna med på detta – börjat se ljuset i tunneln i

den här röran. Och så kommer det en sådan här smäll igen! Och det är typiskt toppstyrning: inte genomtänkt, utan man har gått ut och sagt det liksom.

R: Inte förankrat det liksom

B: Nej precis, så förskjuts det då va! Så att det kommer att bli mer sådana här smällar, här under våren och sommaren. (0301:5) //

Denna form av ofrivilligt motstånd som både gruppchefen Peter och LPO-chefen Bernt exemplifierade ovan ligger i linje med Brunsson (2009) som tar upp två former av oförmåga som är allt för *höga målsättningar* eller *komplicerade direktiv*. Bernts citat ovan har inte med misskötsel att göra, eftersom det här fallet handlade om förskjutna deadlines, något som kan skapa irritation både hos medarbetare och chefer. *Förskjutna deadlines* skulle också kunna vara ett tillägg till Brunssons två sorters oförmåga. Med dessa teorier som utgångspunkt skulle man kunna påstå att oförmåga är en av de vanligaste källorna till organisatorisk tröghet eftersom ingen vill missköta sitt jobb eller stå utanför de gemensamma riktlinjerna inom Polismyndigheten. Kort sagt så är alla intervjupersonerna i denna studie djupt engagerade i sina arbeten inom sin myndighet, och troligen beror detta stora engagemang till att de lät sig intervjuas. Tröghet uppstår också många gånger spontant inom organisationer i och med så kallade icke planerade, evolutionära, förändringar (Livne-Tarandach & Bartunek 2015). Oförmåga behöver alltså inte alltid bero på tröghet skapad av någon ledningsgrupps förändringsdirektiv, det kan lika väl bero på personliga faktorer hos medarbetarna och deras privatliv, eller att samhället ställer nya krav på polisernas kompetens och handlande i olika situationer.

I en tid av omorganisation inom Polismyndigheten uppstår ofta så kallade flaskhalsar enligt Bernt. Detta är en oförmåga när det kommer till godkännande och utformning av direktiv i lokalpolisområdet. Den nya organisationsmodellen kommer att ställa högre krav på gruppchefer och övrig personal. Alla beslut kan inte tas av en person. I citatet nedan beskriver Bernt hur han löser denna sortens problem:

// B: ... Och sedan så har jag blivit världens flaskhals, man säger att över femtio procent av medarbetarna ska vara i lokalpolisområdena i framtiden. Detta innebär att man har tryckt, att man trycker ned, det som (tidigare) fanns uppe på polisområdet tidigare, man hade ett kansli och så vidare. Det trycks ned till mig, och jag, min organisation är inte klar ännu, jag har inget direkt, eh, jag har själv hittat på mina ledningsgrupper, jag har plockat in tre stycken ställföreträdare, får (idag) inte lov att heta biträdande chefer, (0301:S9) //

Citatet ovan visar på hur en god hantering av en potentiell oförmåga hanteras av Bernt. Att hitta rätt i den nya organisationen är inte helt enkelt. Cheferna behöver använda sin personliga uppfinningsrikedom och erfarenhet för att hantera den. Brunsson (2009: 52) talar om strategier som är otydliga på grund av allt för komplicerade direktiv. Även om detta citat också beror på

prioritering belyser den även oförmåga hos oerfarna chefer som riskerar sakta ned förändringstakten hos Polismyndigheten (Ahrne & Papakostas 2014). Dock innebär inte en lösning för chefer att alltid fråga ledningen om hjälp, eller att skylla på oförmåga. Mycket som nämnts här ovan har att göra med kommunikation och oförmåga (se Gottschalk & Glomseth, 2012). Nästa del av resultatet handlar om prioritering – en kompetens som är minst lika viktig för att cheferna ska klara av sin roll.

Dimensioner av chefers prioritering

Avslutningen på detta resultat- och analyskapitel lyfter fram LPO-chefen Pers uttalande från intervjuerna gällande prioritering. Anledningen till varför just Pers uttalande presenteras här, och inte de andras, beror på hans förmåga att uttrycka sig i samband med detta tema. Flera andra av intervjupersonerna har varit inne på prioritering men det är främst gruppchefen Peter och LPO-chefen Bernt som beskrivit utifrån egen erfarenhet.

Chefen i dagens polisorganisation måste kunna prioritera, annars riskerar han eller hon sin hälsa genom (psykisk) överbelastning. För cheferna i Fokusgrupp2 är *styrning i en hierarkisk organisation* ett naturligt och avgörande förhållningsätt inom Polismyndigheten. Man ska kunna lyda order och vara följsam samtidigt som en dialog förs med ledningen om vad som måste genomföras. Om det inte går att genomföra en order så kan den förskjutas, nedprioriteras, samtidigt som detta behöver informeras till exempelvis ledningsgrupper. Förmågan hos chefer att prioritera visar nedanstående citatet där Per beskriver att man får ”checka in på sjukhus” ifall det inte klarar av att prioritera, man kan inte springa på ”varenda puck”:

// R: Hur? Skickar du tillbaka det, då?

P: nej, Man, man har lärt sig med åren att sälla bland dem, att detta inte är lönt att skriva, att svara utan att det är för sent. Utan man, du, du ger återigen ett hafsigt svar, i systemet, och så gör du en sällning av fem grejer: den här är jätte viktig, det är den jag koncentrerar mig på, de andra förser man bara systemet med... Och det är ju lite det här andra, att reflektionen blir ju noll och intet, utan du får välja din strid så att säga.

R: Mm, ja, försöka göra det man hinner med helt enkelt.

P: Ja, och prioritera framförallt! Har man svårt att svårt att prioritera, och vara med på varenda puck, Så, då, då får du lägga in dig på sjukhus. (03042:S13) //

Prioritering och förskjutning passar inte riktigt in i Ahrne och Papakostas (2014) beskrivning av tröghet inom organisation. Begreppet passar bättre in hos Ford och Ford (2015) som talar om olika former av motstånd, sett ur ledningens perspektiv. En massiv förskjutning, nedprioritering av viktiga ärenden, skulle givetvis var en grund för ett uttryck som motstånd bland chefer och personal. Men i rollen som chef ingår ju arbetet med att kunna prioritera väl. Så även om

missförstånd gällande olika prioriterade ärenden som chefer gör, så måste man komma ihåg att det operativa polisarbetet inte tar hänsyn till att nya extraordinära arbetsmoment behöver passas in i chefens arbetsdag. Andersson och Tengblad (2009: 47) hävdar att nya förutsättningar kan ge både motstånd, som exempelvis ignorerande av uppsatta mål bland personal i operativ tjänst. Här kan maskinmetaforen med motståndsbroms- och drivkrafter passa in (Ford och Ford: 212). Drivkrafterna går inte att identifiera i denna studie eftersom frågorna oftast var ställda till chefer och medarbetare, inte så många högre upp i hierarkin förutom Fokusgrupp2. Men bromskrafterna i förändringen är tydligare, speciellt i detta tema om prioritering där polisledningen som ställer krav och utfärdar direktiv har säkert förståelse för att Per och många andra tvingas prioritera ned, och senarelägga projekt eller uppgifter som behöver genomföras.

Det sker hela tiden omkastningar i planeringen för lokalpolisområdena

Kraven på chefer som Per har ökat. Som lokalpolisområdeschef är Per en så kallad indirekt chef, han har strategier för delegering till sina anställda. En svårighet i polisarbete är att det finns två fokus: ingripandeverksamhet och brottsförebyggande verksamhet. Chefens arbete har förändrats den senaste tiden, det är många fler anställda per chef än vad det varit tidigare (Per saknar biträdande chefer, som tidigare kunde ge chefen support). Detta indikerar på vilket sätt som Polismyndigheten ändrats. De högre kraven på chefer gör att alla inte längre platsar i den rollen. Citatet nedan visar på hur Per uttrycker sin oförmåga till att genomföra lokalpolisområdets planerade uppdrag i samhället. Han beskriver sin arbetsplats som en ”mjölkossa” där resurser hela tiden plockas ifrån:

// R: Ni har ju uppgifter om vad ni ska göra, men pilarna är inte färdigritade än?

P: Nej, men i princip så är pilarna färdigritade, men du har inte gubbar och gummor som säger: ni tjugo ska jobba brottsförebyggande som brottspolis, vi hinner knappt prioritera namnen, förrän det händer saker.

R: Omprioritering?

P: Några ska kommenderas till gränsen här nu, och tre man ska knacka dörr, och så får någon hjälpa till i utredningsbiten, och då är det bara att förhålla sig till (detta), så lokalpolisområdena blir ju lite mjölkossa, för det är ju där alla nya poliser kommer in, och när de har jobbat där ett tag så söker de jobb på lite olika ställen, och, så försvinner dessa. Och sedan så får man kommendera, eh, i andra delar som vi inte kan påverka (03042:S7) //

När omkastningar sker på grund av prioriteringar behöver chefer likt Per hantera de luckor som uppstår när personal försvinner iväg till brottsutredningar och andra uppdrag. Kvar på lokalpolisområdet blir det ett ständigt pusslande för att få verksamhetens uppdrag att fungera. Citatet ovan visar på att Per ger uttryck för oförmåga (Ahrne & Papakostas 2014) när

nedprioriterade ärenden inte är något som poliser frivilligt (ovilja) undviker. Detta visar på att kulturen i form av lojalitet gentemot Polismyndigheten verkar ha starka rötter. Sammanhållningen mellan poliser och deras chefer är starkare än viljan till att följa vissa direktiv (Haake, Rantatalo & Lindberg, 2015). Stora omväxlande prioriteringar avlöser varandra i Pers lokalpolisområde. Utan förståelse för dessa förutsättningar skulle en oerfaren chef inte klara av sin arbetssituation. Nästa stycke kommer in på ytterligare exempel på en liknande prioritering.

Per beskriver Polismyndighetens arbetsmiljö med ständiga händelser som omkastar och omprioriterar verksamheten ständigt. Enda lösningen som Per beskriver är ”att man får skala helt enkelt”:

// R: Mm, ja, de här lokalpolisområdena, tycker du att de får axla ett stort lass idag?

P: I just nu! Får man axla ett stort lass, det är ingen tvekan om det! Och det är innan man vet, att de här olika, nu anställer man folk här ju, gränsen, om man tittar på inflödet här i migrationsfrågorna har ju gjort att, de här stora kullarna som varit färdiga (aspiranter), så har man sett att ja här kommer en massa områdespoliser som kan jobba ännu mer brottsförebyggande! Eh, eh, om det nu är 100 % med de, så kommer ju, håller man på att rekrytera massor med poliser till gränsjobbet, och mindre, och eller från utlänningssektionen.

R: Ok

P: Så att det försvinner hur många poliser, som helst, som man inte visste bara för ett år sedan: att det skulle gå i den riktningen.

R: Nej precis!

P: För innan man hamnar rätt, med rätt poliser på rätt ställen, eh, blir det ju lite körigt här ett tag innan vi är rätt på det! Men det ligger lite i vårt jobb ju, att man inte vet från ena dagen till den andra om vad som händer – svårt att hitta rätt numerärt, så att det blir stabilt. Det gäller att hitta en stabil kår som vet vad som gäller, man kan lägga planer dit där i lugn och ro, men här händer det hela tiden grejer... Är det inte migrationsfrågan, så händer det mord här, och så ska man sätta till en utredningsresurs som kräver tjugofem man i varje mord och, någonstans ska du ju hitta dessa. I en organisation där man vill ha stabilitet i linjen, som man säger.

R: Att man kan lita på varandra, och att man är inkört kanske i verksamheten, att man vet vad som ska göras,

P: Mm, ja, ja, Och det är svårt att sätta upp ett mål när man vet att det händer så här mycket grejer på vägen... Ah, tyvärr alltså, vi måste kommandera, till exempel nu här: då har man dörrknackning till sista mordet här... då tar det en resurs på sex åtta man, i X antal dagar för att genomföra det ju. Och då har dessa redan planerad verksamhet, och man får säga tyvärr, ni får gå dit och göra det istället för det.

R: Ja, så får ni kalla in Ob-tillägg kanske för dem som får gå till dörrknackningen?

P: Nej, man får skala helt enkelt! (03042:S6)//

Ständiga omkastningar av prioritering, som Per beskriver i citatet ovan, kan också styrkas av McCarthys (2012) beskrivning om polisens karaktäristiska arbetssituation. Chefer i lokalpolisområden kan inte utifrån en färdig manual styra verksamheten. Det som krävs är en personlig erfarenhet för polischeferna eftersom olika ledarskapsstilar passar för olika ledaregenskaper (Andreescu & Vito 2010).

Sammanfattande resultatdiskussion

Resultatet och analysens inriktning har främst behandlat exempel på ovilja och oförmåga i formen av tröghet och exempel på hantering av prioritering. Några intervjupersoner har i detta kapitel varit mer framträdande än andra, det beror på att de exempelvis har olika erfarenheter och kunskaper gällande den rådande situationen inom Polismyndigheten. Exempelvis har varken polisen Olle eller gruppchefen Peter en tjänst som motsvarar ansvar över ett helt lokalpolisområde, vilket förklarar varför de inte hade lika tydliga svar LPO-cheferna Per och Bernt. Den allra första intervjun med Kurt och Max fungerade på många sätt som en språngbräda in i förståelsen av vad det egentligen var som hände med cheferna under tiden för Polismyndighetens omorganisation våren 2016.

Den sista fokusgruppintervjun, Fokusgrupp2, gavs i den här studien minst utrymme i detta kapitel. Anledningen till detta kan vara i linje med resonemangen hos Lumsden och Winter (2014) och Wacqaunt (2011) i uppsatsens metodkapitel: Poliserna i Fokusgrupp2 ville framstå som officiell myndighet, jag blev behandlad mer eller mindre som en journalist kan tänkas besvaras på ställda frågor. Dessutom krävde Fokusgrupp2 att redan på förhand veta vilka frågor som skulle ställas, och där tappades poängen med potentiellt intressanta svar. Istället kom en del redan ”färdigpaketerade” lösningar och åsikter. En del poänger, på frågor jag ställde, som hade med omorganiseringen att göra var baserade på tidigare intervjuers svar. Exempelvis hade Olle beskrivit att de nya lokalpolisområdescheferna skulle få en betydande ställning i den nya Polismyndigheten. Olles åsikt att LPO-cheferna framöver ska vara lite ”king” eller ”drottning” dementerades rejält av Fokusgrupp2. Detta kan bero på att Fokusgrupp2 var en ledningsgrupp för ett polisområde (PO) inklusive PO-chefen själv närvarande. Man kan inte påstå att Fokusgrupp2 var bortkastad tid för denna studie. Även om denna sista intervju inte kunde bidra med konkreta exempel på oförmåga eller ovilja, så fanns det en lyhördhet inom gruppen där alla fick ta plats i diskussionen. Exempel på hur effektiv kommunikationen är inom Polismyndigheten visade Fokusgrupp2 under intervjun, som varade 45 minuter. Den ansvarige PO-chefen fick tillsammans med några kolleger rusa iväg till ledningscentralen vid två tillfällen när akuta uppdrag hade inträffat.

6 Diskussion

Syftet med denna studie var att skapa en förståelse för hur poliser och polischefer inom Polismyndigheten beskriver chefernas situation efter den stora förändringen som påbörjades januari 2015. Centralt i studien var att uppmärksamma de problem som uppstod hos chefer vid denna form av organisationsförändring.

Fokus i studien var att genom begreppen organisatorisk tröghet i formerna ovilja och oförmåga, undersöka intervjupersonernas beskrivning med fokus på polischefer våren 2016. Det som eftersöktes var också vilka exempel som framkom gällande hur chefer inom Polismyndigheten bör vara och vilka problem som uppstår för dem. Såväl chefer som medarbetare intervjuades.

Den nya Polismyndigheten skulle nu ha gemensamma rikstäckande avdelningar som bland annat hanterar ekonomi, personal, IT och kommunikation. Den Nationella operativa avdelningen (Noa) styr det övergripande polisarbetet både nationellt och internationellt. Sveriges polis är efter omorganisering indelade i sju regioner där varje region har en chef som ansvarar för de polisområde inom sitt geografiska områdes verksamhet. Denna nya organisation skiljer sig en hel del från tidigare organisation inom Polismyndigheten.

Mot bakgrund av vad tidigare forskning beskriver om polisorganisationer och de valda teorierna som tillämpats i denna studie gällande tröghet och organisatoriskt motstånd kunde en mer detaljerad förståelse skapas över Polismyndighetens omorganisation. Exempelvis beskriver sociologen Micael Björk (2014: 8) polisorganisationen i Sverige som en svårgenomtränglig labyrinth, där vägar för kommunikation och beslut i polisorganisationens verksamhet hade öppnats och stängts vid nya förändringar. Den organisation som Björk beskriver stämmer delvis in på den nya Polismyndigheten eftersom min studie visar på förenkling av tidigare invecklade formella och informella organisationsstrukturer. Dagens organisation har blivit tydligare, även om chefernas situation i min studie ger uttryck för oklara direktiv och svårigheter att hantera sina arbetsuppgifter.

Gällande min studie, vars intervjuer genomfördes våren 2016, så hade det inte gjorts mycket forskning om just denna specifika omorganisering, vilket är naturligt i en så pass ny förändring.

Studiens resultat ger exempel på polischefers beskrivning av deras ovilja och oförmåga i form av tröghet och chefernas prioriteringar i Polismyndighetens omorganisation. Rädslan hos cheferna inför hantering av förändringar, kontrasten mellan gammalt och nytt var också något som studien

tagit upp. Resultatet har en övervägande del uttalade svårigheter när det kommer till organisatorisk trögheten oförmåga (Ahrne & Papakostas, 2014). Detta kunde exempelvis visa sig i bristande kommunikation från polisledningen gällande förändringens syfte, kunskapsbrister eller så kallade flaskhalsar. Det rena motståndet, i form av protest eller ovilja, var inte lika dominerande – poliserna i undersökningen är lojala gentemot sin organisation.

De förhöjda kraven inom Polismyndigheten vad gäller kommunikation och IT-system var inget jag kom i direkt kontakt med vid intervjuerna. Detta beskriver Gottschalk och Glomseth (2012) som bidragande orsaker till varför förändringar inom polisorganisationer idag genomförs. Även om denna studie inte kan ge belägg på att något nytt IT-system orsakat förändringen, finns det flera citat som beskriver att effektiviserad kommunikation är en mycket central orsak till Polismyndighetens beslut till omorganisering. Samtliga intervjupersoner, undantagsvis Fokusgrupp2, tar upp svårigheterna med att arbeta inom en förändring där de ständiga kraven på prestation inte förändrats. Samtidigt har många tidigare viktiga chefsfunktioner suddats ut. Chefshierarkin i den nya organisationen kan inte överstiga de fem chefsnivåerna från Gruppchefer till Rikspolischefen.

En strategi som följer teorin om att lyckade förändringar behöver bero på akuta problem är Polismyndighetens budskap om att förändringen var oåterkallelig (Kotter 2007). Någon tillbakagång skulle vara praktiskt omöjlig att genomföra eftersom det är så stora resurser i form av både pengar, anställda och organisationsstrukturer. Detta gav intervjupersonerna i denna studie uttryck för. Denna form av total uppgivenhet inför varje motstånd till förändringen fortplantade sig också över till den parallella chefsförändringen som gick ut på en nedskärning (uppsägning) och därefter nyanställning bland cheferna.

Tröghet och motstånd

Det som skiljer denna studies resultat från tidigare forskningar om polisomorganiseringar är denna studies val av teorin tröghetsfaktorer (se Ahrne & Papakostas, 2014). Skogan (2008) bekräftar att det generellt svårare att genomföra förändring inom polisorganisationer. Anpassning till nya modeller inom polisernas arbetssätt kan vara svåra att genomföra. Detta beror på deras speciella arbetsmiljö där trygghet, inarbetade rutiner och sammanhållningen hos chefer och deras medarbetare är mycket viktiga faktorer för poliser (McCarthy, 2012; Haake et al. 2015). Detta var också någonting som hittas i min studie. Intervjupersonerna beskriver polischefers situation i den

aktuella förändringen 2016 som svårhanterlig. Det verkade inte finnas någon färdig manual på hur direktiv uppifrån i hierarkin skulle lösas. Det som talar för framgång med den nya Polismyndighetens organisation är dess stora potential vad gäller support och stöd från det regionala och den nationella enheten. Här finns stora utvecklingspotential om hur polischefer ska hantera sin arbetssituation väl. Studiens resultat beskriver med flera exempel på hur chefer måste individuellt anpassa ledarskapet utifrån sin erfarenhet. Den övervägande trögheten handlar oftast om oförmåga till arbetsuppgifter och direktiv. Det som intervjupersonerna talar om gällande ovilja är istället hur denna form av tröghet ska förebyggas bland sina medarbetare. Ren ovilja *som protest* är ovanligt bland cheferna. Istället överväger många goda exempel på polisernas lojalitet till sin myndighet och deras starka engagemang till att göra ett bra jobb.

Ett argument till varför Polismyndigheten bytt sina chefer är exemplifieras i teori från Kotter (2007: 97) som menar att negativt inställda chefer som är misstänksamma emot förändringen kan förhindra att omorganisationen blir lyckad.

Min förståelse för problemen vid just denna omorganisering är att det fanns flera faktorer som orsakade problem vid omorganiseringen.

7 Slutsatser

För att sammanfatta mina slutsatser så är delaktighet inom förändringsarbete en viktig del för att lyckas och nå framgång, och det är en positiv kraft för att alla inom organisationen ska känna sig orienterade om vart förändringen är på väg för den enskilda enheten. Med delaktighet i detta sammanhang menas kommunikation bland medarbetarna inom organisationen och ett gemensamt ansvar. Att förändringen i min undersökning av Polismyndigheten inte hade denna typ av delaktighetsutbyte i någon högre grad kan bero på flera faktorer. Till viss del förekom delaktighet, men detta skedde sporadiskt av enskilda chefer. En orsak till att delaktighet inte förekom så ofta i denna organisationsförändring var på grund av att omorganisationen var så genomgripande. Förändringens omfattning var så pass stor att det kanske inte skulle vara realistiskt med workshops, seminarier och liknande på regelbunden basis, vilket Wigfield et al. (1998) också lyfter fram. Polismyndigheten är ju trots allt Sveriges största myndighet, med sina nära 30 000 medarbetare. En annan orsak värd att nämna har att göra med att förändringen som undersöktes i denna studie fokuserade på chefer och inte på poliser i yttre tjänst. Det som studerades var intervjupersonernas beskrivning av chefers situation inom Polismyndighetens förändringsprocess. Man skulle kunna

påstå att tack vare den parallella omorganisationen med ”den stora chefsomställningen”, kunde Polismyndighetens nya organisation lyckas skapa den nya modellen med enhetlig myndighet över hela landet. För trots kritik emot omorganiseringen så är den genomförd, man skulle kunna påstå att Polismyndigheten lyckats med övergripande delar av förändringen. Det finns inga belägg i denna undersökning till de många polisers avhopp från myndigheten, men mycket tyder på brister i kommunikation och allt för komplicerade eller för högt ställda direktiv. Anledningarna till Polismyndighetens framgång är flera, men en möjlig grundläggande orsak som Kotter (2007: 97) beskriver med att initiativet behöver vara tillräckligt angeläget och akut för att nå framgång hos personalen stämmer in på denna undersökning. Det strategiska valet att simultant med omorganisationen genomföra en chefsrekrytering kan ha fungerat som ett ”smörjmedel” till att skapa den stora enhetliga myndigheten. Här har Polismyndighetens strategier lyckats.

Varför det blir färre chefer

En poäng som är tydlig med Polismyndighetens omorganisering i denna undersökning är de förhöjda kraven på polischeferna som verkar vara ”motorn” i organisationens förändringsmaskineri, i termer av maskinmetaforen. Det har blivit färre chefer men deras operativa befogenheter har ökat och de är verksamma över större geografiska områden. Kontrollen från polisledningen har stramats åt inom de administrativa områdena, där delar av tidigare chefsuppgifter hamnat hos exempelvis HR vid rekryteringsförfarande. Samtidigt har gruppleddare fått ett ökat administrativt personalansvar. HR:s roll behöver inte vara negativt eftersom det leder till rättvisare rekryteringar av personal. Personalen anställs idag efter sin kompetens – inte främst på grund av sina kontakter. Givetvis måste minskningen av chefer också ha ett stort ekonomiskt motiv, eftersom färre chefer genererar mindre kostnader i form av löneandel. Trots bakomliggande ekonomiska vinster skulle man kunna påstå att uppstramningen, med högre krav på cheferna, har tvingat fram en ny polisorganisation och en ny strategisk modell. Dock kvarstår utmaningarna och problemen för Polismyndighetens operativa enheter – samhällets problembild är ju inte förändrad.

Förändringen har varit så pass omfattande att den inte gick att stoppa: en återgång till 21 unika polismyndigheter i Sverige skulle enligt flera intervjupersoner vara en total omöjlighet. Här talas det i termer av ekonomiska argument men förändringen innebär också om materiella former som nya kontor och organisationsstrukturer av ledningsgrupper i olika regioner. Arbetssättet mellan

olika nivåer inom chefshierarkin har varit möjlig tack vare den nya kommunikationstekniken (se Gottschalk & Glomseth, 2012). Allt blev så pass förändrat att det inte fanns någon återvändo.

Kraven på cheferna har höjts, det finns färre chefer idag än tidigare. Det har blivit svårare idag att vara chef. Detta är något som framöver kan bli en stor utmaning för Polismyndigheten. En annan sak värd att poängtera är att många chefer idag även rekryteras från civila yrken, alla chefer inom den nya Polismyndigheten har inte genomgått polisutbildning. Detta kan få konsekvenser i framtiden exempelvis vem som får ledningsuppdragen och hur Polismyndigheten kommer att utvecklas i framöver.

Fortsatt forskning

Fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka hur karriärutvecklingen inom Polismyndigheten ser ut efter den stora omorganiseringen. Det kan tänkas att det är svårare idag med tanke på att många mellancheferpositioner tagits bort, syftar till de tidigare biträdande cheferna exempelvis. Skogan (2008) var inne på att det skapas en negativ spiral bland poliser när karriärutvecklingen inte går i en positiv riktning. Många poliser har slutat sina jobb, och den nya polisorganisationen kan vara en bidragande orsak till detta. En del tidigare chefer som inte lyckats återfå sin chefstjänst har fått ta jobb i radiobilar eller som utredare igen.

En annan intressant forskning skulle vara om civilanställda polischefers karriär ser ut inom Polismyndigheten, att få ta del av hur administrativa och civilanställd personal hanterar sina arbeten. Vid en nedskärning skulle man knappast kunna placera ut dessa chefer nedåt i hierarkin, till renodlade polisiära uppgifter. Detta faktum gör att konkurrensen om högre positioner inom myndigheten i framtiden kommer att bli väldigt hård. Alla civilanställda har enbart denna karriärmöjlighet uppåt inom Polismyndigheten. Frågan blir hur Polismyndighetens organisation kommer att se ut ifall allt färre personer med polisutbildning når högre upp i hierarkin.

8 Referenser

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Upplaga 2:1. Studentlitteratur AB: Lund

Andersson Arntén A.-C. (2014). *Förändringsprocesser inom svensk polis: nulägesanalys, ur perspektivet en lärande organisation*. Rikspolisstyrelsens utvärderingsfunktion, Rapport 2014:3.

Andersson, S. (2003). *Ordnade praktiker: En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Avhandling, Stockholms universitet.

Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). When complexity meets culture: new public management and the Swedish police. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol 6 No 1/2, sid 42-56.

Andreescu, V. & Vito, G. (2010). An exploratory study on ideal leadership behavior: the opinions of American police managers. *International Journal of Police Science & Management*. Volume 12 Number 4.

Bayley D. H. (2008) Police reform: Who done it? *Policing and Society*, Vol. 18, No 1, sid 7-17.

Bergman, B. (2016). *Poliser som utbildar poliser: reflexivitet, meningsskapande och professionell utveckling*. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Print & Media: Umeå

Björk, M. (2014). *Polisens brottsutredningar: Problem, förklaringar, utvägar*. Forskningsrapport, Göteborgs universitet.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, upplaga 2. Liber AB: Malmö.

Furuhagen, B. (2009). Från fjärdingsman till närpolisen: en kortfattad svensk polishistoria. *Växjö university studies in policing*, Nr 2.

Ford, J. D. & Ford, L. W. (2015). Resistance to change: a reexamination and extension. *Research in organization change and development*. Vol. 17, s 211-239.

Gottschalk, P. & Glomseth, R. (2012). Attitudes of police managers to different leadership roles in their job: An empirical study in Norway. *Journal of Leadership Studies*, Vol 6, No 1, sid 23-29.

Greene J. R. (2014). New directions in policing: Balancing prediction and meaning in police research. *Justice quarterly*. Vol. 31, No. 2,

Haake, U., Rantatalo, O. & Lindberg, O. (2015). Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organisational reform. *Policing and Society*, DOI: [10.1080/10439463.2015.1099653](https://doi.org/10.1080/10439463.2015.1099653), publicerad online 16e oktober 2015, s 1-15.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, Vol 49 April, s 149-164.

Kotter, J. P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* (*hbr.org*). January 2007, s 96-103.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: I Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, s 5-41.

Livne-Tarandach, R. & Bartunek, J. M. (2015). A new horizon for organizational change and development scholarship: connecting planned and emergent change. *Research in organizational change and development*. Vol. 17, s 1-35.

Lumsden, K. & Winter, A. (Red.) (2014). *Reflexivity in criminological research: experiences with the powerful and the powerless*. Palgrave Macmillan: New York.

McCarthy, Q. (2012). *Police leadership: a primer for the individual and the organization*. Palgrave Macmillan, New York.

Miles, B. M., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, edition 3. SAGE, Thousand Oaks

Scott, J. (1986). Everyday forms of peasant resistance. *Journal of peasant studies*. Vol 13, s 5-35.

Scott, J. C. (1990). *Domination and the arts of resistance*. New haven, CT: Yale University press.

Skogan W. G. (2008). Why reforms fail. *Policing and Society*, Vol. 18, No 1, sid 23-34.

Statistiska centralbyrån (2012). *Standard för svensk yrkesklassificering (SSYK) 2012: Beskrivning av standarden*.

Wacquant, L. (2011). From 'public criminology' to the reflexive sociology of criminology production and consumption. *British Journal of Criminology*, vol. 51 pp 438-448.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Nedladdad 2016-03-25, från www.codex.vr.se

Wigfield, D., Burton, C., Aitchison, D. & Knill, L. (1998). Developing leaders in the police service. *The Police Journal*, April 1998.