

Varför poliser lämnar polisyrrket

- en kvalitativ undersökning om varför poliser väljer att lämna polisyrrket samt vilka åtgärder som Polismyndigheten behöver vidta för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare

Julia Jonasson & Sofia Magnusson

Handledare
Elisabeth Porath Sjöo



Abstract

| | |
|-----------------|--|
| Arbetets art: | Kandidatuppsats, 15 hp |
| Sidantal: | 46 |
| Titel: | Varför poliser lämnar polisyrket - en kvalitativ undersökning om varför poliser väljer att lämna polisyrket samt vilka åtgärder som Polismyndigheten behöver vidta för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare |
| Författare: | Julia Jonasson & Sofia Magnusson |
| Handledare: | Elisabeth Porath Sjöo |
| Datum: | 2019-01-14 |
| Sammanfattning: | <p>Uppsatsens syfte är att med utgångspunkt i före detta polisers upplevelser, beskriva och analysera, varför poliser i yrkesverksam ålder väljer att lämna polisyrket samt deras uppfattning över vilka åtgärder Polismyndigheten behöver vidta för att bli en attraktivare arbetsgivare. Vi har utfört en kvalitativ forskningsstudie med ett hermeneutiskt perspektiv, där det teoretiska och empiriska materialet har behandlats med en abduktiv ansats. Det empiriska materialet har samlats in genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med sex för detta poliser, i yrkesverksam ålder, som på egen begäran valt uppsägning/tjänstledighet från sin anställning hos Polismyndigheten. I resultatet framgår det att det är många faktorer i kombination som påverkat intervjudeltagarnas beslut att begära uppsägning/tjänstledigt. Det råder, trots oberoendet mellan varje enskild intervjudeltagare, en hög grad av samstämmighet i deras beslut. Bidragande faktorer till deras beslut är, försämrade arbetsmiljö, försämrade arbetsvillkor och bristande förutsättningar, svårigheter att kombinera yrket med familjeliv, dåliga löner i kombination med låg löneutveckling, bristande utvecklingsmöjligheter samt dåligt ledarskap. Samtliga intervjupersoner beskriver att omorganisationen 2015 medförde betydande och bestående försämringar för dem som individer. Sammanfattningsvis behöver Polismyndigheten genom kraftfulla och anpassade åtgärder förebygga ovannämnda orsaksfaktorer i syfte att bli en attraktivare arbetsgivare och att därigenom säkerställa myndighetens långsiktiga kompetensbehov. Intressant för vidare och utökad forskning hade varit att utvidga undersökningen till ett nationellt perspektiv samt även innefatta avhoppade före detta polischefer. Avslutningsvis hade det varit intressant att undersöka hur Polismyndigheten kan uppnå en förbättrad operativ ledning där till exempel tillräckliga resurser finns för ett strukturerat brottsförebyggande arbete.</p> |
| Nyckelord: | Polismyndighetens omorganisation 2015, attraktiv arbetsgivare, kompetens, kompetensutveckling, utvecklingsmöjligheter, ledarskap, organisation, arbetsvillkor, arbetsmiljö |

Innehåll

| | |
|--|----|
| Förord | i |
| 1 Introduktion..... | 1 |
| 1.1 Inledning..... | 1 |
| 1.2 Bakgrund | 2 |
| 1.3 Syfte | 4 |
| 1.4 Avgränsningar | 4 |
| 1.5 Disposition..... | 4 |
| 2 Teori | 5 |
| 2.1 Sökningsförfarande och källkritik | 5 |
| 2.2 Arbetsmiljö och arbetsvillkor | 6 |
| 2.2.1 Arbetstillfredsställelse | 6 |
| 2.2.2 Det psykologiska kontraktet | 7 |
| 2.2.3 Arbetstider | 7 |
| 2.2.4 Arbetsgrupper | 7 |
| 2.2.5 Lönens inverkan på motivationen..... | 8 |
| 2.2.6 Friskvård..... | 8 |
| 2.3 Organisation och ledarskap | 8 |
| 2.3.1 Olika former av organisationer..... | 8 |
| 2.3.2 Organisationsförändringar | 9 |
| 2.3.3 Avslutningssamtal som kunskapsöverföring | 11 |
| 2.3.4 Ledarskap..... | 11 |
| 2.4 Kompetens och kompetensutveckling | 12 |
| 2.4.1 Kompetens | 12 |
| 2.4.2 Kompetensutveckling | 13 |
| 2.4.3 Vikten av utvecklingsmöjligheter i dagens samhälle | 13 |
| 2.5 Den attraktiva arbetsgivaren..... | 14 |
| 3 Metod | 15 |
| 3.1 Metodologiska utgångspunkter | 15 |
| 3.1.1 Epistemologi och ontologi..... | 15 |
| 3.1.2 Vetenskapligt synsätt..... | 15 |
| 3.1.3 Förförståelse | 16 |
| 3.1.4 Vetenskapligt angreppssätt..... | 16 |
| 3.2 Genomförande | 16 |
| 3.2.1 Urval och datainsamling..... | 16 |
| 3.2.2 Databearbetning..... | 18 |

| | | |
|-------------------------------------|---|----|
| 3.2.3 | Hermeneutisk analys av empirisk data | 18 |
| 3.3 | <i>Metodreflektion</i> | 20 |
| 3.3.1 | Kvalitet | 20 |
| 3.3.2 | Etiska överväganden..... | 20 |
| 3.3.3 | Metoddiskussion..... | 21 |
| 4 | Resultat och Analys | 22 |
| 4.1 | <i>Presentation av intervjudeltagarna</i> | 22 |
| 4.2 | <i>Arbetsmiljö och arbetsvillkor</i> | 23 |
| 4.2.1 | Arbetsmiljö | 23 |
| 4.2.2 | Arbetsvillkor..... | 23 |
| 4.2.3 | Lön och förmåner | 24 |
| 4.2.4 | Rättssystemet..... | 25 |
| 4.3 | <i>Analys arbetsmiljö och arbetsvillkor</i> | 25 |
| 4.3.1 | Arbetsstillfredsställelse | 25 |
| 4.3.2 | Det psykologiska kontraktet..... | 26 |
| 4.3.3 | Arbetstider | 26 |
| 4.3.4 | Lön och förmåner | 27 |
| 4.3.5 | Arbetsgrupper | 27 |
| 4.4 | <i>Organisation och ledarskap</i> | 28 |
| 4.4.1 | Organisation | 28 |
| 4.4.2 | Avslutning anställning..... | 30 |
| 4.4.3 | Ledarskap..... | 31 |
| 4.5 | <i>Analys organisation och ledarskap</i> | 33 |
| 4.6 | <i>Kompetens och kompetensutveckling</i> | 35 |
| 4.6.1 | Tillvaratagande av kompetens | 35 |
| 4.6.2 | Utvecklingsmöjligheter | 36 |
| 4.7 | <i>Analys av kompetens och kompetensutveckling</i> | 37 |
| 4.8 | <i>Faktorer för att bli en attraktiv arbetsgivare</i> | 39 |
| 4.9 | <i>Analys över vad Polismyndigheten behöver göra för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare</i> | 40 |
| 4.10 | <i>Resultatsammanfattning</i> | 40 |
| 5 | Diskussion | 41 |
| 5.1 | <i>Förslag till vidare forskning</i> | 46 |
| 6 | Referenser | 47 |
| Bilagor | | a |
| <i>Bilaga 1 Intervjuguide</i> | | a |
| <i>Bilaga 2 JD-R modellen</i> | | b |

Förord

Vi vill passa på att rikta ett stort tack till ett flertal personer som bidragit till att denna undersökning har varit möjlig att genomföra. Vi vill börja med att rikta ett tack till våra deltagare för att ni ville dela med er av era upplevelser. Vi vill även rikta ett tack till vår kontaktperson. Slutligen vill vi även tacka vår handledare Elisabeth Porath Sjöo för din handledning.

Lund, 2019-01-13

Julia Jonasson & Sofia Magnusson

1 Introduktion

1.1 Inledning

Till följd av teknikutvecklingen, den globala världsekonomin och fler flexibla anställningsformer har arbetsmarknaden blivit allt mer rörlig (Holland, Hecker & Steen, 2002). Den ökade rörligheten på arbetsmarknaden och bristen på kvalificerad kompetens innebär utmaningar för organisationer (Erwing, Pitt, Bussy & Berthon, 2002; Tanwar & Prasad, 2016). Det finns i dagens arbetsliv en spridd uppfattning om att det är medarbetarnas kompetens som ger organisationen konkurrensfördelar (Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidsson, 2011). De senare årens utveckling i Sverige och omvärlden har medfört ökade operativa utmaningar för Polismyndigheten och en mer krävande arbetsmiljö för poliser (Polismyndigheten, 2018). Under denna period, med stora påfrestningar, genomgick Polismyndigheten den största omorganisationen på flera decennier. Omorganiseringen har fått utstå mycket negativ kritik, både internt och externt (Hansson, 2018). Statskontoret (2018) framför att denna omorganisation tagit längre tid än beräknat och att den huvudsakliga orsaken till detta är ett svagt förtroende för omorganisationen bland såväl chefer som medarbetare. För att säkerställa att Polismyndigheten förbättrar sin förmåga att möta ökade operativa krav och utmaningar, har Polismyndigheten av Regeringen fått i uppdrag att ta fram en plan på såväl kort som lång sikt avseende verksamhetens kompetensbehov (Regeringsbeslut Ju2017/06177/PO). För att möta den ökade belastningen på Polismyndigheten finns det en målsättning att utöka antalet polisanställda med 10 000 personer fram till år 2024 (Polisen, 2018). I motsats till detta har Polismyndigheten de senaste åren haft omfattande problem med att poliser i yrkesverksam ålder väljer att lämna polisyrket (Polisens årsredovisning 2008–2017). En längre tids högkonjunktur har medfört en ökad konkurrens mellan Polismyndigheten och andra arbetsgivare avseende personal (Frizell, 2018). Under de senaste åren har även många utbildningsplatser på landets polisutbildningar stått tomma, trots ett högt söktryck (Andersson, 2018).

På dagens konkurrensutsatta arbetsmarknad är det viktigt att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare i syfte att lyckas behålla och nyrekrytera personal (Tanwar & Prasad, 2016). Som ett led i att bli en attraktivare arbetsgivare anger Polismyndigheten i sin slutredovisning av regeringsuppdraget, att förbättring av områdena arbetsmiljön samt utveckling- och karriärmöjligheter kommer ha särskilt fokus de närmaste åren (Polismyndigheten, 2018). Vidare slöts i januari 2018 ett nytt löneavtal mellan Polisförbundet och Polismyndigheten i syfte att öka polislönerna (Polisförbundet, n.d). Att förlora medarbetare till ett annat företag resulterar i en rad konsekvenser såsom förlust av erfarenhet och kompetens, minskad produktivitet samt minskad konkurrenskraft. Det är därför allt viktigare att identifiera orsaker till varför medarbetare väljer att lämna organisationen (Tanwar & Prasad, 2016). Med anledning av det som beskrivs ovan, är det nödvändigt att Polismyndigheten lyckas vända den negativa trenden med poliser som i yrkesverksam ålder väljer att lämna yrket. Detta sammantaget gör det därför intressant att undersöka orsakssamband till varför poliser i yrkesverksam ålder väljer att lämna polisyrket samt att därtill även undersöka deras åsikter avseende hur Polismyndigheten bör agera för att bli en attraktivare arbetsgivare.

1.2 Bakgrund

Detta avsnitt belyser hur polisorganisationen historiskt sett har påverkats och utvecklats. Diskussioner har exempelvis förts kring huruvida organisationen ska vara enhetligt statligt styrd eller decentraliserad och anpassad efter lokala behov. I följande avsnitt har vi valt att belysa förändringar av den svenska polisorganisationen ur ett historiskt perspektiv. Våra intervjudeltagare lade mycket fokus kring före och efter omorganisationen 2015 och hur de upplevde att denna omorganisation påverkade verksamheten. För att förstå dagens Polismyndighet behövs historiska perspektiv. Den nutida Polismyndigheten är en produkt och utvecklingen av omorganisationer, omvärldsförändringar, teknisk utveckling, förändrade samhällsstrukturer, förändrade arbetsrättsliga förhållanden med mera genom historien. I det aktuella avsnittet beskrivs främst den svenska polisorganisationens förändring från 1900-talets senare hälft och framåt.

Den moderna polisen kan man förenklat säga utvecklades i samband med industrisamhällets framväxt i storstäderna. År 1925 fick Sverige en polislagstiftning och ett polisreglemente vilket innebar att polisen blev mer enhetligt organiserad och reglerad. Polisen förblev en kommunal angelägenhet men staten kunde på olika sätt lägga sig i och styra den kommunala polisorganisationen. På landsbygden bildade i regel varje enskild kommun ett eget polisdistrikt. Polisdistriktets rättigheter och skyldigheter vilade på kommunen och kommunfullmäktige tog besluten. I storstäderna fanns det sedan tidigare en ledningsfunktion med polismästare, vilken var inrättade under länsstyrelsen (Furuhaugen, 2009).

Polislagen från år 1925 visade sig snart vara otillräcklig för att möta samhällsutvecklingen. År 1932 inrättades Statspolisen, vars uppgift var att komplettera den kommunala polisen. Införandet av Statspolisen var ännu ett steg i statens ökande inflytande och finansiering av polisväsendet. I relativ närtid efter införandet av Statspolisen påbörjades ett utredningsarbete med syfte att identifiera hur polisen skulle effektiviseras och förbättras. Frågeställningar i utredningen kretsade kring ett fortsatt kommunalt huvudmannaskap eller en ny statlig polis. Det som låg bakom arbetet var de stora bristerna i de befintliga kommunala polisorganisationerna som upplevdes vara organiserade i för många och för små polisdistrikt. Den decentraliserade polisen skapade dock enligt många en lokal anknytning och en närhet till allmänheten vilket sågs som en fördel. Vid ett eventuellt förstatligande polis var det viktigt att behålla denna koppling till allmänheten (ibid).

Polisen fortsatte att vara en kommunal angelägenhet fram till år 1965 då den förstatligades. Bidragande faktorer till att polisen förstatligades var bland annat att huvuddelen av polisens uppgifter var rent statliga samt den ökade rörligheten inom befolkningen. Inför polisens förstatligande år 1965 uttrycktes oro över att förändringen skulle leda till en försvagad lokal anknytning och försämrad kontakt med allmänheten. Mycket tyder på att så också blev fallet (ibid). 1975-års polisutredning blev startpunkten för den utveckling som reformerade den svenska polisen under 1980-talet och som senare ledde till närpolisreformen under 1990-talet. Ett av syftena med 1975-års polisutredning var att bryta centraliseringen. En av anledningarna till den nya polisutredningen var den omfattande samhällsutvecklingen som skett under de tio åren efterföljande åren från beslutet om förstatligandet av polisväsendet. Övriga faktorer som påverkade behovet av en de-

centralisering av polisväsendet var den då rådande debatten om decentralisering inom andra samhällsfunktioner. Som exempel på detta pågick en samhällsdebatt som ledde fram till 1977-års kommunallag. 1975 års polisreform innehöll riktlinjer för en reformering av polisväsendet, vilka innebar decentralisering av beslut, ökat medborgarinflytande samt fokus på brottsförebyggande arbete. Vidare tydliggjordes att planering och analys av polisarbetet skulle vara i fokus (ibid).

År 1984 tog riksdagen beslut om en reformering av polisen. Reformeringen innebar bland annat att medborgarinflytandet stärktes genom att de lokala polisstyrelserna fick ökad befogenhet. Under 1990-talet fortsatte reformeringen av polisväsendet. Sittande regering, ville med 1989–1990 propositionen framförallt stärka polisens brottsförebyggande arbete. Andra förslag i propositionen var att inrätta lokala polisenämnder, i syfte att stärka medborgarnas inflytande och engagemang. De lokala polismyndigheterna skulle få större mandat att själva besluta i organisationsfrågor. I budgetpropositionen 1993/1994 beslöts det att närpolisen skulle införas. Närpolisverksamheten (NÄPO) skulle bli basen i polisens verksamhet. Verksamheten skulle bland annat bedrivas i nära samverkan med de som bor och verkar i området. År 2000 var 40% av alla poliser organiserade som närpoliser. En grundtanke var att närpoliser skulle bli "allpoliser", och därmed arbeta med många olika polisiära uppgifter (ibid). Införandet av Närpolisen kan, enligt Furuhausen (2009), ses en reaktion mot de uppkomna effekterna av förstatligandet som ledde till att polisen blev för centraliserad och distanserad från övriga samhället. Antalet polisdistrikt/polismyndigheter reducerades drastiskt under 1990-talet. År 1994 fanns det 118 polisdistrikt/polismyndigheter. År 1998 reducerades dessa distrikt/myndigheter till 21 stycken. Varje polismyndighet bedrev och ansvarade för sitt polisdistrikt med hjälp av Rikspolisstyrelsen (Furuhausen, 2009; Polisorganisationskommittén, 2012).

Genom ett riksdagsbeslut fastställdes, att polisens organisation under verksamhetsåret 2015 skulle genomgå en genomgripande omorganisation. Den dåvarande polisorganisationen bestående av Rikspolisstyrelsen, 21 lokala polismyndigheter och Statens kriminaltekniska laboratorium (SKL), slogs samman till en myndighet, Polismyndigheten (Polisen, n.d.a; Polisens årsredovisning, 2014). Säkerhetspolisen blev en fristående myndighet. Polisen är efter denna genomförda omorganisation en så kallad enrådsmyndighet som är indelad i sju regioner och dessa regioner leds av rikspolischefen. De sju polisregionerna har ett helhetsansvar för polisverksamheten inom ett angivet geografiskt område. Arbetet som bedrivs i regionerna leds av en regionpolischef. Varje region är indelad i polisområden. Respektive polisområde är vidare indelade i lokalpolisområden. Utöver de sju regionerna finns NOA (Nationella operativa avdelningen), nationella avdelningar, internrevision samt NFC (Nationellt forensiskt centrum) (Polisen, n.d.a). Syftet med omorganisationen var att skapa tydligare styrning, bättre förutsättningar för högre kvalitet, större flexibilitet, ökad kostnadseffektivitet och förbättrade resultat i polisens verksamhet (Prop. 2013/2014:110). I samband med att polisen slogs ihop till en myndighet arbetades det fram en gemensam verksamhetsidé. Polisens verksamhetsidé är att de ska vara närmare medborgarna, mer tillgängliga och tillsammans leda det brottsbekämpande arbetet för trygghet, rättssäkerhet och demokrati (Polisen, n.d.b). Det som fortsättningsvis i denna uppsats avhandlar omorganisation av det svenska polisväsendet berör endast omorganisationen år 2015, om inget annat specificeras.

1.3 Syfte

Undersökningens syfte är att med utgångspunkt i före detta polisers upplevelser, beskriva och analysera, varför poliser i yrkesverksam ålder väljer att lämna polisyrket samt deras uppfattning över vilka åtgärder Polismyndigheten behöver vidta för att bli en attraktivare arbetsgivare. Det har skett genom intervjuer med före detta poliser som i yrkesverksam ålder, på egen begäran valt att avsluta/begära tjänstledighet i sin anställning hos Polismyndigheten. Syftet kan närmare preciseras i följande två frågeställningar:

- Vilka orsaker kopplat till områdena arbetsmiljö och arbetsvillkor, organisation och ledarskap samt kompetens och kompetensutveckling, har inverkat samt varit avgörande för intervjudeltagarnas beslut att lämna polisyrket?
- Vad hade enligt intervjudeltagarna krävts för att Polismyndigheten ska bli en mer attraktiv arbetsgivare som i högre grad behåller sin personal, lockar avhoppare att återvända samt förbättrar och säkerställer sin bemanning genom nyrekrytering?

1.4 Avgränsningar

Då polisen är en stor och rikstäckande organisation har vi valt att avgränsa undersökningen till att utvärdera orsakssamband till avhopp inom polisyrket i endast en före detta lokal Polismyndighet. Omorganisationen innebär att den lokala Polismyndigheten delades upp i två delar. Den nya organisationen, som undersökningens intervjudeltagare var verksamma i vid deras beslut att lämna polisyrket, representerar inte någon kommun med ett invånarantal överstigande 100 000 personer. Detta innebär att uppsatsen har avgränsningar kopplat till de belastningar och andra påverkans effekter som storstadsregionerna har. Undersökningen har också avgränsats till att ej undersöka Polismyndighetens högre chefers uppfattningar och upplevelser inom det berörda ämnet. Undersökningen omfattar därför endast avhoppade poliser som tjänstgjorde på operativ nivå. Vidare omfattar undersökningen endast avhoppade poliser som är aktivt verksamma i annan anställning utanför Polismyndigheten. Således berör undersökningen ej avhoppade poliser som befinner sig i arbetslöshet, långtidssjukskrivning, arbetsträning, under utbildning på hel- eller halvtid eller som befinner sig i någon form av sysselsättning kopplat till arbetsmarknadspolitisk åtgärd.

1.5 Disposition

Uppsatsen inleds med ett teorikapitel där det presenteras vilken teori och forskning som används för att analysera och förstå empirin. Därefter följer ett metodkapitel som redogör för metodologiska utgångspunkter, genomförande av undersökning samt våra reflektioner kopplat till val av metod och uppsatsens kvalitet. Därefter presenteras kapitlet, Resultat och analys, där det empiriska materialet redovisas och analyseras. Slutligen återfinns ett kapitel benämnt diskussion, där vi för en diskussion kopplat till det som framkommit ur analysen. Uppsatsen avslutas med en redogörelse för våra identifierade behov av framtida forskning inom ämnet

2 Teori

I detta kapitel presenteras inledningsvis avsnittet, Sökningsförfarande och källkritik. Det efterföljs av att undersökningens utvalda teori och forskning behandlas. Teorikapitlet är indelat i tre teoretiskt övergripande huvudområden. Samtliga dessa huvudområden har sin utgångspunkt i intervjuguidens framtagna teman. I teorikapitlets första huvudområde presenteras teori kopplat till området Arbetsmiljö och arbetsvillkor. I det efterföljande huvudområdet presenteras teori kopplat till området Organisation och ledarskap. I det avslutande huvudområdet presenteras teori kopplat till området Kompetens och kompetensutveckling. Utöver de tre huvudområdena, som är direkt och gemensamt kopplade till den första delen i undersökningens syfte, återfinns avslutningsvis avsnittet, Den attraktiva arbetsgivaren. Detta avsnitt presenteras fristående från de tre huvudområdena, då detta avsnitt har en direkt och avgränsad koppling till den andra delen av undersökningens syfte.

2.1 Sökningsförfarande och källkritik

Inledningsvis genomfördes en förstudie i syfte att skapa en ökad inblick i området. Detta skedde genom sökningar på internet och i LUBsearch, som är Lunds Universitets databas för vetenskapliga artiklar. I enlighet med undersökningens syfte och frågeställning utarbetades de begrepp som klargör undersökningens riktning. Undersökningens teoretiska ramverk är till största del uppbyggd av vetenskapliga artiklar och tryckta böcker, som är utvalda utefter resultatet från våra intervjuer. Efter genomförd förstudie och genomförda intervjuer har vi pendlat mellan det empiriska materialet och sökning av litteratur. Sökningar av vetenskapliga artiklar har skett i LUBsearch, vi har även gjort isolerade sökningar i sökplattformen Emerald, som ingår i LUBsearch. Detta i syfte att ytterligare säkerställa vår tillgång till relevanta artiklar. Initialt påbörjades sökningar med hjälp av svenska sökordskombinationer, så som *polisen utvecklingsmöjligheter*, *polisen avhopp*, *polisen arbetsmiljö*, *polisbrist*, *polisens omorganisation 2015*. Utfallet, av publicerade vetenskapliga artiklar, direkt kopplade till de ökade avhoppet inom svensk polis var begränsat. Vid våra fortsatta sökningar utökade och breddade vi våra sökningar med engelskspråkiga sökordskombinationer i syfte att finna generell litteratur som kunde kopplas till undersökningens resultat. Sökord som vi främst använde var *employee development*, *competence*, *work environment*, *employee branding*, *motivation*, *changing organization*, *work satisfaction*, *swedish police*. Sökorden har kombinerats för att finna relevanta artiklar. Som underlag för undersökningen har det även använts vetenskapliga artiklar som har återfunnits i andra artiklar eller uppsatser. I dessa fall har originalkällan identifierats och granskats i syfte att säkerställa om den aktuella artikeln kan anses vara vetenskapligt belagd. Litteratur i form av tryckta böcker som har använts i undersökningen har återfunnits genom sökningar i LUBcat, som är Lunds Universitetsbiblioteks databas. För att säkerställa en hög kvalitet i undersökningen har det vid urval av källor använts ett kritiskt förhållningssätt och en hög medvetandegrad avseende såväl fördelar som nackdelar med de källor som valts att användas i undersökningen.

I uppsatsen används främst förstahandskällor men det förekommer även några andrahandskällor. För ökad tillförlitlighet vid användandet av andrahandskällor har de fyra kriterierna äkthet, tidssamband, oberoende samt tendensfrihet tillämpats (Thurén, 2013). *Äkthet* innebär att forskaren ska säkerställa att källan är vad den utge sig för att vara

(Thurén, 2013). Vid sökande i LUBsearch fylldes rutan "peer reviewed" i vilket innebär att endast vetenskapligt granskade artiklar presenteras. Med insikt av att funktionen peer reviewed kan ha brister kontrollerades artiklarnas vetenskapliga riktighet. För att säkerställa riktigheten kontrollerades dispositionen i aktuella artiklar kopplat till om det exempelvis fanns ett abstract, inledning och en gedigen referenslista. Vid osäkerhet påbörjades en förnyad sökning i databasen Ulrich där det återfinns uppgifter om vilken tidskrift artikeln är publicerad i och om den kan anses vara seriös.

Med kriteriet *tidssamband* avses att en källa är mer trovärdig om den är i samtid. Ju mer detaljerad information man söker desto viktigare är samtidighetskravet (Thurén, 2013). Vid sökning av vetenskapliga artiklar och tryckta böcker har vi haft detta kriteriet i åtanke. Majoriteten av den litteratur som har använts bedöms vara tidsmässigt aktuell. Då företrädesvis artiklar och tryckta böcker publicerades mellan åren 2000–2018 har använts. Det har även använts några källor som är publicerade innan år 2000. Vår bedömning är att dessa, äldre källor, innehåller uppgifter som fortfarande har relevans och att det som beskrivs är av generell natur. Det *oberoende* kriteriet innebär att källan ska kunna stå för sig själv och inte vara en avskrift eller ett referat av en annan källa. Om källan har gått i flera led ökar risken för förvanskning och misstolkning. För att minimera risk för misstolkningar har vi i möjligaste mån nyttjat förstahandskällor. Vid de tillfällen där det varit svårt att säkerställa förstahandskälla har uppgifter använts om de har varit relevanta för undersökningen samt uppfyller övriga kriterier. Kriteriet *tendensfrihet* innebär att forskaren inte ska ha anledning att misstänka att underlaget ger en oriktig bild av verkligheten på grund av källans personliga intressen (Thurén, 2013). De för uppsatsen valda artiklar är vetenskapligt granskade och vi har förlitat oss på att de förmedlar en korrekt bild av verkligheten. Detta stöds av Thurén (2013) som framför att vetenskapliga artiklar få anses ha hög tillförlitlighet.

2.2 Arbetsmiljö och arbetsvillkor

I följande avsnitt presenteras utvald teori kopplad till arbetstillfredsställelse, det psykologiska kontraktet, arbetstider, arbetsgrupper, lönens inverkan på motivationen samt friskvård

2.2.1 Arbetstillfredsställelse

Engagemang och motivation har nära anknytning till arbetstillfredsställelse. Bristande förutsättningar för att realisera överenskomna mål kan även bland entusiastiska medarbetare leda till stressrelaterade sjukdomar (Berglund, 2010). Om möjligheten att uppfylla ställda krav, mål och förväntningar försvåras eller omöjliggörs på grund av bristande resurser, påverkas den upplevda arbetssituationen negativt. Goda resurser i kombination med höga krav kan leda till en hög arbetstillfredsställelse och god måluppfyllelse. Likaså kan låga krav och få resurser leda till apati. Låga krav med goda resurser kan leda till att den anställde blir understimulerad och slutligen kan höga krav och få resurser leda till utbrändhet (Bakker & Demerouti, 2007). Detta finns exemplifierat i JD-R modellen (se bilaga 2). Exempel på resurser som kan upplevas som positivt för den anställde kan vara; rimliga förutsättningar för måluppfyllnad, stimulering till personlig utveckling samt reducering av de krav som leder till hög fysisk och psykisk påfrestning. Andra positiva påverkansfaktorer för en god arbetstillfredsställelse är till ex-

empel kontinuerlig feedback, stöd från chefer, belöningar, måluppfyllelse och delaktighet (Berntsson, Wallin & Härenstam, 2012). Forskare inom ämnet motivation betonar vikten av upplevd inre motivation. Det påvisar också samband kopplat till inre motivation och viljan att stanna kvar i sin arbetsroll och/eller hos sin arbetsgivare (Cho & Perry, 2011).

2.2.2 Det psykologiska kontraktet

Det psykologiska kontraktet beskriver och förklarar det ej nedtecknade samförståndet som råder mellan arbetsgivare och arbetstagare. Detta ej nedtecknade kontraktet innehåller exempelvis förväntningar som parterna har på varandra kopplat till arbetets utförande och vad som kan förväntas i utbyte (Khalke & Schmidt, 2002). Innebörden av denna typ av kontrakt kan variera mellan olika arbetsplatser och generationer. Från arbetsgivarens sida rör det sig om tillgång till arbetstagarens tid, engagemang, kunskap, lojalitet samt förväntningar på måluppfyllelse. Från arbetstagarens sida innefattar denna typ av kontrakt goda sociala relationer, trygghet, utveckling och arbetstillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Individens prestation, engagemang, lojalitet och entusiasm är starkt förknippade med hur individen upplever att sina motkrav är tillfredsställda. Vid avvikelse från det psykologiska kontraktet blir de anställda mindre benägna att efterleva arbetsgivarens förväntningar (Khalke & Schmidt, 2002).

2.2.3 Arbetstider

Arbetsgivarens förmåga och inställning till att medarbetarna ska ha möjlighet att kombinera arbete och fritid på ett tillfredsställande sätt, har en avgörande betydelse för anställdas livskvalitet och upplevd arbetstillfredsställelse (Gallie & Russell, 2009). När anställda tillåts ha en större kontroll och inflytande över sin tillvaro, så ökar deras välbefinnande och detta stärker även den mentala hälsan. Arbetstidens omfattning och utformning styr i stor utsträckning huruvida en anställd känner sig tillräcklig både på arbetet och i hemmet. Organisationer som kan hantera det ovan nämnda förhållandet kan på sikt skapa vinster kopplat till minskad frånvaro (Gregory & Milner, 2009). Detta är något som stöds i Phillips och Connell (2003) studie, där de framhåller, att anställda som upplever att det finns stöd från arbetsgivaren avseende balansen mellan jobb och fritid, är mer benägna att stanna inom organisationen. Om arbetets utförande exempelvis kräver oregelbundna arbetstider kan självstyret över dessa tider ha en avgörande inverkan på hur individen upplever sin situation. Kartläggning och förståelse för arbetets beskaffenhet, såsom till exempel monotona, fysiskt tunga och stressiga arbetsuppgifter, är av stor vikt för att arbetsgivaren ska kunna förebygga ohälsa. Det finns inte några klargjorda effekter inom detta område, som påvisar att självständighet, kortare pauser och arbete av lättare karaktär minskar negativa hälsorisker vid monotona, fysiskt tunga och stressiga arbetsuppgifter (Granberg, 2011).

2.2.4 Arbetsgrupper

Den gemensamma samlade kompetensen i en arbetsgrupp genererar synergier som är omöjliga att återfinna hos en enskild individ. Grupper kan hantera en större bredd av problem och med en gemensam världssyn kan detta bidra till en starkare målbild, ett ökat ansvarstagande och mer omfattande sociala faciliteter (Sjøvold, 2009). Hur väl en

grupp fungerar, baseras ofta på hur välfungerande de organisatoriska förutsättningarna är. Ledningsformer, organisationssystem, utrymme för självstyre och ansvar är exempel på förutsättningar. Saknas det en gynnsam miljö faller även gruppens effektivitet (Mercer, Barker & Bird, 2010). Välfungerande och ansvarstagande team behöver enligt Mercer et al. (2010) fem grundläggande förutsättningar: ett riktigt team, en gemensam och engagerande målbild, en gruppstruktur som är tillåtande, en stöttande organisatorisk kontext samt en professionellt inriktad handledning.

2.2.5 Lörens inverkan på motivationen

Studier visar att lönen kan vara mer väsentlig som motivationsfaktor än vad medarbetarna själva upplever (Rynes, Gerhart & Minette, 2004). Rynes et al. (2004) menar att när anställda själva ska ange hur avgörande lönen är för deras motivation anges den som relativt liten. Detta går tvärtemot vad forskningen säger, där den ekonomiska ersättningen framhålls som en stor motivationsfaktor (Rynes, et al., 2004). Relevant är, att enskilda individer kan förhålla sig till och motiveras på flera olika sätt kopplat till ekonomisk ersättning för utfört arbete. Två olika förhållningssätt till lön går att urskilja. Det första förhållningssättet är att individen får sin arbetstillfredsställelse av både lön och andra psykologiska faktorer. Medan det andra förhållningssättet är att endast psykologiska faktorer påverkar arbetstillfredsställelsen. Inom det andra förhållningssättet finns det även vissa individer som värderar lönen utefter ekonomisk trygghet och visad uppskattning snarare än som en ekonomisk vinst i sig självt (Hofmans, De Gieter & Pepermans 2012).

2.2.6 Friskvård

Friskvård är en vanlig och framgångsrik strategi för att uppnå friskare arbetsplatser och kan innefatta såväl fysiska aktiviteter som andra aktiviteter som syftar till att bibehålla eller utveckla den egna hälsan. Obligatorisk friskvård kan vara ett verktyg för att säkerställa att hälsobefrämjande åtgärder når ut till samtliga anställda inom organisationen. Fysisk aktivitet är en behandlingsform i sig självt och kan förebygga skador som uppstår på grund av mycket stillasittande (Angelöw, 2002). Angelöw (2002) menar att ur ett personalekonomiskt perspektiv lönar det sig att vårda sin personal, oavsett om det rör sig om friskvård eller andra anpassningar, då detta minskar personalomsättningen och sänker sjukskrivningstalen.

2.3 Organisation och ledarskap

I följande avsnitt presenteras utvald teori kopplad till organisationsformer, organisationsförändring, avslutningssamtal som kunskapsöverföring samt ledarskap.

2.3.1 Olika former av organisationer

En organisation kan definieras som summan av antal enskilda uppgifter som arbetet är fördelat på samt hur dessa koordineras. Inom organisationsteorin beskriver man vanligtvis två olika typer av strukturer, den centraliserade och hierarkiska organisationen samt den decentraliserade och platta organisationen. En helt centraliserad organisation har en tydlig ledare eller chef som står för allt beslutfattande. Fattade beslut implementeras

genom tydlig koordinering, uppföljning och kontroll. Stora organisationer är vanligtvis inte helt centraliserade. Decentraliserade organisationer fördelar viss makt och därmed beslut till underliggande nivåer inom organisationen. Därmed ökar inflytandet i organisationen, vilket bland annat leder till kortare beslutsvägar samt minskad möjlighet till direkt kontroll (Mintzberg, 1993).

Ohlsson och Rombach (1998) beskriver att den bakomliggande viljan och orsaken till platta organisationer med få hierarkiska nivåer syftar till att modernisera och decentralisera organisationen. Detta drivs av tilltron till att en platt och decentraliserad organisation ska bidra till en ökning av demokrati, kompetens och ansvar på lägre nivåer inom organisationen. Den platta organisation skall kunna hantera en större komplexitet och ge ökad arbetstrivsel. Vidare ska denna organisationstyp ge organisationen bättre möjligheter att hantera en allt snabbare omvärldsförändring. Minskat antal hierarkiska nivåer leder till att chefer får flera underställda medarbetare. Författarna menar att denna typ av organisationsstruktur är förknippade med vissa risker som till exempel en övertro på den platta organisationens inneboende förmåga att åstadkomma det som tillskrivs den. Ohlsson och Rombach (1998) menar att en platt och decentraliserad organisation inte är samma sak. Maktförflyttning nedåt i organisationen är möjligt oavsett organisationsstruktur. Detta innebär att en decentraliserad organisation exempelvis kan ha en större förskjutet makt nedåt i organisationen än en platt organisation. Vid omorganisation till en platt organisation försvinner ofta ledningsstrukturer i mellanskiktet och därmed försvinner chefspositioner. Avskaffande av mellanskiktets chefsnivå får i större utsträckning till följd en ökad maktförskjutning uppåt istället för nedåt i organisationen. I den platta strukturen flyttas ofta ansvaret nedåt i organisationen men inte de motsvarande och tillhörande befogenheterna. Effekter av en omorganisation till en platt ledningsstruktur riskerar att försvåra kommunikationen mellan anställd och chef då chefen inte sällan får ett utökat numerärt personalansvar. Platta organisationer lämpar sig därför inte verksamheter där kommunikationen är av avgörande betydelse (ibid).

2.3.2 Organisationsförändringar

Många organisationsförändringar kan anses vara drivna av omvärldsförändringar. Dessa kännetecknas av att yttre och ej direkt påverkbara faktorer framtvingar någon form av anpassning/förändring av organisationen. Ofta upplever organisationer en press att legitimeras sig genom att följa rådande trender inom organisationsteori. Legitimeringen kan ses som ett sätt att säkerställa sin fortsatta verksamhet (Goodrock & Salancik, 1996)

En organisationsförändring kan anses ha skett, när en organisation uppvisar andra egenskaper än vid ett tidigare tillfälle (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Förändringsprocessen beskrivs med en stor variation av begrepp. Jacobsen och Thorsvik (2013) förhåller bland annat följande begrepp; förändring genom evolution respektive revolution; diktatorisk respektive deltagande förändring. Evolutionistiska förändringar av den deltagande typen syftar på att förändringen inte endast leds och genomförs av ledningen. Strategin baserar sig istället på att alla är viktiga för utvecklingen och att de måste bidra i förändringsprocessen. Därför förespråkar denna strategi en bottom-up implementering med drivande medarbetare. Den evolutionära förändringen kan beskrivas som de små stegens förändring medan den revolutionära kan beskrivas som de stora stegens förändring. Den revolutionära förändringen medför väsentliga förändringar jämfört med hur organisationen fungerade innan. Revolutionära förändringar innebär ofta att organisationens

struktur och kultur förändras. Förändringen föregås av att ledning efter analys fastställer strategiska mål, delmål, handlingsplaner samt en tydlig tidsram. Därefter analyseras själva verkställandet för förändringen där bland annat eventuella problem kartläggs. Strategin bygger på ett antagande om rationalitet och att makten är koncentrerad. Genomförandet är allt som oftast top-down styrt. En sådan förändringsstrategi innebär begränsade möjligheter för medarbetare att komma med alternativa synpunkter, delta-gående och inflytande (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En förändringsprocess kräver både tid och engagemang och det är avgörande att berörda personer är medvetna om detta. Det krävs noggrann och verklighetsförankrad planering för att implementera en förändringsprocess. I planeringsfasen av processen bör därför exempelvis hänsyn tas till prioritering och tågordning för igångsättande av aktiviteter. Vidare bör konsekvensanalyser genomföras där framkomna bedömda risker och framgångsfaktorer belyses och medvetandegörs (Jacobsen, 2013). Central frågeställning från forskare kopplat till organisationsförändringar är enligt Jacobsen (2013) "Varför klarar vissa organisationer att genomföra förändringsprocesser på ett lyckat sätt medan andra inte gör det?" (s.97). Jacobsen framhåller att dåligt ledarskap samt fel strategi är vanligt förekommande orsaksfaktorer till uppkomna problem i förändringsprocesser. Andra orsaksfaktorer som framhålls är typ av organisation, organisationens förmåga till anpassning samt flexibilitet.

Kurt Lewin (1951) har utarbetat en förklaringsmodell som beskriver de olika stegen i en planerad organisationsförändring. Modellens fokus består i medarbetarnas attityder och beteende. Lewin benämner de olika faserna som unfreeze, change och refreeze. I fasen unfreeze, framhålls vikten av goda förberedelser och att ledarna förankrar förändringen bland de anställda, i syfte att minimera motståndet till förändringen (Hussain, et al., 2016). Människans psykologiska försvarsmekanismer aktiveras inför övergripande förändringar. Dessa mekanismer kan ha sin orsak i rädsla för det okända, rädsla för förlust av personliga fördelar, att medarbetaren inte förstår behovet av en förändring samt förlust av positiva sociala relationer (Jacobsen, 2013).

Vid organisationsförändringar ändras inte sällan maktordningen. Det kan röra sig om såväl informell som formell makt. Förändrade arbetsuppgifter kan exempelvis påverka den informella makten. Vid omfattande organisationsförändring består påverkans effekterna på den formella makten ofta av att ledningsstrukturen förändras. En förändring, kopplad till utökad decentraliserad beslutsordning, kan exempelvis leda till att ledningsnivåer försvinner (Ohlsson & Rombach, 1998). En planerad förändrad maktordning leder inte sällan till motstånd från berörda personer (Lewin, 1951). En framgångsfaktor för att minska friktionen av motstånd mot en planerad förändring, är att i planeringsfasen tidigt identifiera individer och/eller grupper som kan motsätta sig förändringen och deras skäl varför. Andra verktyg är att tidigt förmedla förändringens nödvändighet, genom att beskriva och tydliggöra fördelar med förändringen och därigenom förbereda berörda på hur förändringen kommer att påverka dessa (Yukl, 2013). I Lewins changing fas genomförs själva förändringen. Lewin menar att det finns en tendens att ledare, i ett för tidigt skede av processen hamnar i denna fas vilket är orsakat av en alltför hastig förändringsprocess. Detta kan medföra att motstånd skapas på grund av att medarbetarna fortfarande befinner sig i unfreeze-fasen. I fasen refreeze, är en av framgångsfaktorerna att frysa läget och bibehålla erhållna positiva effekter av förändringen (Lewin, 1951; Yukl, 2013).

2.3.3 Avslutningssamtal som kunskapsöverföring

Då personal lämnar en organisation med negativa synpunkter kopplat till organisationen, istället för den ekonomiska ersättningen, ställs organisationen inför utmaningen att utreda och analysera specifika orsakssamband till avslutet. Detta gäller särskilt om antalet uppsägningar närmar sig eller anses ha passerat vad som kan anses vara normala nivåer. När välfungerande anställda väljer att avsluta sin anställning utan att de upplever svårigheter med arbetsmiljön, belöningsystemet eller för högt ställda krav på resultat, är vanligtvis orsaken att de funnit en anställning med högre lön eller andra icke-arbetsrelaterade anledningar (Williamson, 2013). När en medarbetare avslutar sin anställning åligger det organisationen att säkerställa att värdefull kompetens inte försvinner med individen. En organisation bör upprätta gemensamma regler, rutiner och policy för att tillvarata viktig kunskap när en individ väljer att sluta inom organisationen (Nilsson, et al., 2011). Avslutningssamtal är den mest vedertagna metoden för att bevara viktig information inom företaget och för att i ett större sammanhang kunna analysera organisationens personalomsättning. Svagheter med avslutningssamtal är att dessa bygger på att medarbetaren som skall avsluta sin anställning är villig att dela med sig av information samt att medarbetaren i vissa fall är beroende av goda referenser inför framtiden (Williamsson, 2013).

2.3.4 Ledarskap

Wallo (2008) beskriver att ledarskap är ett komplext och mångfacetterat ämne och att det finns en mängd olika definitioner och modeller för att beskriva ledarskap. Yukl definierar ledarskap enligt följande: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (Yukl, 2013, s. 23). Nilsson et al. (2011) riktar kritik mot det som ovan beskrivs och definieras av Yukl (Författarna refererar till 2010 års utgåva av boken *Leadership in organizations*) då de anser att Yukls definition inte tar hänsyn till kontexten. Författarna menar att ledarskap behöver anpassas till situationen och de strukturer som finns inom organisationen. Vidare skriver Wallo (2008) att det inte nödvändigtvis bara måste vara ledaren som påverkar, såsom Yukl beskriver, utan att ledaren även kan påverkas av medarbetarna. Wallo beskriver således ledarskapet som en social och ömsesidig påverkansprocess mellan ledaren och medarbetaren i deras strävan att uppnå ett gemensamt uppsatt mål.

Skakon, Nielsen, Borg & Guzman (2010) framför i sin studie att ledare har en viktig funktion i att skapa en arbetsmiljö, där medarbetare kan utvecklas och känna trivsel. I samma studie framgår det även att det finns en koppling till att ett stöttande ledarskap leder till, lägre stress, mindre utbrändhet och högre arbetstillfredsställelse samt välmående hos de anställda. En bra relation mellan chefer och anställda är nyckeln till en bra hälsa hos såväl individen som i organisationen (Skakon, et al., 2010). Vidare beskriver Kaiser, Hogan & Craig (2008) att en indikator på ledarskapets effektivitet är i vilken utsträckning som resultaten hos arbetsgruppen/organisationen förbättras och hur mål förankras för att sedan uppfyllas/uppnås. Där även medarbetarens föreställning och attityd till ledaren är en bra indikator på om ledarskapet är effektivt.

Forskare som har studerat ledarskap inom polisen har bland annat fört en diskussion kring om ledarskapet inom organisationen skall anses vara transaktionellt eller trans-

formativt. Polisen har traditionellt sett varit en organisation med ett top-down transaktionellt ledarskap. Det förekommer även diskussioner kring hur man ska arbeta för ett mer transformativt ledarskap inom polisen (Haake, Rantatalo & Lindberg, 2017). Det transformativa ledarskapet innebär en relationsorienterad ledarstil. Den transformativa ledaren har ett beteende som inverkar till att de anställda vill associera sig med ledaren. Den transformativa ledaren uppmuntrar även medarbetarna till att hitta nya kreativa sätt att lösa uppgifterna på. Vidare fokuserar den transformativa ledaren på den enskilda individen, dennes behov, förmågor och mål. Den transaktionella ledarskapsstilen kännetecknas av en vägledande ledarstil som på ett tydligt sätt anger verksamhetsmål, förväntningar och tillvägagångssätt för medarbetarna. Den transaktionella ledaren ger belöningar när de anställda uppnått överenskomna mål (Skakon, et al., 2010; Wallo, 2008).

Det är skillnad mellan att vara chef och att vara ledare. En person kan vara ledare utan att per automatik vara chef och en uttalad chef är inte nödvändigtvis en ledare (Toor, 2011; Yukl, 2013). Chefskap utgör en formell position medan ledarskap utövas utifrån en informell position som bygger på ledarens personliga förmågor som exempelvis handlingskraft och förmåga till att influera och socialt interagera. Ledaren beskrivs som en person som av gruppen får behörighet att leda gruppen i dess arbete. Vem gruppen ger behörighet till styrs bland annat av gruppens tilltro till ledarens personliga förmåga att framgångsrikt och säkert leda gruppens lösande av uppgifter. Andra faktorer, som kan ge ledaren gruppens behörighet, är att gruppmedlemmar ser möjlighet till att utöka sina egna kunskaper och förmågor genom ledarens inneboende egenskaper och kunskap (Toor, 2011).

2.4 Kompetens och kompetensutveckling

I följande avsnitt presenteras utvald teori kopplad till; kompetens, kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheter.

2.4.1 Kompetens

Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder (Ellström, 1992 s.21)

Kompetens är kontextberoende, vilket kan få till följd att en individ inte får möjlighet att använda sin kompetens fullt ut. Kompetens, som är användbar på en arbetsplats, kan sakna relevans på en annan (Ellström, 1992). Kompetens är kopplat till individen och vad individen specifikt tar med sig till ett arbete medan kvalifikation avser de faktiska krav som arbetet kräver av individen. Kompetens/kvalifikation kan vara uppdelade i: formell, faktisk och utnyttjad kompetens samt uttalade och faktiska kvalifikationer. Formell kompetens innebär de utbildningserfarenheter individen besitter medan faktisk kompetens innebär den faktiska kunskap som kan tas i bruk i arbetssituationer. Yrkeskunnande som utnyttjad kompetens innebär den kompetens en individ besitter och som dessutom kommer till användning i arbetet. Faktiska kvalifikationer är de faktiska krav

som arbetet ställer och uttalade kvalifikationer är de arbetskrav som arbetsgivaren formulerar och efterfrågar (Ellström, 1992; Nilsson, et al., 2011).

2.4.2 Kompetensutveckling

Ellström (1992) beskriver att kompetensutveckling är “en sammanfattande beteckning på de olika typer av planerade åtgärder, som kan utnyttjas för att påverka utbudet av kompetenser/kvalifikationer på den interna arbetsmarknaden” (s.106). I dagens arbetsliv finns det en spridd uppfattning, att det är medarbetarnas kompetens, som ger organisationen konkurrensfördelar och att detta medger att organisationen på ett bättre sätt än sina konkurrenter kan möta krav från kunder (Nilsson, et al., 2011). Detta stöds av Kock och Ellström (2010), som i sin studie skriver, att det i dagens arbetsliv finns en spridd uppfattning om att kompetensutvecklingsaktiviteter är nyckeln till såväl ökad, produktivitet, kreativitet och konkurrenskraft. Kock (2010) framhåller att en arbetsmiljö som tillåter och stimulerar lärande och kompetensutveckling är av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personlig utveckling (Kock, 2010). Med begreppet läromiljö avses de förhållanden i en organisation som möjliggör eller begränsar lärandet i eller genom arbetet (Kock & Ellström, 2010).

Det finns främst två sätt som en organisation kan tillgodose behovet av kompetens. Det kan ske genom extern rekrytering eller genom att genomföra insatser för att öka de redan anställdas möjligheter och förutsättningar för lärande (Nilsson, et al., 2011). Genomförande av kompetensanalys är en grundläggande förutsättning för organisationens systematiska arbete med kompetensutvecklingen. Kompetensanalys innebär att det sker en kartläggning över vilken kompetens som finns i organisationen, vilken kompetens som i nuläget saknas samt vilken kompetens som det bedöms finnas behov av i framtiden (Granberg, 2011). Nilsson et al. (2011) framhåller medarbetarsamtalet som ett verktyg för att kontinuerligt inventera och kartlägga medarbetarnas kompetens och för att hålla arbetsbeskrivningar uppdaterade.

En framgångsrik insats inom kompetensutveckling kräver att det finns en god utbildnings- och lärandekultur inom företaget. Kulturen påverkas både av ledningens uppfattning av värdeskapande genom utbildning och de anställdas upplevda behov och motivation till kompetensutveckling (Kock, 2010; Wallo, 2008). Effekterna och resultatet av en kompetensutveckling är beroende av såväl ett erbjudande som ett engagemang. Med erbjudande avses att organisationen tillhandahåller rätt förutsättningar för individen att utvecklas. Engagemang syftar till att individen måste ha en vilja och förmåga att lära, för att det i sin tur ska leda till utveckling (Nilsson, 2014).

2.4.3 Vikten av utvecklingsmöjligheter i dagens samhälle

I dagens samhälle har arbetsmarknaden blivit allt mer rörlig. Individer har idag, jämfört med tidigare generationer, en större lojalitet mot sin egna utveckling och karriär än mot sin arbetsgivare. Detta avser särskilt individer med kvalificerad kompetens, dessa individer är idag mer flexibla och upplever inte på samma sätt behov av den traditionella jobbsäkerheten eller trygga arbetsvillkor som tidigare var vanligt förekommande behov. Allt fler individer kommer byta arbete under sin karriär, då detta ses som ett sätt att ombesörja sin egna utveckling (Holland, et al., 2002). I dagens arbetsliv ställs det höga

krav på individen skall vara anställningsbar. Detta medför att individer inte kan stanna inom en organisation som inte satsar på deras utveckling (Lee & Bruvold, 2003).

Allt fler kvalificerade medarbetare efterfråga utmanande arbetsplatser. För att organisationer, under en längre tid, ska lyckas behålla arbetskraft krävs det en miljö som ger utrymmer för utveckling samt stimulerar lärandet (Holland, et al., 2002). De vos och Meganck (2007) beskriver i sin studie att utvecklingsmöjligheter är en av de faktorer som har störst betydelse för individer och som påverkar deras vilja att stanna inom en organisation. Genom att satsa på utveckling upplever de anställda att organisationen värderar deras arbete och bryr sig om deras utveckling. Detta bidrar i sin tur till att medarbetaren känner en större vilja och lojalitet att stanna. Vidare leder detta också till en ökad produktivitet och ökat engagemang hos medarbetaren (Lee & Bruvold, 2003).

2.5 Den attraktiva arbetsgivaren

I följande avsnitt presenteras utvald teori kopplad till employer branding

Att attrahera, rekrytera och behålla de bästa medarbetarna har alltid varit en utmaning för organisationer. Att förlora medarbetare till ett annat företag resulterar i en rad konsekvenser såsom förlust av erfarenhet och kompetens, minskad produktivitet samt ekonomiska kostnader. Genom den allt hårdare konkurrensen på dagens arbetsmarknad har employer branding växt fram som en strategi för att attrahera och behålla kompetent personal (Tanwar & Prasad, 2016). Employer branding har blivit allt viktigare i dagens kunskapsintensiva samhälle, då det finns brist på kvalificerade medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004; Erwing, et al., 2002).

Marknadsföring, stödd av en genomtänkt employer branding-strategi är av stor vikt för företag. Strategin bygger bland annat på att framhålla sig som en attraktiv arbetsgivare. Detta kan ske genom att man bygger bilden av en unik identitet som påvisar vad som särskiljer den egna organisationen från andra arbetsgivare (Erwing, et al., 2002). Employer branding handlar om att skapa ett bra arbetsgivarvarumärke, såväl externt som internt. Extern employer branding omfattar den process där organisationer arbetar för att attrahera och rekrytera talangfulla och kompetenta medarbetare. Genom extern employer branding kan företaget också locka fler kunder. Genom att framstå som ett bra företag identifierar sig kunder starkare med företaget och produkten. Intern employer avser intern marknadsföring av arbetsgivarvarumärket och har som syfte att motivera, behålla, utveckla och engagera befintliga medarbetare inom ramen för organisationens mål och värdegrund (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016). Enligt Tanwar & Prasad (2016) är arbetsmiljön, CSR (Corporate Social Responsibility), balans mellan arbete och privatliv, lön och förmåner, karriärmöjligheter samt utrymme för utveckling inom organisationen viktiga faktorer i arbetet med employer branding.

3 Metod

I följande avsnitt beskrivs vår metodologiska ingång. Avsnittet avhandlar vår kunskapsyn (ontologi och epistemologi) samt det vetenskapliga synsättet vi har valt för undersökningens genomförande. Därefter beskrivs valet av metod, hur datainsamlingen har genomförts och hur empirin har bearbetats och analyserats. Avslutningsvis avhandlas genom diskussion undersökningens, kvalitet, etiska överväganden och metodval.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

3.1.1 Epistemologi och ontologi

Ontologi innebär läran om det som existerar, om hur verkligheten ytterst är beskaffad (Fejes & Thornberg, 2017). En huvudgrupp inom ontologin är idealismen. Inom idealismen menar man att världen är helt beroende av en bakomliggande struktur, form eller idéer (Sohlberg & Sohlberg, 2013). I vår undersökning har vi valt att använda oss av en idealistisk ontologi där vi antar att kunskapen finns att söka i subjektet. Människors tolkningar av verkligheten är föremål för analys i den här undersökningen.

Epistemologi är att likställa med kunskapsteori, vad kan man veta och hur når man kunskap? (Sohlberg och Sohlberg, 2013). Alla människor har olika syner, sanningar, perspektiv och förklaringar om sin verklighet, vilket går att ifrågasätta. Olika kunskapsteoretiska grundantaganden ger olika svar på kunskapens bidrag och möjlighet (Fejes & Thornberg, 2017). För att närma oss kunskapens grund och uppkomst har vi valt att använda den empiriska epistemologin. Empirismen menar att vår kunskap främst grundas på erfarenheter som förmedlas via våra sinnen (Sohlberg & Sohlberg, 2013).

3.1.2 Vetenskapligt synsätt

Utifrån den ovan förda diskussionen har vi inspirerats av en hermeneutisk vetenskapsyn. Hermeneutiken handlar om att tolka, förstå och förmedla och kan användas för att förmedla upplevelser av/inom ett visst område/fenomen (Westlund, 2017). I undersökningen har vi utgått från intervjudeltagarnas upplevelser och kunskap för att få förståelse inom det valda ämnesområdet. Intervjuutskrifter har utgjort vårt empiriska material. I vår strävan att finna empiriska mönster har intervjumaterialet utgjort grunden för vår analys och tolkning. Inom hermeneutiken betonas vikten av att se helheten. Hermeneutik innebär att forskaren intar en beskrivande och reflektiv hållning till det insamlade materialet (Olsson & Sörensen, 2011). Vi har under uppsatsens gång, i linje med hermeneutiken, förhållit oss till och granskat hur delarna hänger ihop med helheten och hur helheten samtidigt bara kan förstås utifrån delarna. Detta för att fördjupa vår förståelse och möjliggöra en mer mogen tolkning av empirin. Forskarens egna förförståelse är i fokus inom hermeneutiken. Förförståelsen i sig ska analyseras löpande tillsammans med den nya kunskapen som forskaren tillgodogör sig under arbetets gång (Alvesson & Sköldberg 2017). I nästa del redogör vi för vår förståelse.

3.1.3 Förförståelse

Vi som genomför undersökningen är inte helt obekanta med det område som har studerats, vi vill nedan förtydliga vilken förförståelse vi har inom det aktuella området. Enligt ett hermeneutiskt perspektiv kan förförståelse både förleda oss och vara en tillgång i vår tolkningsprocess. Vi bär alla på någon form av förförståelse och förutfattade meningar vilka det gäller att förhålla sig till under hela tolkningsprocessen (Westlund, 2017). Polismyndigheten är en myndighet som ständigt verkar runt om oss i samhället. Vi, liksom Nyzell och Larsson (2016), ser polisyväsendet som en nödvändig förutsättning för ordningens upprätthållande och frånvaro av detta skulle leda till ett samhälle utan lag och ordning. En av uppsatsförfattarna bedriver i sitt ordinarie arbete ett aktivt och nära samarbete med polisen. I uppsatsskrivandets förstadie sökte vi efter litteratur som kunde ge oss bakgrundsinformation om Polismyndigheten. Vidare sökte vi efter tidigare forskning inom området samt traditionell medieforskning. Detta sammantaget ökade vår förförståelse inom berört ämne. Inför datainsamlingen och för att i analysen av vårt empiriska material finna mönster var denna förförståelse till hjälp.

3.1.4 Vetenskapligt angreppssätt

Den induktiva och den deduktiva metoden är de två vanligaste vetenskapliga angreppssätten när det kommer till att försöka närma sig den empiriska verkligheten (Sohlberg & Sohlberg, 2013). Inom det deduktiva angreppssättet har teorin en framträdande roll som kortfattat kan beskrivas som att man går från teori till empiri. I motsats till detta utgår en induktiv ansats från empirin och teorianvändningen är därmed mer nedtonad (Lind, 2014). För att närma oss den empiriska verkligheten har vi använt oss av det abduktiva angreppssättet, vilket är ett mellanting mellan de nyss nämnda angreppssätten. Fejes & Thornberg (2017) framhåller att det i forskningspraktiken inte är vanligt förekommande att forskaren antingen har ett strikt induktivt eller strikt deduktivt förhållningssätt till slutledningar. Efter genomförda intervjuer inleddes processen med att sammanställa det empiriska materialet. Efter sammanställning och analys av det empiriska materialet tydliggjordes vilken teori och forskning som behövdes för att vetenskapligt verifiera och underbygga det empiriska resultatet. När teorikapitlet var färdigställt påbörjades arbetet med att knyta an det empiriska materialet med den i teorikapitlet framtagna teorin och forskningen, i syfte att vetenskapligt verifiera och underbygga det empiriska materialet. Under denna processen framkom det vilken teori och forskning som kunde selekteras bort samt vilken teori som det fanns behov av att komplettera. Syftet med att vi i undersökningen konstant pendlat mellan det empiriska materialet och redan kända teorier var för att möjliggöra jämförelser och tolkningar som ett led i att finna mönster och de mest sannolika förklaringarna.

3.2 Genomförande

3.2.1 Urval och datainsamling

I undersökningen har vi tillämpat ett tillgänglighetsurval av intervjudeltagarna. Deltagarna baserades initialt på de kontakter vår kontaktperson hade. I möjligaste mån försökte vi säkerställa att tillgängliga intervjudeltagare, kunde anses vara relevanta och anses bära på rik empirisk information kopplat till undersökningens framtagna fråge-

ställningar. Kriterier för urval av intervjupersoner var att personerna tidigare har arbetat som poliser samt att de har arbetat som poliser både innan och efter omorganiseringen. Anledningen till att de skulle ha arbetat både innan och efter omorganiseringen var för att undersöka om omorganiseringen hade någon påverkan på valet att begära uppsägning/tjänstledigt. Ur det totala urvalet återfinns två intervjudeltagare som på egen begäran är tjänstledigt beviljade av Polismyndigheten. Deras uttalade avsikt med tjänstledigheten var att söka sig bort från Polismyndigheten på grund av rådande förhållande inom myndigheten. I uppsatsen har vi valt att inte beakta genusperspektivet, då vi inte har haft som avsikt att undersöka män och kvinnors eventuellt skilda åsikter angående varför de valt att begära uppsägning/tjänstledigt. Vi anser inte heller att urvalet har varit representativt för att undersöka män och kvinnors eventuellt skilda åsikter kring valet att begära uppsägning/tjänstledigt.

Nackdelen med ett tillgänglighetsurval är att alla poliser som valt att lämna polisyrket inte haft lika stor chans att bli valda (Bryman, 2011). I denna undersökningen har det dock inte varit möjligt att göra ett sannolikhetsurval då deltagarna inte längre är knutna till en specifik organisation, vilket försvårar processen med att få tillgång till intervjudeltagare. Det fanns ingen urvalsram att tillgå (May, 2013). May (2013) menar att forskaren då inte har något annat val än att använda sig av ett icke-sannolikhetsurval. De kontakter vår kontaktperson hade tillgång till blev därför avgörande för att få tag på deltagare till undersökningen.

Med utgångspunkten i den hermeneutiska ansatsen har vi valt en kvalitativ vetenskaplig metod (Olsson & Sörensen, 2011). Vi har valt att fokusera på individers uppfattningar, antaganden och personliga tolkningar angående det aktuella ämnesområdet. Genom att använda oss av en kvalitativ metod har vi kunnat komma nära forskningsobjektet (Alvesson & Sköldberg, 2017; Bryman 2011). Bryman (2011) beskriver kvalitativ metod som en analys med låg strukturering där fokus ligger vid ord istället för kvantifiering av data.

För undersökningens inhämtning av primärdata har vi använt oss av kvalitativa intervjuer. Inom hermeneutiken är tolkning och förståelse av texter i dess olika former i fokus. I undersökningen har vi utgått från intervjuutskrifter för texttolkning (Westlund, 2017). Kontakt med intervjudeltagarna togs via telefon och vid detta samtal informerade vi om vilka vi är, syfte och bakgrund till undersökningen samt etiska aspekter. Totalt bokades sex stycken intervjuer, vilket bedömdes vara ett rimligt antal i förhållande till undersökningens tidsram. Vi valde att utföra enskilda intervjuer med deltagarna och varje intervju tog cirka 60 minuter. Vi har i undersökningen använt oss av både telefonintervjuer och direkta intervjuer. Intervjupersonernas tillgänglighet var styrande för val av intervjumetod. Vi är väl medvetna om att det vid telefonintervjuer finns en problematik kring att vi vid intervjutillfället inte haft möjlighet att studera intervjudeltagarnas reaktioner och ansiktsuttryck (Bryman, 2011).

Vid utförandet av intervjuerna användes en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1) då detta tillät oss att behålla strukturen i samtalet men samtidigt minskade risken att låsa in den intervjuade i en alltför strikt mall. Med denna form av intervjuer sägs det vara lättare för deltagarna att besvara frågorna i egna termer, jämfört med den standardiserade intervjun. Denna form ger även större möjlighet till jämförelse än den fokuserade eller ostrukturerade intervjun (May, 2013). Inom hermeneutiken ges deltagarna stort

utrymme till att styra samtalet kring deras upplevelser, vilket gjorde valet att använda en semistrukturerad intervjuguide än mer motiverat (Westlund, 2017). Intervjuguiden utformades genom att vi satte upp ett antal teman med öppna huvudfrågor som åtföljdes av potentiella följdfrågor (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Fördelen med öppna frågor är att dessa inte leder respondenternas tankebanor i någon viss riktning. Öppna frågor lämnar även utrymme för oförutsedda svar och reaktioner (Bryman, 2011; Cohen, et al., 2007). Ämnet för undersökningen kan ses som etiskt känsligt då vi undersöker orsaker till individens val att avsluta sin anställning. Cohen et al. (2007) beskriver, att öppna frågor är att föredra vid undersökning av ett etiskt känsligt ämne, då det lämnar utrymme för respondenten att svara med egna ord. Fördelarna med öppna frågor har vägts mot nackdelarna, som att öppna frågor bedöms kräva mer av intervjudeltagarna samt att svaren måste kodas, vilket kan vara tidskrävande (Bryman, 2011). Varje intervju inleddes med att vi ännu en gång gav information om etiska aspekter samt syfte och bakgrund till undersökningen. Vidare ställdes frågor kopplat till deltagarens bakgrund. Genom att börja med lite mjuka och lätta frågor värms intervjupersonen upp inför de mer omfattande och personliga frågorna. Vi avslutade varje intervju med att fråga om det var något annat som deltagaren ville tillägga till intervjun, det kunde handla om revidering eller komplettering (Alvesson, 2011).

3.2.2 Databearbetning

Intervjudeltagarna tillfrågades om samtycke gavs till att intervjun spelades in. Deltagarna informerades om att endast forskarna tar del av materialet samt att materialet kommer raderas från inspelningseheterna efter avslutad undersökning. Intervjuerna spelades in i syfte att underlätta transkriberingen. Inspelning av intervjuerna underlättar också tolkningen av intervjuerna. Inspelningen ger forskaren bättre möjlighet att under intervjutillfället iakttä uttryck och dokumentera gester hos intervjupersonen. Nackdelen med inspelning är att det kan hämma respondenten (Alvesson, 2011; May, 2013). I nära anslutning till genomförd intervju påbörjades transkriberingen. Olsson & Sörensen (2011) framhåller att det är viktigt att intervjuerna skrivs ut i så nära anslutning till intervjuerna som möjligt då det minskar risken för missuppfattningar. Transkriberingen utgjorde sedan inledningen till den analytiska processen. Att genomföra utskrifter av inspelningarna är förbundet med en rad tekniska och tolkningsmässiga problem. Vi valde att ordagrant skriva ut vad intervjupersonerna sa för att minska vår påverkan på resultatet. Transkriberingsarbetet delades upp så att vi transkriberade hälften av intervjuerna var. Den del av intervjuerna som man själv inte transkriberade lyssnades därefter igenom i syfte att fräscha upp minnet och fördjupa sig i materialet.

3.2.3 Hermeneutisk analys av empirisk data

Inom hermeneutiken finns ingen generell arbetsmodell över hur analys- och tolkningsprocessen ska gå till. Forskare har olika förförståelse och ingång och kan utifrån det välja olika angreppssätt för att tolka och analysera sitt empiriska material. Den hermeneutiska teorin kan indelas i tre kategorier som i viss mån styr hur tolknings- och analysprocess kan gå till, vad som är fokus i tolkningen och vilken teori som används. I vår undersökning har den allmänna tolkningsläran använts, vilket är den vanligaste. Inom den allmänna tolkningsläran är förståelsen av en företeelse i fokus (Westlund, 2017). I vårt fall är polisens tankar och åsikter om varför de valt att sluta som poliser samt vad de

anser Polismyndigheten behöver göra för att bli en attraktivare arbetsgivare i fokus. Under hela tolkningsprocessen har vi behövt förhålla oss till vår förförståelse. I analysarbetet kan förförståelse vara såväl en tillgång som hämmande faktor (ibid). Westlund (2017) menar att man som forskare bör ha en genuint nyfiken hållning inför det empiriska materialet med den egna förförståelsen medvetandegjord. Genom detta förhållningssätt ökar forskarens möjligheter till att se vad texten erbjuder. Förförståelse behöver inte nödvändigtvis vara sakspecifik. Förförståelsen innebär också att ha förmåga att tolka data ur ett samtidsperspektiv. Hur påverkar den aktuella samtida kontexten hur våra intervjupersoner väljer att svara på våra frågor? (Sohlberg & Sohlberg, 2013).

Inom hermeneutiken används del- och helhetsprincipen i processen att finna mening i det analyserade och tolkade materialet. Grundtanken avseende förförståelse och tolkning inom hermeneutiken är att meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i relation med helheten. Helheten kan samtidigt bara förstås utifrån delarna (Westlund, 2017). I arbetet med delarnas och helhetens ömsesidiga påverkan menar Ödman (2008) att kontexten oftast är helt avgörande för vår förståelse och analys. Genom att bägge författarna medverkade vid samtliga, förutom en av intervjuerna, minskades risken för att analysen inte skulle avspegla intervjukontexten. Den hermeneutiska traditionen beskriver cirkulationen mellan delarna och helheten som en spiral. Den hermeneutiska spiralen exemplifierar hur man på sin väg i den hermeneutiska processen dels söker nya delar och dels gräver sig djupare ner i förförståelsen. Genom att göra en mogen tolkning och se till delarna i förhållande till helheten så skapas en mer riktig tolkning (Olsson & Sörensen, 2011; Westlund, 2017).

Efter intervjuerna transkriberats påbörjades arbetet med att organisera intervjutexterna. Första fasen var att läsa igenom det empiriska materialet flera gånger för att bekanta sig med materialet och få en uppfattning av helheten. Teorierna lades åt sidan i denna fasen. Efter att ha bekantat oss med empirin koncentrerades textmassan och bröts ner till hanterbara enheter. I enlighet med hermeneutiken påbörjades sedan arbetet med att söka efter återkommande utsagor utifrån de teman som finns i undersökningens intervjuguide. Här kunde vi bland annat finna mönster i ordanvändning. Vi kunde även här se vilka områden som de intervjuade valde att fokusera på och självmant lyfta fram. Därefter jämfördes huvudbudskapen och kodades i olika kategorier (Fejes & Thornberg, 2017; Westlund, 2017). Genom att sortera och kategorisera får man en överblick och ordning över materialet, vilket gör det lättare att finna mönster och komma fram till resultat (Alvesson, 2011). Under analysprocessen av det empiriska materialet har vi använt oss av tankekartor. Detta bidrog till en större överblick över hur materialet skulle organiseras i syfte att få delarna att hänga ihop med helheten och vice versa.

Efter genomförd analys av empiriskt material påbörjades fas två. I denna fas växlade vi mellan det empiriska materialet samt tidigare forskning och teorier för att tolka och begripliggöra funna mönster. De teoretiska perspektiven utgjorde glasögon och tolkningsverktyg, vilket gav ytterligare ett lager tolkningar till vårt empiriska material. Tidigare läst litteratur är en del av den förförståelse som integrerats i tolkningsarbetet. Som ovan avhandlats, bygger den hermeneutiska spiralen på att det finns en form av dialektik mellan tidigare forskning och det empiriska materialet som vi har tolkat. Det har skett ett konstant pendlande mellan vår förförståelse och det empiriska- och teoretiska materialet. Genom att pendla fram och tillbaka gräver sig spiralen längre ner vilket i sin tur leder till fördjupad tolkning. Vi har under tolkningsprocessen kontrollerat att det finns

en inre logik mellan textens olika delar och helheten. Vi ställde oss frågor, så som ifall det finns ett logiskt sammanhang mellan de olika delarna i texten? (Westlund, 2017).

3.3 Metodreflektion

3.3.1 Kvalitet

I detta avsnitt beskrivs hur vi under arbetets gång har valt att förhålla oss till metodens kvalitet och tillförlitlighet. Vi har använt oss av begreppet kvalitet istället för validitet då vi anser att kvalitetsbegreppet är mer applicerbart på vår undersökning (Kvale & Brinkmann, 2009; Thornberg & Fejes, 2017). Validitet är skapad ur den kvantitativa forskningen och är inte alltid direkt applicerbart på den typ av kvalitativa undersökning som vi har bedrivit. Kvalitet kan ses som ett elegant och innovativt tänkande som balanseras mot en väl utförd analys. Begreppet kvalitet refererar till i vilken utsträckning genomförd forskning med tillhörande metodval undersöker det som avses undersökas (Thornberg & Fejes, 2017). För att säkerställa vår undersöknings kvalitet har vi löpande under arbetet säkerställt bland annat följande; är syftet med uppsatsen lämpat att undersöka med hjälp av kvalitativ forskning och är vårt val av semi-strukturerade intervjuer det för ändamålet bästa valet av datainsamling? Utöver dessa frågor har vi även i avslutandet tagit ställning till huruvida den data vi samlat in uppfyller syftet med uppsatsen (ibid). Under intervjutillfällena, då vi har upplevt behov, har vi ombett våra intervjudeltagare att bekräfta att vi har uppfattat svaret korrekt samt även sammanfattat deras svar i syfte att säkerställa att den intervjuade har fått förmedla det som denne ansett vara viktigt (Kvale & Brinkmann, 2009). Efter genomförda intervjuerna har vi fortsatt söka kunskap i ett flertal rapporter vars syfte har varit att undersöka polisens organisation. I dessa rapporter har vi kunnat jämföra och dra paralleller mot vårt eget forskningsresultat i syfte att pröva tillförlitligheten i vår egna undersökning (Cohen, et al., 2007). Inom kvalitativa undersökningar är forskaren själv ofta den primära källan till datainsamlingen. Detta ställer krav på uppmärksamhet inför tveksamheter och alltför vaga antaganden (Thornberg & Fejes, 2017). Med utgångspunkt i hermeneutiken är det av vikt hur vi redovisar vår förförståelse för läsaren då detta tydliggör utgångspunkten för vår vidare tolkning av resultatet (Westlund, 2017). Genom att vi har redogjort för våra tidigare kunskaper om Polismyndigheten och polisyrket i stort har vi gett läsaren större möjlighet att förstå vad tolkningarna delvis grundar sig på samt gett läsaren verktyg för att bedöma rimligheten i våra tolkningar.

3.3.2 Etiska överväganden

Inför en vetenskaplig undersökning är det viktigt att forskarna gör en vägning av värdet av det förväntade kunskapsstillskottet mot eventuella negativa konsekvenser för såväl undersökningens deltagare som för tredje person (Cohen, et al., 2007; Vetenskapsrådet, u.å). De fyra forskningsetiska principerna, som nedan presenteras, utgör ett grundläggande individskyddskrav vid vetenskapliga undersökningar (Vetenskapsrådet, u.å).

Inför varje intervju inhämtades från respektive deltagare samtycke, i enlighet med *samttyckeskravet*. Varje deltagare informerades i enlighet med *informationskravet*. Information gavs om vilka vi är som genomför undersökningen, undersökningens syfte, deltagarens roll samt att deltagandet är frivilligt och att eventuella avhopp inte kommer få

några konsekvenser. Vidare förtydligades det också att man som deltagare kommer vara anonym samt att uppgifterna dem lämnar kommer hanteras med största möjliga konfidentialitet. Vi är medvetna om att det aktuella forskningsämnet kan ses som etiskt känsligt då vi har valt att undersöka varför man lämnat något, det var därför av yttersta vikt att *konfidentialitets- och anonymitetskravet* beaktades. Med anledning av detta redovisades inte personlig information som kunde härledas till respektive deltagare. Personuppgifter har förvarats på sådant sätt att obehöriga inte kunnat ta del av dem. Deltagarna informerades i enlighet med *nyttjandekravet* att uppgifterna de lämnade endast kommer användas till forskningens ändamål (Cohen, et al., 2007; Vetenskapsrådet, u.å). Deltagarna försäkrades om att vår analys inte innehåller falska förespeglningar eller oriktiga antagande genom att vi erbjöd dem att ta del av uppsatsen när den var klar (Bryman, 2011). Ingen av författarna till uppsatsen har sedan tidigare någon form av personlig relation till någon av intervjudeltagarna.

3.3.3 Metoddiskussion

Det finns ett flertal diskussionspunkter kopplat till det valda metodologiska tillvägagångssättet i den här undersökningen. Intervjuer är en socialt och språkligt komplex situation. Främlingar ska under ordnade former träffas i syfte att öka kunskapen och förståelsen för det valda forskningsområdet (Alvesson, 2011). För att underlätta det sociala mötet försökte vi skapa en god kontakt i syfte att intervjudeltagarna skulle känna tillit och därmed öppna upp sig och på så sätt bli mer autentiska. Vid fem av sex intervjuer var båda författarna närvarande. Alvesson (2011) menar att genom att vara två forskare vid intervjuprocessen kan detta förebygga problem som kan uppstå i själva intervjusituationen. Vi turades om att vara intervjuare och observatör. Den som var observatör fick en överblick över intervjusituationen samt en distans till det som skedde. Detta möjliggjorde också att observatören vid behov kunde gripa in och öka rationaliteten. Risker med att ha en observatör som närvarar vid intervjun är att intervjupersonen upplever en social komplexitet i situationen när denne blir iakttagen av en annan person (Alvesson, 2011). Detta har vi haft med oss under intervjuerna och försökt motverka genom att vi innan varje intervju genomförde ett kort samtal med respektive intervjudeltagare där vi bägge presenterade oss så intervjudeltagaren även hade bekantat sig och haft en dialog med den som skulle observera. Alvesson (2011) framhåller att både intervjuaren och intervjupersonen styr över intervjusituationen. Intervjupersonen kan i vissa fall ha ett annat motiv än att vara vetenskapen till hjälp. Intervjuberättelserna kan betraktas som ett resultat av exempelvis intrycksstyrning eller politiska övervägande. Det är av stor vikt att forskare är medvetna om att det hos intervjupersoner kan föreligga svårigheter att förmedla den kunskap de besitter. Det ska dock tilläggas att även det motsatta förhållandet kan föreligga att intervjudeltagare kan berätta något på ett övertygande sätt men egentligen sakna kunskap (Alvesson, 2011).

Intervjudeltagarna har delgivit många upplevelser, tankar och åsikter om det ämne som uppsatsen berör. Vi som forskare upplever att vi inte har haft problem med att få intervjudeltagarna att delge det ovan beskrivna. Vi har i vissa fall stått inför utmaningar att föra in intervjudeltagarna på intervjuguidens frågor då de har haft mycket att säga i ämnet. När intervjudeltagarna är entusiastiska och måna om att få delge sina tankar är det lätt att man som forskare rycks med och vill leverera det intervjudeltagarna vill. Alvesson (2011) argumenterar för att man som forskare bör inta en reflexiv och kritisk

ställning till det insamlade materialet. Han menar att allt som framkommer i en intervju inte kan anses ange starka indikationer på ett visst fenomen. Det bör ses över om det finns faktorer som spelar in och påverkar informanten i någon viss riktning. Som forskare bör man undvika att på förhand antaga ett visst perspektiv (Alvesson, 2011). Vi har under arbetets gång försökt förhålla oss till det ovanstående och inta en opartisk hållning till det empiriska materialet. Vi har undersökt varför intervjupersonerna valt att lämna polisyrket, vilket var förknippat med många starka känslor hos intervjudeltagarna, så som frustration, sorg, bitterhet, känsla av orättvisa och i vissa fall identitetsförlust. Under uppsatsens gång har vi därför inte sällan stått inför utmaningen att inte påverkas av intervjudeltagarnas starka känslor utan istället inta en opartisk forskarroll. I syfte att försöka minimera ovannämnda risker, lade vi det färdigställda intervjuresultatet åt sidan och gick vidare med att skriva teoriavsnittet. Detta bidrog till att vi fick en distans till resultatet och genom att utöka vår teoretiska förståelse tog vi del av andra perspektiv än endast de som intervjudeltagarna framförde kring ämnesområdet.

I vårt empiriska resultat fanns det inga större variationer eller diskrepanser i intervjudeltagarnas svar. Överlag råde det, trots oberoendet mellan varje enskild intervjudeltagare, en stor samstämmighet i deras svar. De variationer som framkom var främst kopplade till vilka faktorer de valde att lägga störst fokus på. Då det i intervjuvarn inte fanns en märkbar diskrepans samt att svaren i hög grad bestod i negativ kritik riktad mot Polismyndigheten har vi upplevt stora utmaningar med att resultatet inte ska framstå som partiskt. Vi vill tydligt framhålla att uppsatsens syfte har varit att undersöka varför poliser i yrkesverksam ålder väljer att lämna polisyrket genom att uteslutande och endast intervju avhoppade poliser. Det ska även tilläggas att vi inte har haft någon annan fysisk insyn i Polismyndigheten än den som framförts av våra intervjudeltagare.

4 Resultat och Analys

Undersökningens syfte är att med utgångspunkt i före detta polisers upplevelser, beskriva och analysera, varför poliser i yrkesverksam ålder väljer att lämna polisyrket samt deras uppfattning över vilka åtgärder Polismyndigheten behöver vidta för att bli en attraktivare arbetsgivare. I följande avsnitt kommer det empiriska materialet från genomförda intervjuer att redovisas. Resultatet från de genomförda intervjuerna har sammanställts inom ramen för de tre huvudområden som var inarbetade och nyttjades i den framtagna intervjuguiden. Dessa områden har direkt anknytning till den första delen av syftet. Området den attraktiva arbetsgivaren har direkt anknytning till andra delen av undersökningens syfte och redovisas därför självständigt. Under varje område diskuteras den empiriska analysen i relation till den teori som presenteras i kapitel två.

4.1 Presentation av intervjudeltagarna

Samtliga intervjupersoner har haft tjänster/roller/befattningar på operativ nivå inom Polismyndigheten. Tjänster/roller/befattningar bestod i olika specialisttjänster, utredningsverksamhet, utryckningstjänst, närpolisstjänst och i ett fall gruppchef. Samtliga intervjudeltagare valde uppsägning på egen begäran eller ansökt om tjänstledighet under tidsperioden mellan år 2016 till och med år 2018. Medelvärdet för hur länge intervjudeltagarna tjänstgjorde inom Polismyndigheten var 12,5 år. Där den med kortast tjänstgö-

ringstid hade mer än 5 år i tjänst och den med längst tjänstgöringstid hade mer än 20 år i tjänst. De intervjuades sammanlagda tjänstgöringstid inom Polismyndigheten var 75 år.

4.2 Arbetsmiljö och arbetsvillkor

4.2.1 Arbetsmiljö

Samtliga intervjudeltagare framhöll att de värdesatt och uppskattat sina tidigare närmaste kollegor inom polisyret. Intervjudeltagarna beskrev bland annat hur deras närmaste kollegor stöttade och backade upp dem i upplevda svåra situationer. En intervjudeltagare ansåg att ledning brustit i sitt stöd vid extraordinära händelser. Övriga intervjudeltagare hade inga synpunkter på ledningsstöd vid liknande händelser. Samtliga deltagare beskrev att kollegorna varit en viktig faktor för trivselen. Ett par av deltagarna lyfte explicit att den sociala miljön försämrades efter omorganisationen. De beskrev att omorganisationen medförde att fungerande grupper splittrades och ersattes inte sällan av ständigt roterande arbetslag. Vidare beskrevs att minskade personella resurser medförde ökad arbetsbörda vilket i sin tur medfört försämrade arbetsmiljö. En intervjudeltagare uppgav att detta sammantaget utgjorde en grogrund för missämja orsakad av till exempel "skitsnack", missunnsamhet och avundsjuka.

En intervjudeltagare förmedlade sin syn på gången gällande tillsättning av positioner i den nya omorganisationen. Deltagarens uppfattning var att ledningen först tillsatte positioner på den nationella nivån därefter tillsattes den regionala nivån. När slutligen personal skulle tillsättas på positioner inom polisområdet och lokalpolisområdet fanns det inga personer kvar att tillgå. Intervjudeltagaren beskrev att det funnits goda skäl att tillsätta tjänsterna nerifrån och upp i syfte att säkerställa funktionen i basverksamheten. Ytterligare en intervjuperson uppgav att bristande personalresurser ledde till att de tvingades åka med en polispatrull på ärenden där tidigare två polispatruller avdelats, vilket denne upplevde försämrade arbetsresultatet och tryggheten.

Hälften av intervjupersonerna uppgav att återkommande kommenderingar till storstadsregioner negativt påverkat arbetsmiljön och arbetsvillkoren, övriga intervjudeltagare belyste ej detta. Intervjudeltagarna beskrev att förutom rent socialt negativa konsekvenser för kommenderad personal, medförde kommenderingarna i regionen en försämrade arbetssituation i det lokala polisområdet. Den beskrivna försämrade situationen bestod bland annat i ökad övertid och då ofta med kort varsel, sämre framförhållning i planering av arbetstider och ökad tjänstgöring på helger och nätter.

4.2.2 Arbetsvillkor

Intervjudeltagarna hade olika befattningar/roller/tjänster inom Polismyndigheten. Detta till trots, fanns det en samsyn kring rådande arbetsvillkor inom organisationen och en gemensam förståelse över vilka förutsättningar olika enheter haft att förhålla sig till. Det fanns en samstämmighet bland intervjupersonerna, att polisens verksamhet fortlöpande behöver anpassa sig till samhällets behov. IGV (Utryckningsverksamheten) utgör en av polisens kärnverksamheter. Samtliga intervjudeltagare hade under sin karriär inom polisen tjänstgjort inom IGV. Hälften av intervjudeltagarna var vid tillfället för deras uppsägning tjänstgörande inom IGV. Samtliga intervjupersoner hade förståelse för att verk-

samhetens art och behov medförde att delar av deras tjänstgöring förlades under kvällar och helger. Intervjudeltagarna uppgav, att när de bestämde sig att utbilda sig till poliser, var de väl införstådda att yrkesrollen innebär obekväma arbetstider. Tre av de intervjudeltagarna, som i slutet av sin tjänstgöring inom Polismyndigheten tjänstgjorde inom IGV, gav uttryck för svårigheter att kombinera arbetstiderna inom IGV med exempelvis familjelivet. Dessa framförde att den korta framförhållningen gällande arbetstidens förläggning inverkar menligt på sin egen eller medarbetares privata livssituation. Vidare uppgav två av intervjudeltagarna att omorganisationen medförde mer frekvent tjänstgöring på obekväma arbetstider samt ytterligare försämrad framförhållning av arbetstidsplaneringen. Vidare beskrev två intervjudeltagare en upplevd ovisshet och att självstyret blev så begränsat att det blev svårt att planera fritid och ledighet. För två av intervjudeltagarna innebar omorganisationen att de fick lämna tjänster som huvudsakligen bestod av dagarbetstid för tjänstgöring inom IGV. De uppgav att detta var en påfrestande omställning som bland annat ledde till sömnproblem. De som inte lyfte denna punkt hade inte drabbats av förändrade arbetstider vid omorganisationen.

När vi gick in i omorganisationen så införde man något i vår region som kallades periodplanerad arbetstid under hela linjen. Det är ett tvättstugesschema där medarbetarna två veckor innan schemat ska gälla får önska tider. Chefer kan sedan gå in och täcka upp vakanser och flytta de som har önskat schema fram till en vecka innan schemat ska börja gälla. Det innebär att alla som går på det här schemat lever i en ständig ovisshet. De kan inte tala om hemma hur de ska jobba om 8 veckor eftersom det schemat ännu inte är fryst. - Intervjuperson 3

4.2.3 Lön och förmåner

Samtliga intervjudeltagare uttryckte att lönesättningen, framförallt för de anställda som varit obefordrade, inte var acceptabel i förhållande till rådande premisser och vad arbetsuppgifterna bestod i. Två intervjudeltagare uttryckte att lönen för poliser i chefsbefattning var skäligen i relation till utfört arbete. Ytterligare två av intervjudeltagarna uttryckte att de var medvetna om de låga ingångslönerna inom polisyrket när de sökt till polisutbildningen men uttryckte bland annat "att de inte kunde drömma" om att löneutvecklingen skulle vara så dålig. En av de intervjuade uttryckte att den låga lönenivån var den direkt avgörande orsaken till varför denne valde att säga upp sig. Två av intervjudeltagare angav att missnöje med lön varit en bidragande orsak i deras beslut till uppsägning. En av intervjupersonerna beskrev att lönenivån negativt påverkade dennes behov av att känna ekonomisk trygghet. Två intervjudeltagare uttryckte att deras lönenivå upplevts som bristande uppskattning för deras utförda arbete och de risker arbetet var förknippat med. De övriga tre intervjupersonerna, som inte uppgav lönen som en direkt orsak till deras beslut om uppsägning/tjänstledigt, hade tjänstgjort i befattningar/positioner där lönesättningen var relativt hög jämfört med den genomsnittliga polislönen inom IGV.

I intervjuerna framgick det att om Polismyndigheten erbjudit fler och bättre utformade förmåner hade detta kunnat bidra till en större känsla av uppskattning och hade i vissa avseende kompenserat andra upplevda brister i verksamheten. En intervjudeltagare uttryckte exempelvis att de låga lönerna hade kunnat kompenseras upp med generösa förmåner. Samtliga uttryckte, att den i stort sett enda förmånen som Polismyndigheten erbjöd, var en friskvårdstimme i veckan. Två av intervjudeltagarna uppgav att verksam-

heten sällan medgav möjlighet till att utnyttja denna friskvårdstimme. Tre av intervju-personerna uttryckte att träning på arbetstid borde prioriteras av ledningen. Vidare uttryckte en av intervjudeltagarna en känsla av orättvisa då personal tjänstgörande på ständigt dagtid hade goda möjligheter att utnyttja förmåner till skillnad på de som var på schema. En annan intervjudeltagare beskrev polisyrket som stillasittande med plötsliga tempoväxlingar vilket de menade ökar risken för skador. Personen hävdade att negativa effekter av plötsliga stresspåslag kan förebyggas med träning. Vidare uttryckte samma intervjudeltagare att många poliser i sin ordinarie tjänstgöring bär på utrustning som sammanlagt väger 16–17 kilo och vistas i utsatta miljöer.

4.2.4 Rättssystemet

Vid intervjutillfället framförde alla utom en av intervju-personerna misstro och missnöje med rättssystemet. De uppgav, att misstron till rättssystemet inte tillhört den främst bidragande orsaken till varför de valt att lämna polisyrket. Dock framhöll dessa intervju-personer att upplevda brister i rättssystemet bidrog till frustration och minskad motivation i deras polisarbete. De beskrev vidare att de upplevt meningslöshet i sitt utredningsarbete som grundade sig i att kriminella personer, anhållna på goda grunder, många gånger släpptes fria. De intervju-personer som berörde detta ämne framhöll att de var väl medvetna att det var andra instanser i samhället utanför Polismyndigheten som hade sin påverkan i dessa ärenden.

Vi avrapporterar längre än de sitter anhållna brukar vi skoja om men så är det faktiskt. Efter ett ärende sitter vi och dokumentera i flera timmar och sen så släpps personen i fråga och det blir ändå inget av det i slutändan. Det är en jättefrustration som polis. Då känner man varför gör vi det här när det ändå inte bidrar till någonting i slutändan- Intervju-person 2

Ta till exempel de notoriska drograttfyllorna som kör runt, dag ut och dag in, utan körkort med bilar som inte är besiktigade och har körförbudet. De plockar polisen dag in och dag ut, efter några gånger kanske de får någon månad eller böter. Men de människorna är ju immuna mot böter, de har redan miljontals i skulder så det spelar ingen roll om de får 5000 kr mer i böter. - Intervju-person 4

4.3 *Analys arbetsmiljö och arbetsvillkor*

4.3.1 Arbetstillfredsställelse

Intervju-personerna upplevde att avsaknad och bristande resurser som exempelvis tid, personal, kompetens, ledarskap, ekonomi, fungerande stödfunktioner, möjlighet till återhämtning och utvecklingsmöjligheter medförde frustration samt minskad motivation. Deltagarnas frustration kopplat till bristande resurser går att knyta till Berglunds (2010) och Bakker & Demeroutis (2007) studier. Berglund (2010) beskriver att bristande förutsättningar för att realisera överenskomna mål kan även bland entusiastiska medarbetare leda till stressrelaterade sjukdomar. Med hjälp av JDR-modellen kan olika utfall skapas som exemplifierar hur arbetets resurser och kravbild korrelerar med individens engagemang och motivation. Om möjligheten att uppfylla ställda krav, mål och förväntningar försvåras eller omöjliggörs på grund av bristande resurser påverkas den upplevda arbetssituationen negativt (Bakker & Demerouti, 2007). Berntsson et. al

(2012) beskriver att resurser såsom stimulering till personlig utveckling, rimliga förutsättningar för måluppfyllnad upplevs vanligtvis positivt av den anställde. Vidare beskriver Berntsson et.al (2012) att dessa resurser i kombination med positiva påverkansfaktorer som exempelvis kontinuerlig feedback bidrar till ökad arbetstillfredsställelsen hos medarbetaren. Utifrån analys av det empiriska materialet kunde vi utläsa en hög vilja/önskan att kunna bedriva ett bra polisarbete genom en hög motivation och stort engagemang. Ovanstående empiriskt och teoretiskt material ger oss underlag för att dra slutsatsen att Polismyndigheten har misslyckats med att säkerställa att intervjudeltagarna hade rätt resurser och förutsättningar för att bedriva ett arbete de kunde vara stolta och stå för. Det är sannolikt att detta sammantaget har negativt påverkat deras arbetstillfredsställelse och därmed haft inverkan på deras beslut om att begära uppsägning/tjänstledigt.

4.3.2 Det psykologiska kontraktet

I resultatet råder det samstämmighet om att rättssystemets utformning medfört frustration och minskad motivation inför det polisiära arbetet. Det uttrycktes genom att de upplevde att rättssystemets utformning blev ett hinder för att utföra Polismyndighetens kärnuppdrag. De beskriver att myndighetens kärnuppdrag består i att förebygga och förhindra brott samt att utreda brott i syfte att möjliggöra lagföring av skyldiga personer. Gällande intervjudeltagarnas misstro till det svenska rättssystemets utformning kan man anse att det psykologiska kontraktet är brutet av en extern part som ej Polismyndigheten kan styra över. De upplevda negativa effekterna orsakade av omorganisationen, som fick direkt negativ inverkan på intervjupersonernas möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter och inverkat menligt på deras sociala situation, kan knytas till brott mot det psykologiska kontraktet från internt håll. Med internt avses Polismyndigheten. Från arbetstagarens sida rör denna typ av ej nedtecknat kontrakt trygghet, utveckling och arbetstillfredsställelse. När den anställde upplever en avvikelser från det psykologiska kontraktet påverkas entusiasmen och engagemanget för arbetet negativt (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Khalke & Schmidt, 2002; Ohlsson & Rombach, 1998)

4.3.3 Arbetstider

Undersökningens resultat visar på en tydlig samsyn i hur intervjudeltagarna uppfattat såväl sina egna anställningsvillkor som anställningsvillkoren för kollegor på andra befattningar inom myndigheten. Samtliga intervjudeltagare hade erfarenhet av tjänstgöring inom IGV och förståelse för att verksamhetens art och behov medförde att delar av tjänstgöringen förlades under kvällar och helger. En stor del av de intervjuade uttryckte svårigheter i att kombinera tjänstgöring i denna typ av verksamhet med ett balanserat familjeliv med behov av en planerad fritid. Detta går att koppla till det Gallie och Rusell (2009) framhåller i sin studie om att balansen mellan arbete och fritid har en avgörande roll för individens arbetstillfredsställelse och livskvalitet.

Granberg (2011) framför att monotona, stressande och fysiskt krävande arbeten kan leda till skadliga hälsoeffekter om arbetets förläggs oregelbundet eller i långa pass. Det fanns en allmän förståelse bland intervjudeltagarna att polisyrket kräver tjänstgöring på obekväma arbetstider. Flertalet uppgav att omorganisationen medförde mer frekvent tjänstgöring på obekväma arbetstider samt ytterligare försämrade framförhållning av arbetstidsplanering. Dessa uppgav också en ökad ovisshet och begränsningar i sitt självstyre.

Detta går att koppla till Granberg (2009) som framhåller, att vid arbete på obekväma arbetstider, är möjligheten till självstyre en viktig faktor för att bibehålla trivseln. Med stöd i Philips & Connell (2003) forskning och ovanstående empiriska material kan slutsatsen dras att Polismyndigheten som arbetsgivare hade haft mycket att vinna genom att erbjuda medarbetarna ett ökat stöd och möjligheter att skapa balans mellan arbete och fritid. Arbetsgivarens stöd enligt ovan bidrar till positiva effekter som leder till att anställda blir mer benägna att förbli sin arbetsplats trogen. Detta stöds även av Gregory (2009) som framhåller att arbetstidens omfattning och utformning, i stor utsträckning styr, huruvida en anställd känner sig tillräcklig både på arbetet och i hemmet.

4.3.4 Lön och förmåner

Lön som motivationsfaktor bidrar ofta i högre utsträckning till motivationen än vad medarbetarna själva upplever och anger (Rynes et. al., 2004). Utifrån analysen av det empiriska materialet kan det konstateras lönenivån legat till grund för många av intervjupersonerna beslut att begära uppsägning/tjänstledigt. De som uppgav att lönenivån inte varit avgörande för deras beslut hade innehaft arbetsledande befattningar. Ekonomisk ersättning kan fungera olika för olika gruppers upplevda arbetsmotivation. Den ena gruppen kan motiveras i hög grad av både lön och psykologiska faktorer medan den andra gruppen endast motiveras av psykologiska faktorer. Ekonomisk trygghet och löneökning kan även ses som ett bevis på uppskattning och kan då även räknas in som en psykologisk faktor (Hofmans et. al, 2012). Utifrån intervjuresultatet går det att konstatera att Polismyndigheten brustit i att säkerställa ovannämnda psykologiska faktorer. Detta kan exemplifieras genom att intervjudeltagarna upplevde löneutvecklingen som en negativ överraskning samt att de beskrev att lönenivån negativt påverkat deras behov av att känna ekonomisk trygghet. Vidare uttrycktes att lönenivån upplevts som bristande uppskattning för utfört arbete och de risker arbetet var förknippat med.

Samtliga intervjudeltagare var missnöjda med de förmåner som Polismyndigheten erbjöd. Detta missnöje omfattande även myndighetens friskvårdsarbete. Flera av intervjupersonerna uppgav att tjänsten ofta medförde och förhindrade att den erbjudna friskvårdstimmen i veckan uteblev. Utifrån resultatet från intervjuerna gick det att utläsa att intervjupersonerna efterfrågade och önskade en mer omfattande friskvård. Friskvård är vanligtvis en framgångsrik strategi för att uppnå ett bra hälsoläge på arbetsplatser. I syfte att bibehålla eller utveckla medarbetarnas hälsa kan friskvård genom bland annat fysiska aktiviteter nyttjas (Angelöw, 2002). Utifrån teoretisk och empirisk tolkning går det att konstatera att Polismyndigheten skulle vinna på att satsa på ökade friskvårdsinsatser. Forskning visar att friskvårdsinsatser är kostnadseffektiva ur ett personalekonomiskt perspektiv (Angelöw, 2002). I intervjusvaren framkom även en upplevd orättvisa mellan de som arbetar på schema och de som inte gör det kopplat till möjligheten att ta ut friskvårdstimmen. Med stöd i Angelöw (2002) studie är det sannolikt att Polismyndigheten hade vunnit på att införa obligatorisk friskvård i syfte att säkerställa att samtliga anställda omfattas av de positiva effekterna.

4.3.5 Arbetsgrupper

God gemenskap och kamratskap bland de närmaste poliskollegorna visade sig vara av stor betydelse för intervjudeltagarna. Ur resultatet gick det att utläsa att polisyrkets speciella förutsättningar och utsatthet nödvändiggjorde behovet av nära och bra relationer

till de närmaste kollegorna. Mercer et al. (2010) framhåller i sin studie att det är viktigt med goda organisatoriska förutsättningar i skapandet av välfungerande grupper. Ledningsformer, organisationssystem, utrymme för självstyre och ansvar är exempel på förutsättningar. Vidare framför Mercer et al. (2010) att gruppens effektivitet påverkas negativt om det saknas förutsättningar för en gynnsam miljö. Detta går att koppla till det empiriska materialet där det framgick av omorganisationen samt kommenderingar till storstäderna medförde splittring av välfungerande arbetsgrupper samt minskade de personella resurserna i den operativa verksamheten. Detta medförde i sin tur också missämja i och mellan arbetsgrupper vilket negativt påverkade den totala arbetsmiljön och arbetsresultatet.

4.4 Organisation och ledarskap

4.4.1 Organisation

I en av intervjuerna framgick det att i samband med omorganisationen förlorade huvudorten i den ursprungliga lokala Polismyndigheten funktionen som huvudcentral. Denna funktion förlades i en annan stad utanför det geografiska området som tidigare utgjort den lokala Polismyndighetens utbredning. Intervjupersonen uppgav att detta fick som konsekvens att ett flertal olika funktioner/specialenheter med tillhörande befattningar och roller överfördes till den nya centralorten. Denna uppgav att detta i sin tur innebar att den nya centralorten fick ledningsansvar och i flera förekommande fall personalansvar för kvarvarande personal på den ursprungliga huvudorten. Samma intervjuperson beskrev att denne och dennes kollegor haft farhågor, såväl inför som under omorganisationen, att deras fungerande verksamhet skulle slås sönder när ledningen skulle utövas från annan ort.

För när allting ska ner var kommer det att sluta med här? Det kommer sannolikt likna en närpolisstation med utryckningsfolk och några jourutredare. Allt det som är lite mer spännande och roligt finns inte kvar. - Intervjuperson 4

Två av intervjupersonerna uppgav att de till följd av omorganisationen blev av med sina ordinarie tjänster, vilket ledde till omplaceringar i nya tjänster. Dessa intervjupersoner beskrev att de upplevde sig ha blivit degraderade. Vidare uppgav en av intervjupersonerna, som efter omorganisationen blev kvar i sin ursprungliga befattning, att omorganisationen omöjliggjorde att arbeta i enlighet med tjänsteföreskrifterna då denna sattes i ett arbetslag som huvudsakligen hade andra uppgifter.

Fyra av intervjudeltagarna lyfte, direkt eller indirekt, att deras uppfattning var, att ett av beslutsfattarnas syften med omorganisationen var att skapa likriktning inom Polismyndigheten. Dessa intervjudeltagare uppgav att likriktningen var en av deras farhågor inför omorganisationen och att denna farhåga besannades. Deras misstro till likriktningen av verksamheten låg grundad i bland annat att den polisiära verksamhetens behov skiljer sig åt inom landet och bör anpassas därefter. Tre av intervjudeltagarna ansåg att omorganisationen främst var anpassad och utformad för att möta problematiken och utmaningarna i storstadsregionerna. En av intervjudeltagarna uttryckte det som "självklart att storstadsbornas intresse ska tillvaratas men inte på bekostnad av andra städers invånare". Personen påtalade, att det måste finnas utrymme och möjlighet, att bedriva polisiärt arbete anpassat för varje enskild stad/region. Fyra av intervjupersonerna ansåg att

HR-avdelningens inflytande i organisationen var en orsak till de upplevda problemen. Som exempel uppgav två av intervjudeltagarna att HR-funktionen försökte styra och organisera verksamheten som ett privat företag vilket inte var anpassat till den verklighet och de behov som polisen har för att kunna utföra sina uppgifter.

Samtliga intervjudeltagare gav uttryck för att omorganisationen orsakade att deras tidigare välfungerande verksamhet med tillhörande organisation försämrades. De uppgav att omorganisationen bland annat fick till följd att det lokala polisarbetet, innefattande det brottsförebyggande arbetet fick stå tillbaka kraftigt. Intervjupersonerna beskrev, att det var jobbigt att konstatera, att omorganisationen försämrade det tidigare goda arbetsresultatet och arbetsmiljön.

Vi hade bra resultat när vi gick in i den här omorganisationen och det kan jag vederlägga med fakta. Det finns trygghetsundersökningar som visar att vi hade bland de tryggaste medborgarna i landet och bäst upplärning på de anmälda brotten. Vidare hade vi även nöjdast medarbetare samt en budget i balans (till och med ett visst överskott). Dessa sakerna sammantaget plus att vi satsade på personalen, utbildade personalen jättemycket och vi hade en framåtanda, det blev en sån kontrast när vi gick in i omorganisationen 2015. Då ströps allting sånt och personal började flyttas till höger och till vänster, överallt annanstans förutom till den yttre verksamheten och utbildningsverksamheten. När man sedan skulle sjösätta det här då fanns det nästan inga kvar som jobbade ute i radiobilarna, folk var jätteförvånade, var är allt folk? Då hade man tillsatt extratjänster någon annanstans utan att ta hänsyn till att det finns en kärnverksamhet. - Intervjuperson 3

En av intervjudeltagarna tjänstgjorde som närpolis (NÄPO) såväl före som efter omorganisationen. Vederbörande uppgav att dennes enhet uppnådde goda resultat och deras verksamhet innan omorganisationen hade en nära och välfungerande kontakt med skolorna och ungdomarna. Samma person beskrev, att denne och dennes kollegor inom NÄPO, efter omorganisationen organisatoriskt tillhörde IGV. Personen beskrev att detta medfört försämringar i det tidigare nära och brottsförebyggande arbetet inriktat mot ungdomar.

Skolorna ringde direkt till min jobbtelefon, det gick ju oftast inte via någon annan väg och jag kom när de ringde. Men i slutet fick jag bara be om ursäkt för att jag aldrig kunde ta tag i någonting - Intervjuperson 2

En av frågeställningar berörde hur väl intervjudeltagarna ansåg att Polismyndighetens verksamhetsidé uppfylls i praktiken, där ett av målen är att komma närmare medborgarna. Samtliga intervjupersoner upplevde att detta mål inte uppfylldes och uttryckte att polisen aldrig har varit så långt ifrån medborgarna som man är nu. En intervjuperson beskrev att det i slutet av dennes tjänstgöringstid inom polisen inte fanns tid till att arbeta brottsförebyggande utan det handlade snarare om att "släcka bränder". Hälften av intervjudeltagarna uttryckte på ett eller annat sätt, oavsett vilken avdelningen de arbetat på, att de tillslut kände att de inte kunde stå för det arbetet som bedrevs och valde därför att sluta.

Majoriteten av intervjupersonerna uttryckte förståelse för att organisationer går igenom förändringar och att de till en viss del haft en förståelse för syfte bakom omorganisationen. Två av intervjupersonerna uttryckte att det är bra att det har skapats en myndig-

het, istället för 21 “småpåvar”, som en deltagare uttryckte det. Samtliga intervjupersoner uppgav, direkt eller indirekt, en likartad upplevelse av bristfällighet i implementeringen av organisationsförändringen. En av intervjupersonerna uttryckte att prestige har varit ett hinder för att korrigera felaktigheter i omorganisationen och att beslutsfattare lutat sig mot att omorganisationen är grundad på ett väl förankrat riksdagsbeslut. Intervjupersonen uttryckte att beslutsfattarna måste inse att det inte blev bra och se över vad som måste förbättras. En annan intervjuperson uttryckte att organisationsförändringen borde ha implementerats stegvis.

Ett, gör det till en myndighet, det märker inte medarbetarna av mer än att det blir ett gemensamt organisationsnummer. Två, se till att vi får en gemensam lönepolicy över hela polisen och att folk blir nöjda och glada. Tre, gör omorganisationen. Då har man nöjda och glada medarbetare med sig in i stålbadet. Nu gjorde man tvärtom, nu såg man till att medarbetarna var jävligt sura och griniga för att dom inte fick lönen de ville och sen utsatte man dom för det här också. - Intervjuperson 4

4.4.2 Avslutning anställning

På frågan om någon representant från Polismyndigheten hade någon djupgående intervju med deltagarna i samband med att de begärde uppsägning/tjänstledigt svarade samtliga nej. En intervjudeltagare uttryckte att Polismyndigheten är rädd för att höra vad som skulle kunna sägas i ett sånt samtal. En av intervjupersonerna blev erbjuden avgångssamtal men avböjde då denne ansåg att den redan tydligt framfört vad denne ansåg inte fungerade i organisationen.

Samtliga intervjudeltagare uppgav att de ej har fått någon fråga från Polismyndigheten som berörde vad som hade kunnat få dom att stanna kvar i yrkesrollen som polis. Två av intervjudeltagarna uppgav att de hade önskat att Polismyndigheten ställde denna fråga till dem men att det sannolikt inte hade bidragit till att ändra deras beslut. En av dessa intervjudeltagare uttryckte att om frågan hade ställts hade det bidragit till känslan av att någon brydde sig och uppskattade det utförda arbetet. En intervjudeltagare uppgav att dennes uppsägning föregicks av sex månaders tjänstledighet. Under tjänstledigheten var det inte någon i beslutande befattning som hörde av sig i ett försök att få denne att stanna inom myndigheten. På frågan om intervjudeltagarna någon gång övervägt återanställning varierade svaren. Tanken hade kommit hos vissa men inte hos andra. Det rådde dock en samstämmighet bland intervjudeltagarna att de inte hade kunnat tänka sig att återvända under organisationens nuvarande former och rådande premiser.

Jag är inte främmande för att börja jobba som polis igen. Någonstans kanske jag till och med hoppas på det men inte under nuvarande former. Jag lämnade ett otroligt dåligt ledarskap och en organisation i kollaps. Det vill jag absolut inte tillbaka till- Intervjuperson 4

Tanken har kommit. Men sen när man pratar med kollegorna som är kvar så vänder man rätt direkt i dörren. För så som det är nu vill jag inte ha det- Intervjuperson 2

Jag är tjänstledig i nuläget och provar en annan tjänst utanför staten. Jag trivs jättebra på mitt nya jobb, det enda problemet är att jag inte är polis längre. Polisen är ett värde för mig. Det står för något särskilt. Jag var så stolt när jag kom in på polisutbildningen -
Intervjuperson 3

En intervjudeltagare beskrev att Polismyndigheten i december 2017 genomförde en kampanj där man försökte återanställa före detta poliser. Vederbörande gjorde då en intresseanmälan och förklarade sitt löneanspråk. Polismyndigheten återkopplade med beskedet att de inte kunde möta lönekravet. Vederbörande menade att myndigheten inte överhuvudtaget tog hänsyn till vad denne gjort under de åren denne varit borta från polisen.

4.4.3 Ledarskap

En av intervjudeltagarna uttryckte att i dennes grupp hade ledarskapet varit bra men sett till helheten upplevde den Polismyndigheten som en organisation med misskött ledarskap. I analysen av intervjumaterialet framgick det att upplevda brister i ledarskapet främst bestod i bristande lyhördhet till medarbetare. Fyra av de sex intervjuade uppgav sig vara nöjda med sin närmsta chef men var tveksamma eller direkt missnöjda med det högre ledarskapet. Två intervjudeltagare uttryckte ett generellt missnöje med ledarskapet inom hela Polismyndigheten. En före detta gruppchef berättade att när upplevda/uppkomna problem anfördes eller behövde lyftas till en högre nivå saknade denne ofta gehör. Denne efterfrågade ett högre ansvarstagande från såväl högre chefer som chefer på lägre nivåer. Samma person hade tjänstgjort som gruppchef såväl före som efter omorganisationen och uppgav att den upplevt frustration, uppkommen genom att den ökade toppstyrningen minskade dennes möjligheter att påverka. Vidare uppgav denne person en frustration som var grundad i en upplevd otillräcklighet att inför sin underställda personal försvara och förklara den försämrade situationen som omorganisationen inneburit. Detta sammantaget bidrog till dennes beslut att lämna Polismyndigheten. En annan intervjudeltagare beskrev att den upplevde att första linjens chefer och mellanchefer var i ett utsatt läge. Denne beskrev att dessa chefer saknade rätt mandat att fatta beslut, att de inte tycktes äga sin personal samt att de saknade ekonomiska förutsättningar för att lösa sina ålagda uppgifter. Samma deltagare menade att dessa faktorer sammantaget förhindrade cheferna att bedriva ett bra ledarskap.

Två intervjudeltagare beskrev att chefer deltagit i flera olika ledarskapsutbildningar men att upplevelsen av ett förbättrat ledarskap uteblivit. Ett exempel på önskvärt ledarskap, uttrycktes av en av deltagarna, vara "en ledare som står rakt när det blåser och som stöttar och backar upp sina anställda". Denna typ av ledarskap, menade vederbörande i mångt och mycket saknades. En intervjudeltagare uppgav att medarbetare straffats för att de hade kritiserat och omtalat organisationen på ett sätt som inte passat mottagarna högre upp i organisationen. Två andra intervjupersoner uttryckte "att det inom Polismyndigheten är lågt i tak" och förtydligade att detta gällde även innan den genomförda omorganisationen.

Efter omorganisationen upplevde fyra av intervjudeltagarna att organisationen upplevdes blivit för platt och toppstyrd. En av intervjudeltagarna diskuterade kring det övergripande syftet med omorganisationen, där denna uppgav att ett av syftena med omorganisationen var ökad flexibilitet och effektivitet som i sin tur skulle leda till bättre re-

sultat och kvalitet. Denna uppgav att dessa önskade effekter till exempel skulle åstadkommas genom kortare beslutsvägar. En intervjudeltagare uppgav att omorganisationen fick till följd att flera chefstjänster flyttades från det för undersökningen aktuella området och placerades i huvudorten i det nybildade polisområdet. Två intervjudeltagare uttryckte att många chefer efter omorganisationen haft för många medarbetare i sin organisation och att många chefer med personalansvar var placerade på annan ort. Dessa beskrev att cheferna ej hade insyn i medarbetarnas uppgifter och dess utförande och menade att detta kunde skapa orättvisa vid lönesättning och dylikt. Intervjudeltagaren som var gruppchef, gav uttryck för att organisationen var toppstyrd, trots den platta strukturen. Detta exemplifierade denne genom att beskriva att många beslutsprocesser ägde rum i polisregionens nya huvudort utan insyn för dem som arbetade i andra delar av regionen. Vidare uttryckte en annan intervjudeltagare en upplevd avsaknad av snabba och säkra kommunikations och beslutsvägar.

Fyra intervjudeltagare poängterade vikten av närvarande chefskap men att de upplevt att cheferna blivit mindre närvarande efter omorganisationen. Vidare menar dessa fyra intervjupersonerna att chefer innan omorganisationen arbetade mer operativt tillsammans med sina medarbetare. I och med omorganisationen försvann många chefstjänster och de chefer som var kvar på den gamla centralorten, fick fler uppgifter att utföra. Samma intervjupersoner uppgav att omorganisationen medförde en ökad administrativ börda för cheferna vilket minskade chefernas möjligheter till att arbeta operativt. En av intervjudeltagarna uttryckte att innan omorganisationen kunde ett yttre befäl inom IGV arbeta 70–80 procent operativt. Denne beskrev vidare att efter omorganisationen bedrev cheferna snarare 70–80 procent av sin arbetstid inne på kontoret. Ytterligare en intervjudeltagare uppgav att bristen på närvarande chefer medförde att vissa medarbetare, som intervjupersonen ej ansåg vara som vara lämpliga, självmant tog sig rollen som ledare, vilket inte gynnade övriga medarbetares arbetsmiljön.

Gällande tillsättning av chefspositioner, uppgav intervjudeltagarna flera olika åsikter. En intervjudeltagare berättade att nya chefer tillsätts genom omfattande rekryteringstester utförda och framtagna av HR-avdelningen. Intervjupersonen ansåg att dessa tester inte vara lämpliga vid rekrytering av nya chefer. Intervjupersonen upplevde att testerna effektivt sållade bort många sökande som var lämpliga, erfarna och kompetenta på grund av hur HR valt att utforma testet samt hur HR sedan valde att analysera resultatet. Samma intervjudeltagare uttryckte att HR har fått för stort inflytande inom Polismyndigheten. Vidare uttryckte en intervjudeltagare att många chefer tillsatts utifrån vänskapsrelationer snarare än utifrån ett kompetensperspektiv och att de besatt bra ledaregenskaper. En annan deltagare ansåg att i uppstarten av omorganisationen tillsattes en del chefer på tillfälliga förordnanden som sedan förlängdes under lång tid. Intervjupersonen ansåg att detta fick följd att dessa chefer var för svaga för att driva verksamhetens behov och intressen mot chefer högre upp i organisationen. Vidare ansåg samma intervjuperson "att en massa mellanchefer inte på något sätt ska vara ett självändamål men att dessa chefer fyllde en viktig funktion i framförallt de nedre delarna av organisationen".

4.5 *Analys organisation och ledarskap*

Ur intervjusvaren gick det att utläsa att intervjudeltagarna upplevt brister i ledarskapet och då framförallt på högre nivå. De uppgav bland annat avsaknad av lyhördhet och gehör för deras förslag och idéer. Många av intervjudeltagarna uttryckte att de varit nöjda med sin närmsta chef men att dennes förutsättningar försämrades efter omorganisationen. Effekterna av chefernas försämrade förutsättningar ledde till bristande närvaro och tillgänglighet av chefer. Intervjupersonernas, i stort sett samstämmiga upplevelser, vittnar om att ledarskapet inom Polismyndigheten inte uppfyller det som Skakon et al. (2010) beskriver kopplat till ledarskap. Skakon et al. (2010) framhåller att ett bra ledarskap är en viktig förutsättning för en bra arbetsmiljö. Ledare har en viktig funktion i att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner att de kan utvecklas och trivas. Det stötande ledarskapet leder till lägre stress, mindre utbrändhet, högre arbetstillfredsställelse samt välmående hos de anställda (Skakon, et al., 2010). Kaiser et al. (2008) framhåller att medarbetares föreställning och attityder till ledaren är en indikator på effektivt ledarskap. I samtliga intervjuer gick det att utläsa tydliga exempel på brister i ledarskapet. Dessa exempel har en direkt koppling till de indikatorer som Kaiser et al. (2008) beskriver för att skapa och säkerställa ett effektivt ledarskap.

Utifrån det empiriska materialet går det att konstatera att en övervägande del av intervjupersonerna ansåg att Polismyndigheten efter omorganisationen utvecklats till att bli mer toppstyrd och platt. De beskrev att beslutsnivån förflyttats uppåt, trots att de upplevde att syftet med omorganisationen var det omvända. Ohlsson & Rombach (1998) argumenterar för att platta organisationer sällan kan leva upp till de förväntningar som ställs på dem. En platt eller decentraliserad organisation förväntas öka ansvar, arbetstillfredsställelse och demokrati i organisationens lägre skikt. Ohlsson & Rombach (1998) framför att platta organisationer har en tendens att bli toppstyrda. Som orsak till detta belyser de, att när ledningsnivåer i mellanskiktet avvecklas, i syfte att skapa en platt organisationsstruktur, får detta vanligtvis till följd att makten förskjuts uppåt istället för nedåt i organisationen. Detta medför inte sällan, att chefer i de nedre organisatoriska nivåerna, ofta får ett tilldelat ansvar men saknar anpassade och tilldelade befogenheter för att kunna lösa sina ålagda uppgifter (Ohlsson & Rombach, 1998). För att koppla an till det ovan nämnda framgick det i ett flertal av intervjuerna att omorganisationen medförde att deras närmsta chefer ofta saknade mandat/befogenheter att påverka sin egen och sina anställdas situation. En intervjuperson, som var gruppchef, gav uttryck för en frustration som grundade sig i att inte kunna försvara och förbättra den uppkomna och försämrade situationen för sin underställda personal. Ohlsson och Rombach (1998) framhåller vidare att effekter av en organisationsförändring ledande till en platt ledningsstruktur, riskerar att försvåra kommunikationen mellan anställda och chefer då chefen inte sällan får ett utökat numerärt personalansvar. Ur intervjuretats framgick det tydligt att Polismyndigheten efter omorganisationen drabbades av de ovan nämnda effekterna.

Intervjupersonernas upplevelser av icke närvarande chefer och andra brister kopplat till det relationsorienterade ledarskapet går att knyta till det Haake et al. (2017) beskriver i sin forskning av ledarskap inom polisen. De beskriver att forskare som har studerat ledarskap inom Polismyndigheten bland annat fört en diskussion kring om ledarskapet inom organisationen kan anses vara transaktionellt eller transformativt. Polismyndighet-

en har traditionellt sett varit en organisation med ett top-down transaktionellt ledarskap. Det förs i studien en diskussion kring hur man ska arbeta för ett mer transformativt ledarskap inom myndigheten.

Det finns skillnader mellan att vara chef och att vara ledare (Toor, 2011; Yukl, 2013). Ledaren beskrivs som en person som av gruppen blivit behörig att leda dem. Vem gruppen ger behörighet till styrs bland annat av gruppens tilltro till ledarens personliga förmåga att framgångsrikt och säkert leda gruppens lösande av uppgifter (Toor, 2011). Utifrån analys av intervju svaren tycks många chefer ha blivit tillsatta på fel premisser. Exempelvis framförde en intervjudeltagare att chefer blivit tillsatta utifrån vänskapsrelationer i direkt motsats till kravet och behovet av kompetens och bra ledaregenskaper. Ovanstående empiriska material visar tydligt på intervjudeltagarnas bristande förtroende för cheferna på högre nivå. Härigenom kan vi dra slutsatsen att berörda chefer på högre nivå inte fått intervju personernas behörighet att leda dem.

Genomförandet av organisationsförändringen är med utgångspunkt i Jacobsen & Thorsvik (2013) att betrakta som diktatorisk. Utifrån resultatet av intervjuerna kunde vi konstatera att deltagarna inte upplevt sig som den drivande parten i förändringen. Förändringen genomfördes uppifrån genom så kallad top-down förändring. Omfattningen av organisationsförändringen var så stor att den var att betrakta som en revolutionär förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2013) då den i grunden förändrade rikets polisiära organisation. Ett bra ledarskap och en tydliggjord strategi är betydelsefulla faktorer för att genomföra framgångsrika organisationsförändringar (Jacobsen, 2013). Utifrån intervjudeltagarnas berättelse framgår det att Polismyndigheten misslyckades med såväl ledarskapet som implementeringen av organisationsförändringen. Detta exemplifierade en av intervju personerna med att ledningen bland annat inte hade säkerställt att vissa basala behov hos medarbetarna var uppfyllda och tillgodosedda innan man genomdrev organisationsförändringen. Enligt Lewin (1951) bör processen för organisationsförändring löpa genom faserna *unfreeze*, *change* och *refreeze*. I fasen *unfreeze* är det betydelsefullt att ledarna förankrar förändringen hos medarbetarna i syfte att minimera motståndet till förändringen (Hussain, et al., 2016). I en förändringsprocess är det viktigt att identifiera vilka som kan motsätta sig en förändring och deras skäl varför. Andra betydande åtgärder är att ledarna tydliggör förändringens nödvändighet och förbereder berörda på hur förändringen kommer att påverka dem (Yukl, 2013). Det teoretiska och empiriska materialet ger oss underlag till att konstatera att Polismyndigheten brustit i arbetet med att förbereda medarbetarna inför förändringen och därmed minimera motståndet. Det framgick i samtliga intervjuer att intervjudeltagarna saknade såväl genomgripande förståelse som förtroende för omorganisationens syfte och för hur förändringen skulle gynna deras verksamhet. Mer än hälften av intervju personerna beskrev också att omorganisationen fick till följd att väl fungerande och inarbetade arbetsgrupper splittrades. Jacobsen (2013) framför att förlust av positiva sociala relationer kan vara en viktig källa till motstånd.

Ohlsson & Rombach (1998) beskriver att maktordningen vanligtvis ändras vid organisationsförändringar. Utifrån resultatet från intervjuerna gick det att utläsa exempel på hur både den informella och formella makten förändrades. Intervju personen som tjänstgjorde på NÄPO beskrev hur denne och dennes kollegor efter omorganisationen organisatoriskt placerades inom IGV men likväl skulle arbeta med närpolisrelaterade uppgifter. Personen beskrev att placeringen inom IGV kraftigt begränsade möjligheterna att

bedriva verksamheten i enlighet med tjänsteföreskrifter, vilket medförde förändrad informell makt. Ohlsson & Rombach (1998) framhåller att vid organisationsförändringar kan den formella makten påverkas genom exempelvis förändrad ledningsstruktur. Det går att knyta till att en av intervjudeltagarna genom omorganisation förlorade sin arbetsledande befattning. De intervjupersoner som blev berörda av den förändrade maktordningen framförde att det påverkade deras beslut att begära uppsägning/tjänstledigt vilket går att koppla till Lewin (1951) studie. Lewin framför att en planerad förändrad maktordning inte sällan leder till motstånd från berörda personer.

I fasen *change* genomförs själva förändringen. Lewin menar att det hos ledare finns en tendens att för snabbt hamna i denna fas. Detta kan resultera i motstånd, då medarbetarna inte lämnat fasen unfreeze ännu (Lewin, 1951). Genomgående i intervjuresultatet gick det att utläsa tydliga tecken på att Polismyndigheten genomdrev denna förändringen för snabbt. Detta resulterade i att förändringsprocessen ej var förankrad hos medarbetarna och att det således fanns ett betydande kvarstående motstånd mot omorganisationen. I *refreeze* fasen skall läget i förändringsprocessen frysas i syfte att vidmakthålla uppnådda positiva resultat av förändringen samt analysera utfallet för att identifiera eventuella behov av korrigerande åtgärder (Lewin, 1951; Yukl, 2013). Utifrån intervjupersonernas berättelser framgick det att ledningen hade ett prestigefullt sätt och en ovilja att synliggöra och rätta till uppenbara felaktigheter uppkomna genom omorganisationen.

Utifrån teoretisk och empirisk tolkning har Polismyndigheten brustit i arbetet med att erbjuda avslutningssamtal. Williamson (2013) framhåller, att när medarbetare med negativa åsikter och synpunkter, väljer att lämna organisationen, är det betydelsefullt att organisationen analyserar orsakssamband till avslutet. Detta är av särskilt betydelse när antalet uppsägningar passerat normal nivå (Williamsson, 2013). Forskning visar att organisationer har mycket att vinna med att erbjuda avslutningssamtal. Avslutningssamtal är en vedertagen metod för att fånga upp den enskildes kompetens i syfte att säkerställa, att för organisationen viktig kompetens, inte försvinner med individen. Avslutningssamtal fyller även en viktig funktion i att möjliggöra analys av organisationens personalomsättning (Nilsson, et al, 2011; Williamsson, 2013). Utifrån tolkning och analys av det empiriska materialet fanns det mycket som visade på att intervjupersonerna hade information som hade varit av väsentlig betydelse för Polismyndigheten att få ta del av vid ett avslutningssamtal. Williamsson (2013) framhåller att avslutningssamtal är beroende av att den som väljer att avsluta sin anställning är villig att delge sina erfarenheter. Utifrån tolkning av intervjuresultatet är det sannolikt att majoriteten av intervjudeltagarna hade önskat ett erbjudande om avslutningssamtal.

4.6 Kompetens och kompetensutveckling

4.6.1 Tillvaratagande av kompetens

Samtliga intervjupersoner uppgav att polisorganisationen generellt sätt är dåliga på att identifiera enskilda individers kompetens. Hälften av intervjupersonerna uppgav att polisorganisationen uppvisade stora brister i att identifiera och tillvarata kompetenser som medarbetare erhållit utanför polisyrket genom till exempel arbetslivserfarenhet och externa utbildningar. En intervjudeltagare uttryckte att det är konstigt att myndigheten inte

inventerar och tittar på vad det finns för kompetens och anpassar sin personalförsörjning utifrån det. Vidare beskrev en av intervjupersonerna att polisorganisationen missade en god möjlighet att skapa trivseln då de inte ser till individens behov, vilja och kompetens.

När jag kom till polisen så var jag dessutom utbildad marknadsekonom och hade arbetat som ekonomichef. Då betyder att jag är intresserad av siffror och sånt. Men när man blir polis, då är det precis som att nu är du polis och allt annat det skiter vi i, det spelar ingen roll. Sen så säger man att vi måste nyanställa många fler civilanställda för de besitter sådana kompetenser som vi inte har internt i huset. Men det är väldigt mycket akademiker som är poliser. Är du polis så har du också mycket mera mandat, du har ju polismans befogenheter, det har man inte som civilanställd. - Intervjuperson 4

Samtliga intervjupersoner uppgav att organisationsförändringen inverkat negativt på myndighetens förmåga att tillvarata medarbetarnas kompetens. Samtliga, utom den av intervjupersonerna som var gruppchef, upplevde att Polismyndigheten inte tog tillvara på deras kompetens. Intervjupersonen som var gruppchef upplevde att organisationen tog tillvara på dennes kompetens men uttryckte sig ändå kritiskt till organisationen förmåga att tillvarata medarbetarnas kompetens. En intervjuperson var innan omorganisationen yttre befäl och beskrev sina upplevelser efter omorganisationen enligt nedan:

Fram till omorganisationen så satsade man oerhört mycket på mig, jag har gått alla utbildningar och lett i princip alla insatser som var i *X-området* under många års tid. Man har satsat många miljoner på mig som man vid omorganisationen fullständigt kastade bort. Man sparkade ner mig till att helt obefordrad bara åka radiobil. - Intervjuperson 5

4.6.2 Utvecklingsmöjligheter

Samtliga intervjupersoner uppgav att personlig utveckling inom yrket var en viktig faktor för sin egen och kollegors trivsel. Samtliga intervjupersoner uttryckte på olika sätt att de uppvisat både driv och framåtanda men att detta inte tillvaratogs eller synliggjordes inom organisationen. Majoriteten av intervjupersonerna upplevde bristande möjligheter till kompetensutveckling. De upplevde att det främst var personal på befälsnivå som erbjudits utbildningar. En av intervjudeltagarna uttryckte, att utöver de obligatoriska utbildningarna såsom till exempel skjututbildningar var möjligheterna till utbildning begränsad. En intervjuperson verksam som spanare inom narkotikaenheten uppgav att det inom detta område inte fanns någon organiserad fortbildning vilket denne upplevde frustrerande då detta var dennes kompetensområde. Vederbörande uppgav att den enda utbildningen som fanns att tillgå inom området ej organiserades av Polismyndigheten. Arrangör för denna utbildning uppgavs vara Narkotikapolisföreningen. Intervjupersonen uppgav att ledningen ej tillfört några resurser för konferensdeltagandet. Denne uppgav samt uttryckte frustration över att enda möjligheten att delta på konferensen var att själv stå för kostnaderna för deltagaravgift, resa, kost och logi samt avsätta semesterdagar eller annan form av intjänad ledighet. Han hävdade att ingen som helst ekonomisk kompensation utgick.

För att koppla an till ovan så beskrev flertalet av intervjupersonerna att organisationen saknade förmåga till en organiserad och strukturerad kompetensutveckling på individnivå. Detta innebar att de själva fick lägga tid på att hitta relevanta utbildningar för tjänstens utförande men uppgav att arbetsgivaren ej visade uppskattning för detta. En

intervjudeltagare uppgav att ledningen ofta stoppade önskade utbildningar med anledning av ekonomiska besparingsskäl och detta förmedlades med ordet utbildningsstopp. Två av intervjudeltagarnas uppgav att de på eget initiativ utbildat sig till instruktörer inom olika funktioner men att uppmuntran eller lönepåslag uteblivit från arbetsgivaren.

Det spelar ingen roll att du är instruktör och ta ansvar för en ny polis, för du får ändå inget tillägg på din lön. För det hade ju varit motivationshöjande att du fick mer i lön om du sökte utbildningar. Du gör ju mer än vad din ordinarie tjänst säger att du ska göra. Men nu var det precis som att du ska vara glad att du nu lärt dig detta- Intervjuperson 2.

När jag i slutet inom polisen var som mest bitter så tog jag så lite utbildningar som möjligt. För ju fler utbildningar du har desto mer livegen blir du. Man blir lättare att kommandera till olika saker vilket begränsar ditt eget liv. Det är livsfarligt ur den aspekten att plocka på sig utbildning. Det spelade ingen roll hur mycket interna utbildningar du gick, du fick inte mer lön för det - Intervjuperson 6.

Samtliga intervjudeltagare upplevde försämrade utvecklingsmöjligheter efter omorganisationen. Orsaker till detta, som alla utom en lyfte, var att många specialistenheter/funktioner/befattningar/roller upphörde och förlades i storstäder eller andra huvudorter. Intervjupersonerna upplevde att efter omorganisationen var deras utvecklingsmöjligheter begränsade om de inte valde att söka en tjänst i en storstad/ huvudort eller konkurrera om någon av de kvarvarande chefstjänsterna. Flertalet av intervjudeltagarna framhöll att deras ambition inte var att bli chefer. Övervägande delen av intervjudeltagarna uppgav att de bristande utvecklingsmöjligheterna var avgörande för deras val att lämna polisyrrket.

4.7 Analys av kompetens och kompetensutveckling

Granberg (2011) framhåller vikten av att kompetensutveckling föregås av en kompetensanalys. Analysen kan ses som identifiering, inventering och kartläggning över organisationens nuvarande kompetens, vilken kompetens som saknas samt det bedömda behovet av framtida kompetens. (Granberg, 2011). Medarbetarsamtal kan vara till hjälp i arbetet med att kontinuerligt kartlägga medarbetarnas kompetens (Nilsson, et al., 2011). Det fanns en generell uppfattning bland intervjudeltagarna att Polismyndigheten uppvisade brister i förmågan att på individnivå identifiera och tillvarata kompetens. Ellström (1992) framhåller att kompetens är kontextberoende och att viss kompetens som är användbar på en arbetsplats kan sakna relevans eller ha mindre betydelse på en annan arbetsplats. Ett par av intervjudeltagarna uppgav att de hade värdefull extern kompetens som hade varit till gagn för Polismyndigheten men att myndigheten valde att bortse från detta och därmed ej tog tillvara på deras kompetens. Myndighetens bristande förmåga att tillvarata medarbetarnas kompetens går även att knyta till det Ellström (1992) beskriver i sin studie om yrkeskunnande som utnyttjad kompetens. Yrkeskunnande som utnyttjad kompetens innefattar den kompetens en individ besitter och som dessutom kommer till användning i arbetet.

Det finns i dagens arbetsliv en spridd uppfattning om att det är medarbetarnas kompetens som ger en organisation konkurrensfördel, ökad effektivitet och produktivitet vilket ytterligare styrker att organisationer tjänar på att bedriva kompetensutvecklingsaktivite-

ter (Kock och Ellström, 2010; Nilsson, et al., 2011). För att organisationer ska lyckas behålla sin arbetskraft krävs det en miljö som stimulerar till lärande och som ger utrymme för medarbetarna att kunna utveckla sina kompetenser och kunskaper inom organisationen (Holland, et al., 2002). En arbetsmiljö som tillåter och stimulerar till lärande och kompetensutveckling har även visat sig vara av grundläggande betydelse för de anställdas hälsa, välbefinnande och personlig utveckling. För att bedriva en framgångsrik kompetensutveckling krävs det att företaget besitter en god lärande- och organisationskultur (Kock, 2010; Wallo, 2008). I motsats till det ovannämnda upplevde samtliga intervjupersoner brister eller avsaknad av personlig utveckling inom organisationen. Med utgångspunkt i det empiriska resultatet anser vi oss tydligt kunna utläsa att Polismyndigheten uppvisade uppenbara brister kopplat till skapandet och uppfyllandet av en god lärande- och organisationskultur. Samtliga intervjudeltagare uttryckte på olika sätt att det var medarbetarna själv och inte Polismyndigheten, som kände ansvar och försökte säkerställa organisationens kompetensbehov. Vidare beskrev två intervjudeltagare en avsaknad av belöningsystem. De beskrev att nyvunnen kunskap, kompetens och erfarenhet ej uppmärksammades eller ledde till någon förändring i deras vardag. De uppgav i stället att de upplevde sig utnyttjade genom ökad arbetsbörda. Effekterna och resultatet av en kompetensutveckling är förutom en god lärande- och organisationskultur beroende av ett erbjudande och ett engagemang (Nilsson, 2014). Samtliga av intervjupersoner uppgav att de haft en personlig vilja och engagemang till att utvecklas och lära men att förutsättningar i organisationen försvårat eller omöjliggjort detta.

En allmän uppfattning hos intervjupersonerna var att en grundläggande förutsättning för att de skulle trivas var att de upplevde personlig utveckling i samverkan med en ledning som fångade upp och bejakade denna vilja. Detta går i linje med De vos och Megancks (2007) studie där de framhåller att utvecklingsmöjligheter är en av de faktorer som har störst betydelse för individer och som påverkar deras vilja att stanna inom en organisation. Vidare beskriver Lee och Bruvold (2003) att anställda, verksamma i organisationer som satsar på utveckling, upplever att organisationen värderar deras arbete och bryr sig om deras utveckling. Detta leder i sin tur till en större vilja och lojalitet hos medarbetaren att stanna inom organisationen. Utifrån det empiriska materialet går det att dra slutsatsen att Polismyndigheten brustit gällande det ovan beskrivna. Detta kan exemplifieras genom att en övervägande del av intervjupersonerna uppgav att omorganisationen medförde bristande utvecklingsmöjligheter i den geografiska del av landet de var verksamma i och att detta bidrog till deras val att avsluta sin anställning inom Polismyndigheten. Flera av intervjupersonerna uppgav, att om de vill ha personliga utvecklingsmöjligheter och inte är intresserad eller har möjlighet att flytta till en storstadsregion så var den enda kvarvarande möjligheten, i syfte att ombesörja sin egna utveckling, att söka sig bort från Polismyndigheten. Detta ligger i linje med Lee och Bruvold (2003) studie där de framför att det i dagens arbetsliv ställs höga krav på individen att vara anställningsbar. Detta medför att individer inte har råd att stanna inom en organisation som inte satsar på deras utveckling. Vidare framhåller Holland et al. (2002) att allt fler individer kommer under sin karriär byta arbete, då detta ses som ett sätt att ombesörja sin egna utveckling.

4.8 Faktorer för att bli en attraktiv arbetsgivare

Samtliga deltagare angav att lönenivån var en av de faktorer Polismyndigheten måste arbeta med för att bli en attraktivare arbetsgivare. De dåliga lönerna ska i alla fall kompenseras med bra förmåner, framhöll en intervjudeltagare. Mer lyhörda och närvarande chefer samt kortare och snabbare beslutsvägar var något som också lyftes fram av fyra intervjudeltagare. Bättre möjligheter till utveckling utanför storstadsregionerna poängte-
rade intervjudeltagarna som viktigt. Det måste finnas möjligheter till utveckling som specialist för de som inte har chefsambitioner uttryckte majoriteten av intervjudeltagarna. Fem av de sex intervjuade lyfte behovet av förbättrade arbetsvillkor och då främst kopplat till arbetstider för personal inom IGV. Efterfrågan om mer utrymme till ledighet samt ökad möjlighet att kunna styra och planera sin ledighet var det mest prioriterade behovet.

Det lyftes också fram, att en viktig åtgärd för myndigheten var, att införa och bedriva en modernare och bättre anpassad personalpolitik. En intervjuperson framhöll att dagens generation har lägre lojalitet mot arbetsgivaren och byter anställning i större utsträckning. Denne framhöll också att den nya generationen ställer högre krav på organisation avseende flexibilitet och utvecklingsmöjligheter och om inte detta upplevs bra lämnar de organisationen för annan anställning. Samma intervjudeltagare framhöll även att det måste bli mer gynnsamt att stanna kvar inom organisationen. De beskrev det att polisen som arbetsgivare alltid levt på att det hela tiden funnits sökande men att dagens ungdomar inte på samma sätt accepterar de arbetsvillkor som tidigare generationer gjort/gör. Vidare framförde en intervjudeltagare att organisationen måste bli bättre på att titta på hur man ska behålla erfaren personal och inte bara fokusera på hur man ska få in ny personal. Samma intervjuperson uttryckte att “det hjälper inte att bara fylla på om man inte stoppar läckaget i andra änden”.

På frågan vad intervjudeltagarna ansåg utgöra största skillnaderna mellan deras nya anställning jämfört med deras anställning inom Polismyndigheten svarade de flesta att det inte svänger lika snabbt och att de inte får samma adrenalinpåslag. De beskrev också att varje dag är mer på “riktigt” inom polisen och att man gjorde skillnad. Hälften av intervjudeltagarna uppgav att deras nya arbetsgivare erbjöd fler förmåner, bättre löneutveckling samt bättre möjligheter till att kombinera arbetet med familjelivet. Två av intervjudeltagarna uttryckte att deras nya arbetsgivare i högre grad värdesätter deras kompetens än vad de upplevde att Polismyndigheten gjorde. En av dessa två upplevde att den nya arbetsgivaren värdesatte dennes polisiära kompetens högre än vad Polismyndigheten gjorde. En intervjudeltagare uttryckte, att i den nya organisationen denne jobbar i, förstår vederbörande varför organisationen ser ut som den gör, vilket gör att denne kan följa verksamheten från högsta chef till den siste medarbetaren. Vederbörande beskrev också att den i den nya organisationen vet man vem man ska gå till när man behöver få ett beslut fattat samt att övriga medarbetare är medvetna om vilka beslut denne har mandat till.

4.9 Analys över vad Polismyndigheten behöver göra för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare

Förlust av erfarna och kompetenta medarbetare resulterar i en rad negativa konsekvenser för organisationen såsom förlust av erfarenhet och kompetens, minskad produktivitet samt ekonomiska kostnader (Tanwar & Prasad, 2016). Employer branding har blivit allt viktigare i dagens kunskapsintensiva samhälle, då det finns brist på kvalificerade medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004; Erwing, et al., 2002). Med stöd av undersökningens resultat behöver Polismyndigheten, i syfte att stärka sin attraktivitet som arbetsgivare, förbättra och utveckla sig inom ett stort och brett spektrum. Intervjudeltagarna lyfte fram faktorer som bättre lön och förmåner, lyhörda och närvarande chefer, bättre karriär- och utvecklingsmöjligheter samt att det behöver skapas bättre möjligheter till att kombinera arbetet med familjelivet (framförallt för de som arbetar inom IGV). De flesta av de ovannämnda faktorer som intervjudeltagarna lyft, kopplat till vad Polismyndigheten behöver åtgärda för att öka sin attraktivitet som arbetsgivare, överensstämmer med vad Tanwar och Prasad (2016) anger i deras studie. Viktiga faktorer för ett framgångsrikt arbete med employer branding är, enligt Tanwar och Prasad (2016), arbetsmiljö, CSR, balans mellan arbetet och privatliv, lön och förmåner, karriärmöjligheter samt utrymme för utveckling inom organisationer.

Syftet med employer branding är att skapa ett bra arbetsgivarvarumärke såväl internt som externt. Intern employer branding syftar till att motivera, behålla, utveckla samt engagera medarbetarna. Extern employer branding syftar till att attrahera och nyrekrytera talangfulla medarbetare (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016). I intervjudeltagarnas berättelser framgick det att organisationen måste öka sin fokusering på att behålla erfaren personal, istället för det upplevda nuvarande fokuset att nyrekrytera personal. Extern employer branding syftar också till att inför kunder marknadsföra sig som ett bra företag (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016). Polismyndighetens kunder får här anses vara politikerna, samhällsmedborgarna/skattebetalarna och dessa grupperns förtroendekapital för Polismyndigheten. I resultatet ovan uppgav intervjudeltagarna att de upplevde att polisen på grund av bristande resurser kommit längre ifrån medborgarna.

Några intervjudeltagare lyfte fram nödvändigheten i att Polismyndigheten moderniserar sin personalpolitik. De uppgav att dagens generationer är mer rörliga på arbetsmarknaden och mindre lojala än tidigare generationers mot arbetsgivaren. Detta sammanfaller i stor utsträckning med det Holland et al. (2002) beskriver med att anställda i större utsträckning är mer lojala mot sin egen utveckling och karriär än mot sin arbetsgivare. En intervjudperson framförde att det måste bli mer gynnsamt att arbeta kvar i organisationen annars kommer fler och då framför allt de yngre medarbetarna att lämna myndigheten. Intervjudpersonens åsikt går väl i linje med Erwing et al. (2002) studie, som framhåller att det är viktigt att organisationer bygger sin egna identitet och påvisar vad det är som särskiljer dem från andra arbetsgivare.

4.10 Resultatsammanfattning

Utifrån analysen av det empiriska materialet går det att konstatera att det är flera faktorer i samverkan som inverkat på intervjudpersonernas beslut att begära uppsäg-

ning/tjänstledigt från polisyrket. Med utgångspunkt i det empiriska materialet kan slutsatsen dras att effekter uppkomna genom omorganisationen har i stor utsträckning inneburit en negativ påverkan för intervjudeltagarna. Detta gäller såväl organisatoriskt som socialt. Negativa effekter uppkomna genom omorganisationen uppgavs exempelvis vara ökad toppstyrning, ökat storstadfokus, minskade möjligheter till utveckling samt ytterligare försämringar i myndighetens förmåga att kartlägga och tillvarata medarbetarnas kompetens. Vidare upplevdes ledarskapet, inom hela myndigheten, försämrats ytterligare efter omorganisationen. Organisationsförändringen medförde bland annat att de närmaste chefernas mandat minskade eller saknades. Vidare så medförde förändringen att dessa chefers möjlighet att medverka i den operativa verksamheten kraftigt begränsades. Detta sammantaget påverkade generellt sett ledarskapet negativt inom myndigheten. Omorganisationen medförde även ytterligare försämringar av arbetstider. Dessa försämringar bestod i fler arbetade pass på helger och nätter samt försämrad framförhållning och minskat självstyre avseende arbetstidens förläggning. Omorganisationen samt kommanderingar till storstäderna medförde att välfungerande arbetsgrupper splittrades samt minskade personella resurser. Detta sammantaget inverkar negativt på den totala arbetsmiljön och på arbetsresultatet. Utifrån tolkning och analys av intervjupersonernas upplevelser av det svenska rättssystemets utformning, kan man dra slutsatsen, att utformningen av rättssystemet medförde en ökad frustration ledande till en minskad motivation för det polisiära arbetet. Det går även att konstatera att lönenivån samt bristande löneutveckling, varit bidragande orsaker i många av intervjudeltagarnas beslut. De som uppgav att lönenivån inte varit avgörande för deras beslut hade innehaft arbetsledande befattningar. Sammanfattningsvis går det att konstatera, att det är uppenbart att många av de orsaksfaktorer som legat till grund för intervjudeltagarnas beslut att lämna Polismyndigheten, tydligt går att härleda till negativa effekter uppkomna genom eller i samband med omorganisationen. Vidare går det att konstatera att Polismyndigheten har uppvisat allvarliga brister i att utreda och analysera de orsaksfaktorer som legat till grund för intervjudeltagarnas beslut att lämna myndigheten. Slutligen kan man konstatera att Polismyndigheten har uppvisat brister i arbetet med att vidta lämpliga och anpassade åtgärder för att förebygga och motverka dessa orsaksfaktorer.

Undersökningens andra forskningsfråga avhandlar intervjupersonerna åsikter kopplat till vilka åtgärder Polismyndigheten behöver vidta för att bli en attraktivare arbetsgivare. Utifrån undersökningens resultat går det att konstatera, att om Polismyndigheten önskar att öka sin attraktivitet som arbetsgivare, har de behov av förbättrande åtgärder inom ett stort och brett spektrum. Intervjupersonerna lyfte att myndigheten behöver förbättra sin förmåga att tillvarata medarbetarnas kompetens samt erbjuda bättre och mer anpassade möjligheter till utveckling. Vidare uppgavs behov av åtgärder för att förbättra löner och löneutvecklingen, förbättring av arbetstider (främst för de som tjänstgör inom IGV) samt ett förbättrat ledarskap inom myndigheten som helhet. Avslutningsvis och i stora delar sammanfattande, uppgavs att Polismyndigheten har ett stort behov av att utveckla sin personalpolitik i en mer modern och anpassad riktning.

5 Diskussion

I följande kapitel förs diskussion om undersökningens resultat och hur resultatet återkopplas till undersökningens syfte. Avslutningsvis ges det förslag på framtida behov av forskning inom ämnet.

I undersökningen har vi identifierat och selekterat olika områden. De selekterade områdena har utgjort de grundläggande delarna i undersökningen. De olika delarna har efter bearbetning, i enlighet med den hermeneutiska spiralen, kunnat kopplas samman. Genom att sammankoppla de olika delarna har vi erhållit en djupare förståelse inom ramen för det avhandlade ämnet samt att detta även bidragit till en djupare förståelse för helheten. Undersökningens syfte har undersökts empiriskt genom kvalitativa intervjustudier med före detta poliser. Utifrån resultatet går det sammantaget att konstatera, att det var flera och varierande faktorer i samverkan, som medförde att intervjupersonernas missnöje med förhållandena inom Polismyndigheten blev så stort att de valde att begära uppsägning/tjänstledigt. Flertalet av intervjupersonerna gav konkreta exempel på de faktorer som inverkar starkast till deras beslut att begära uppsägning/tjänstledigt. Utöver direkta orsaksfaktorer tog intervjupersonerna även upp andra förhållanden som de varit direkt missnöjda med men som mer indirekt legat till grund för deras beslut. Det går att konstatera, att så gott som samtliga intervjupersoner beskrev, att effekter uppkomna genom eller i samband med omorganisationen var den största bidragande orsaken till uppkomsten av de ogynnsamma förhållandena som de upplevde. Frustration, är ett ord som återkommer och genomsyrar så gott som samtliga intervjuer där intervjupersonerna beskrev de uppkomna och rådande förhållandena inom Polismyndigheten. Dessa förhållande, hävdade intervjupersonerna, omöjliggjorde att de kunde fortsätta sin tjänstgöring inom Polismyndigheten. Den upplevda frustrationen kvarstår hos ett flertal av intervjupersonerna och går att härleda till att de även efter avslutad anställning känner en stark identitet och stolthet med och för polisyrket.

Det framgår med stöd i både teorin (Bakker & Demerouti, 2007; Cho & Perry, 2011) och empirin att arbetsvillkoren och hur dessa upplevs av medarbetarna har stor inverkan på medarbetarnas vilja att stanna inom en organisation. Arbetstagare som upplever stöd och förståelse från arbetsgivaren sida avseende till exempel behovet av balans mellan arbete och fritid, är mer benägna att stanna inom organisationen. I det empiriska materialet identifierades ett flertal olika områden avseende arbetsvillkor och arbetsmiljö som Polismyndigheten behöver fokusera på, i syfte att stärka sin attraktivitet som arbetsgivare. Utifrån undersökningens resultat är det anmärkningsvärt att Polismyndigheten uppvisar så stora brister i kartläggande och analys av medarbetarnas upplevelser av rådande arbetsvillkor. Det är rimligt att anta, att Polismyndighetens brister i detta avseende, inverkar menligt på myndighetens möjligheter att planlägga och implementera förbättrande åtgärder. Polismyndighetens uppvisade brister inom detta område måste ses som extra allvarligt då Polismyndigheten är en organisation med stora vakanser uppkomna genom uppsägningar på egen begäran kombinerat med uppvisade svårigheter att nyrekrytera personal. Det ska även tilläggas att externa faktorer, såsom rättssystemets utformning och upplevda brister i straffpåföljder, påverkat intervjupersonerna negativt och inverkat menligt på deras arbetssituation. Här anser vi att det finns anledning att Polismyndigheten i nära samarbete med till exempel Polisförbundet och andra intresseorganisationer, arbetar mer aktivt för att tydliggöra denna negativa inverkan samt att man gemensamt föreslår adekvata åtgärder och förslag till politiska beslut.

Som tidigare konstaterats, går många av orsaksfaktorerna som legat till grund för intervjudeltagarnas beslut att lämna Polismyndigheten, tydligt att härleda till effekter orsakade genom omorganisationen. Utifrån teoretisk tolkning (Jacobsen, 2013) krävs det inför implementeringen av en förändringsprocess, en noggrann och verklighetsförank-

rad planering. I processens planeringsfas bör hänsyn tas till prioritering och tågordning för igångsättande av aktiviteter. Det bör också genomföras en konsekvensanalys där bedömda risker och framgångsfaktorer belyses och medvetandegörs. I uppsatsens inledning presenteras olika rapporter från Polismyndigheten och intresseorganisationer. Rapporterna är nyligen publicerade (2017–2018) och dessa beskriver olika uppdagade problem inom Polismyndigheten och förslag på åtgärder. Rapportdatumen visar att de uppdagade och kvarvarande problem återfinns efter genomförd omorganisation av Polismyndigheten. Som exempel, på i rapporterna identifierade och prioriterade behov av åtgärder, nämns förbättrade karriär- och utvecklingsmöjligheter samt förbättrad och säkrare arbetsmiljö. Dessa i rapporten prioriterade åtgärder, ligger väl i linje med intervjudeltagarnas upplevelser och uppfattningar. De framstår som tveksamt om beslutsfattare och Polismyndigheten, innan omorganisationen genomfördes, hade arbetat fram en relevant och adekvat konsekvensanalys, avseende det Furuhausen (2009) beskriver. Furuhausen framhåller i sin forskning att det i många års tid förts diskussioner om huruvida polisen ska vara en kommunal- eller statlig angelägenhet. Fördelar som diskuterats med en statligt styrd polis är att den blir mer enhetlig. De nackdelar som diskuteras, med att ta bort det kommunala styret, är att detta riskerar leda till en försvagad lokal anknytning och försämrad kontakt med allmänheten. Utifrån analys av det empiriska materialet går det att konstatera att omorganisationens befarade effekter och risker kopplat till en ökad statlig styrning blev en realitet. Deltagarna uttryckte exempelvis att polisen aldrig varit så långt ifrån medborgarna som idag. Vidare hävdar de och att omorganisationen medförde att det lokala polisarbetet fick stå tillbaka.

Flertalet av intervjupersonerna ansåg att implementeringen av organisationsförändringen var mycket bristfällig. Detta ligger i linje med det Statskontoret (2018) skriver i sin slutrapport, där Statskontoret framhåller att omorganisationen av polisen i vissa avseende har varit svårare och tagit längre tid att genomföra än vad man hade räknat med. En huvudsaklig orsak till detta beskriver de vara ett svagt förtroende för omorganisationen bland såväl chefer som medarbetare. Omorganisationen av Polismyndigheten sammanföll i tid med en rad olika händelser och utvecklingar i samhället som på olika sätt kan antas påverkat omorganisationens utfall. Påfrestningar som Polismyndigheten har utsatts för är flyktingkrisen med utökad gränskontroll samt verkställande av avvísnings- och utvisningsbeslut, terrordådet på Drottninggatan och ökad terror i omvärlden som rimligtvis medfört ökade krav på kris och terrorberedskap. I media går det så gott som dagligen att ta del av artiklar som beskriver grovt och inte sällan dödligt våld som ofta är relaterat till gängkriminalitet. Det är uppenbart att utredningen av dessa grova våldsbrott har tvingat Polismyndigheten att avdela väsentliga resurser för att utreda och lagföra skyldiga. Det går ej heller att utesluta att högkonjunkturen i samhället påverkade omorganisationen. Poliserna kunde relativt lätt finna anställningar utanför Polismyndigheten (Frizell, 2018). Detta sammanföll i sin tur med den allt mer upplevda otryggheten i samhället där företag och andra myndigheter och organisationer såg ett behov av den kompetens som poliserna besitter. Under de senaste åren har även många utbildningsplatser på landets polisutbildningar stått tomma, trots ett högt söktryck (Andersson, 2018). Vår bedömning är att de ovan beskrivna yttre påverkans effekter under pågående omorganisationen har inneburit svårigheter att implementera omorganisationen och inverkat menligt på omorganisationens utfall. Med stöd i den teoretiska forskningen (Hussain, et al., 2016) bör en framgångsrik omorganisation föregås av en förberedelseprocess. Denna process bör innefatta kartläggning av risker som bedöms kunna hota eller för-

svåra omorganisationen. Det kan diskuteras om de ovan beskrivna påverkansfaktorerna var möjliga att tidigt kartlägga och identifiera som risker. Utifrån analysen av det empiriska resultatet bedömer vi dock att effekterna av de yttre påverkansfaktorerna varit så pass omfattande att det hos Polismyndigheten funnits all anledning till en större eftertanke och analys. Detta borde sedan efterföljts av mer kraftfulla beslut avseende införande av anpassade och justerande åtgärder under den pågående implementering av omorganisationen.

För att möta den ökade belastningen i verksamheten på grund av den grova brottsligheten, en ökande befolkning och tillkommande arbetsuppgifter, har Polismyndigheten som vision att antalet polisanställda ska öka med 10 000 personer till år 2024 (Polisen, 2018). Att lyckas rekrytera 10 000 fler polisanställda till år 2024 kommer att bli en utmaning för Polismyndigheten. För att nå upp till målsättningen om 10 000 fler polisanställda, behöver myndigheten vidta åtgärder som minskar antalet poliser som väljer att lämna yrket samt åtgärder som på ett bättre sätt säkerställer att utbildningsplatserna på landets polisutbildningar är uppfyllda samt att de antagna examineras. Att nyrekrytera det anbefallda antalet personal ställer krav på Polismyndigheten i flera avseenden. Polismyndigheten kommer exempelvis att behöva avdela erfarna och kompetenta medarbetare till den polisiära grundutbildningen. Vidare har organisationen ett behov av att det finns erfarna, kompetenta och lämpliga medarbetare som tar emot de nyrekryterade poliserna när de ansluter till Polismyndigheten efter genomförd utbildning. Parallellt med detta skall den dagliga verksamheten med ökad ambitionsnivå och ökade kravställningar från regering/riksdag och från övriga samhället uppfyllas. Detta sammantaget anser vi nödvändiggör behovet av att Polismyndigheten ökar sin attraktionskraft såväl internt som externt.

I analysen av det empiriska resultatet framgår det tydligt att Polismyndigheten internt behöver vidta omfattande åtgärder för att stärka sin attraktionskraft, i syfte att behålla erfarna medarbetare inom organisationen. Polismyndighetens renodlade polisiära verksamhet är särskilt känslig för avhopp då den presumtiva rekryteringsbasen i stort sett endast utgörs av avhoppade poliser som kan lockas till återanställning samt nyrekrytering av personal. Vid nyrekrytering kan inte samma produktivitet förväntas då erfarenhet och därmed full användbarhet saknas hos denna personal samt att erfarna resurser åtgår till handledning.

Som nämndes i inledningen finns det inom myndigheten och arbetstagarorganisationen en medvetenhet om de upplevda dåliga lönerna, vilket till exempel ledde fram till det undertecknade löneavtalet år 2018 (Polisförbundet, n.d.). Ingen av intervjupersonerna hann få ta del av utfallet i detta avtal. Det är rimligt att anta, att Polismyndigheten över tid, kommer att ha svårigheter att konkurrera med näringslivet gällande lönerna och då speciellt i högkonjunktur där det råder brist på arbetskraft. För att koppla an till det nyss nämnda så framgick det ur analysen av det empiriska resultatet att Polismyndigheten i december 2017 genomförde en kampanj i syfte att återrekrytera poliser. I den empiriska analysen framgick det även att Polismyndigheten inte kunde matcha intervjudeltagarens löneanspråk. Utifrån undersökningens resultat anser vi att det är nödvändigt att Polismyndigheten strategiskt och genom välriktad employer branding lyfter fram de värden som Polismyndigheten erbjuder. Exempel på sådana värden kan givetvis vara bra utvecklingsmöjligheter, bra förmåner, balans mellan arbete och fritid, men dessa värden skall nog mer ses som grundläggande förutsättningar och i viss mån självklarheter. Vi

anser att Polismyndighetens strategi avseende employer branding behöver fokusera mer på det som är unikt med polisyrket. I intervjuerna lyfte deltagarna fram samhällsengagemang, spänning, kamratskap, att arbeta med verkligheten som exempel på positiva sidor av polisyrket. Polismyndigheten behöver sannolikt även prova andra vägar och tänka nytt. Det stora behovet av poliser tjänstgörande i utryckningstjänst kombinerat med Polismyndighetens behov av att finna attraktiva reträttplatser för de poliser som av ålder eller annan anledning ej kan tjänstgöra i utryckningsverksamhet kommer sannolikt att bli en utmaning för myndigheten på längre sikt. Här kan en väg att gå vara att polisyrket inte nödvändigtvis skall vara under ett helt yrkesliv. Här behöver i så fall Polismyndigheten ha en grundinställning att detta kan vara en vinst för såväl Polismyndigheten som för den anställde samt skapa arbetsätt och rutiner för att hantera och planera detta. Här kan till exempel olika former av verktyg för en framtida karriärväxling utanför Polismyndigheten utarbetas. Detta kan till exempel nyttjas tillsammans med kontraktsskrivning där olika belöningar/förmåner faller ut efter hand. Det kan till exempel vara betald utbildning inom områden som både Polismyndigheten och individen har nytta av och som bedöms förbereda och underlätta individens framtida karriärväxling. Det kan också rör sig om att den anställdes studieskuld från polisutbildningen skrivs av med en viss procentsats för varje år denne tjänstgör. En planerad karriärväxling kan även innebära andra fördelar för Polismyndigheten såsom en bättre framförhållning gällande rekrytering och utbildningsbehov.

I analysen av det empiriska materialet framgick det att Polismyndigheten starkt brister i arbetet med att erbjuda och genomföra avslutningssamtal och att Polismyndigheten därmed gick miste om värdefull information. Utifrån teoretisk tolkning (se Nilsson, et al., 2011; Williamson, 2013) är det anmärkningsvärt att inte Polismyndigheten i större grad använder sig av verktyg såsom avslutningssamtal då det är av stor vikt att fånga upplevelser, åsikter och idéer från personal som väljer att lämna en organisation. Dessa samtal kan även säkerställa att inventering av kunskap och kompetens utförs, vilket i sin tur medger, att en planerad kunskapsöverföring under kontrollerade former kan ske under den lämnande medarbetarens uppsägningstid. Utifrån analysen av det empiriska resultatet går det även att dra slutsatsen att Polismyndigheten inte bara brister i arbetet att säkerställa vilken kompetens det är som försvinner vid ett avslut av anställning. Myndigheten uppvisar även brister i arbetet med att kontinuerligt genomföra kompetensanalyser över befintliga medarbetare samt anpassa organisationen och verksamheten utefter detta. Det är rimligt att antaga att även Regeringen har konstaterat ovan beskrivna problematik. Regeringen gav år 2017 Polismyndigheten i uppdrag av att vidta åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet. I uppdraget ingår bland annat att Polismyndigheten ska utarbeta en strategisk och långsiktig plan för att säkerställa att rätt kompetens finns i organisationen. I planen skall det framgå vilka kompetensförsörjningsbehov som finns på såväl lång som kort sikt (Regeringsbeslut Ju2017/06177/PO).

I analysen av det empiriska materialet framgick det att ledarskapet inom Polismyndigheten försämrades efter omorganisationen. Det framhölls att omorganisationen medförde att chefer fick för många underställda med personalansvar och att cheferna på grund av för stor administrativ börda ej deltog på samma sätt som innan omorganisationen i det operativa arbetet. Vidare framgick det att dessa chefer dessutom ej hade nödvändiga mandat för att kunna hantera de uppgifter de vara ansvariga för. Det är sannolikt att effekterna av den platta organisationsstrukturen har medfört det ovan beskrivna. Vi anser

det nödvändigt att Polismyndigheten, kopplat till ökade krav och utmaningar på de operativa nivåerna, säkerställer att det finns en mer närvarande och ständigt uppdaterad operativ ledning. Vi anser att detta dessutom är av vital betydelse kopplat till de mål som Polismyndigheten har avseende nyrekrytering fram till år 2024, då stora mängder erfaren personal kommer att påbörja sin tjänstgöring vid Polismyndigheten.

5.1 Förslag till vidare forskning

Utifrån undersökningens påvisade resultat har det väckts tankar kring behov av vidare forskning inom området. Undersökningen har avgränsats till att utvärdera orsakssamband till avhopp inom polisyrket i endast en före detta lokal Polismyndighet. Utifrån analysen av det empiriska resultatet går det inte att utesluta, att just denna före detta lokala Polismyndigheten, berördes på ett mer omfattande sätt av negativa effekter uppkomna genom omorganisationen, än andra jämförbara före detta lokala Polismyndigheter. Det är därför intressant att undersöka om det finns en nationell samsyn bland andra avhoppade poliser kring det som våra intervjupersoner framhåller som orsakerna till deras val att begära uppsägning/tjänstledigt. Vidare hade det varit intressant att utvärdera om det även finns en nationell samsyn bland avhoppade poliser kring vad Polismyndigheten behöver säkerställa och åtgärda för att bli en mer attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Vidare har denna undersökning avgränsats till att endast omfatta avhoppade poliser som tjänstgjorde på operativ nivå. Det hade varit intressant att utvärdera avhoppade före detta polischefers syn kopplat till det som undersökningen är avsedd att undersöka. Avslutningsvis hade det varit intressant att undersöka de organisatoriska effekter som uppkommit genom omorganisationen. Här skulle undersökningen kunna fokusera på bättre förutsättningar för operativ ledning. Detta kan bestå i hur man ökar de operativa chefernas tillgänglighet för operativt arbete samt vilka mandat som behövs för dessa chefer på operativ nivå för att säkerställa verksamhetens effektivitet, kvalitet, kontinuitet samt återtagande av förmågan kopplat till det brottsförebyggande arbetet.

6 Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, C.V. (2018, 10 juni). Polisutbildningen drabbas av avhopp- 100 stolar kan stå tomma. *Sveriges Radio*. Hämtad från <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6973453>.
- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser - att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, s.313, 22 (3), 309–328.
- Berglund, R. (2010). *Engagemang efterfrågas- Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean*. (Doktorsavhandling). Göteborgs universitet, Institutionen för arbetsvetenskap.
- Berntsson, E., Wallin, L. & Härenstam, A. (2012). Typical Situations for Managers in the Swedish Public Sector: Cluster Analysis of Working Conditions Using the Job Demands-Resources Model. *International public management journal*. 15 (1), 100–130.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl.). Malmö: Liber.
- Cho, Y.J., & Perry, J.L (2011) Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy *Review of Public Personnel Administration*. 32 (4), 382–406.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. uppl.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38 (1), 45–60.

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv* [Elektronisk resurs] (1.uppl.). Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:532234/FULLTEXT01.pdf>.

Erwing, M.T., Leyland, F.P., De Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*. 21(1), 3–22.

Fejes, A. & Thornberg, R. (2017). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I A. Fejes. & R. Thornberg (Red), *Handbok i kvalitativ analys* (3. uppl., pp.16–41). Stockholm: Liber.

Frizell, E. (2018, 5 oktober). Ska rekrytera 22 000 till polisen. *Personal & ledarskap*. Hämtad från <https://www.personalledarskap.se/Web/Article.aspx?ArticleId=35141>.

Furuhagen, B. (2009). *Från fjärdingsman till närpolis - en kortfattad svensk polishiistoria* [Elektronisk resurs] (2.uppl.) Hämtad från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:798282/FULLTEXT01.pdf>.

Gallie, D., & Russell, H. (2009). Work-family conflict and working conditions in Western Europe', Social Indicator Research. *Springer Science+ Business Media*. 93(3), 445–467.

Goodrick, E., Salancik, G.R. (1996). Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births. *Administrative Science Quarterly*. 41 (1), 1–28.

Granberg, O. (2011). *Paou- personaladministration, HRM och organisationsutveckling* (8. uppl.). Stockholm: Natur & kultur.

Gregory, A., & Milner, S. (2009). Work-life Balance: A Matter of Choice?. *Gender, work and organization*. 16 (1). 1–13.

Haake, U., Rantatalo, O & Lindberg, O. (2017). Police leaders make poor change agents: leadership practice in the face of a major organisational reform. *Policing and Society*. 27 (7). 764–778.

Hansson, T. (2018, 28 september). Polisens omorganisation uppnådde inte uppsatta mål. *Blåljus.nu*. Hämtad från <http://www.blaljus.nu/nyhetsartikel/polisens-omorganisation-nadde-inte-uppsatta-mal>.

Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2012) Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. 82 (1), 1–9.

- Holland, P., Hecker, R., & Steen, J. (2002). Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2/3/4), 72–80.
- Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, J.M., Hussain, S.H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewins Change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of innovation & Knowledge*. 3 (3), 123–127.
- Jacobsen, D.I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar* (4. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och Personbedömning* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B. (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*. 63(2), 96–110.
- Kock, H. (2010). *Arbetsplatslärande - att leda och organisera kompetensutveckling* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Kock, H.E., & Ellström, P-E. (2011). Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*. 35(1), 71–88.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, P., Granér, R. & Gundhus, H.I. (2016). Polisvetenskap - en introduktion. I P, Larsson., R, Granér & H.I, Gundhus. (Red.), *Polisvetenskap: en introduktion* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lee, C.H., & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 981–1000.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science* (1.uppl.). New York: Harper & Brothers.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning* (2., rev. och uppdaterade uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Mercer, J., Barker, B. & Bird, R. (2010). *Human Resource Management in Education: Contexts, Themes and Impact* (1.uppl.). Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations* (ny upplaga). NJ: Prentice-Hall inc.

Nilsson, P. (2014). Att utveckla ledarskap för lärande- är det möjligt?. I Kock (Red.), *Lärande i arbetslivet - möjligheter och utmaningar* [Elektronisk resurs] (1. uppl.). Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:749554/FULLTEXT01.pdf> .

Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Nyzell, S., Larsson, P. (2016). Skandinavisk polishistoria. I P, Larsson., R, Granér. & H.I, Gundhus. (Red.), *Polisvetenskap: en introduktion* (1. uppl. pp.31–51). Lund: Studentlitteratur.

Ohlsson, Ö., & Rombach, B. (1998). *Res Pyramiderna: Om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri* (1. uppl.). Stockholm: Svenska Förlaget liv & ledarskap AB.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen- kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (3. uppl.). Stockholm: Liber.

Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach* [Elektronisk resurs] (1.uppl.). Hämtad från <https://www.sciencedirect.com/book/9780750674843/managing-employee-retention>

Polisförbundet. (n.d). *Avtal 2017–2020*. Hämtad 27 november 2018 från Polisförbundet: <https://www.polisforbundet.se/avtal/avtal-2017/>.

Polisen. (n.d.a). *Organisation*. Hämtad 12 november 2018 från Polisen: <https://polisen.se/om-polisen/organisation/>.

Polisen. (n.d.b). *Uppdrag och mål*. Hämtad 12 november 2018 från Polisen: <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/>.

Polisen. (2008). *Polisens årsredovisning 2008*. (Polisen, Dnr: CO - 902-7531/07). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2009). *Polisens årsredovisning 2009*. (Polisen, Dnr: CO - 902- 6703/08). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2010). *Polisens årsredovisning 2010*. (Polisen, Dnr: EA - 902- 7088/09). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2011). *Polisens årsredovisning 2011*. (Polisen, Dnr: EA-902-6475/10). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2012). *Polisens årsredovisning 2012*. (Polisen, Dnr: EA-902-6625/11). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2013). *Polisens årsredovisning 2013*. (Polisen, Dnr: EA-902-7873/12). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2014). *Polisens årsredovisning 2014*. (Polisen, Dnr: A001.274/2014). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2015). *Polisens årsredovisning 2015*. (Polisen, Dnr: 55.871/2014). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2016). *Polisens årsredovisning 2016*. (Polisen, Dnr: A534.161/2015). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2017). *Polisens årsredovisning 2017*. (Polisen, Dnr: A868.568/2016). Stockholm: Polismyndighetens tryckeri.

Polisen. (2018). *Redovisning av regeringsuppdraget - Uppdrag till Polismyndigheten att redovisa hur polisverksamheten ska stärkas och utvecklas*. Hämtad från <https://polisen.se/siteassets/dokument/regeringsuppdrag/hur-polisverksamheten-ska-starkas-och-utvecklas---redovisning-av-regeringsuppdrag.pdf>

Polismyndigheten. (2018). *Förbättrad arbetsmiljö och fler karriärvägar för polisanställda - slutredovisning av regeringsuppdrag*. Stockholm: Polismyndigheten HR-avdelningen.

Polisorganisationskommitten. (2012). *En sammanhållen svensk polis*. (Statens offentliga utredningar, 2012:13). Stockholm: Elanders Sverige AB.

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

Regeringsbeslut Ju2017/06177/PO. *Uppdrag till Polismyndigheten om åtgärder på kompetensförsörjningsområdet*. Hämtad från: <https://www.regeringen.se/4a1115/contentassets/9111427d540a48af91ee934fd6ca937a/uppdrag-till-polismyndigheten-om-atgarder-pa-kompetensforsorjningsområdet> .

- Rynes, S.A., Gerhart, B., & Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43 (4), 381–394.
- Sjøvold, E. (2009). *Teamet - Utveckling, effektivitet och förändring i grupper* (1. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24 (2), 107–139.
- Sohlberg, P. & Sohlberg, B. (2013). *Kunskapens former: vetenskapsteori och forskningsmetod* (3., kompletterade och utvidgade uppl.). Stockholm: Liber.
- Statskontoret. (2018). *Ombildningen till en sammanhållen Polismyndighet - Slutrapport* (Statskontoret rapport 2018:18). Stockholm: Statskontoret.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17 (3), 186–206.
- Thurén, T. (2013). *Källkritik* (3. uppl.). Stockholm: Liber.
- Toor, S.-U.R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*. 11(4), 310–320.
- Vetenskapsrådet. (u.å). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Elanders Gotab AB.
- Wallo, A. (2008). *The leader as a facilitator of learning of work* (1. uppl.). Linköping: Linköping universitet.
- Westlund, I. (2017). Hermeneutik. I A. Fejes, R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (3. uppl. pp.71–89). Stockholm: Liber.
- Williamson, N. (2013). A Method for Determining the Causes of Salesperson Turnover Article. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 3 (1), 26–35.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.uppl.). Edinburgh: Pearson education limited.
- Ödman, P.J. (2016). *Tolkning, förståelse, vetande - hermeneutik i teori och praktik*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Berätta lite om dig själv och vad du hade för roll inom polisen?
(hur länge tjänstgjorde du som polis? har du haft samma tjänst hela din tid inom polisen? utbildning eller behörighet utöver examen från polishögskolan?)
- Vad var det som gjorde att du valde att utbilda dig till polis?
- Vad var de avgörande orsakerna till att du slutade? har du sökt dig till något eller ifrån något?

Arbetsvillkor/arbetsmiljö

- Hur har du upplevt dina arbetsvillkor?
(arbetsuppgifter? arbetsbelastning? (stress etc.), arbetstider, balans mellan arbete och fritid? arbetsklimatet?)
- Hur upplever du arbetsmiljön inom polisen?
(ex psykiska arbetsmiljö? fysiska arbetsmiljön? Har du någon gång i samband med din tjänstgöring som polis personlig och/eller närstående utsatts för hot? om ja, anser du att du fick tillräckligt med stöd i denna situationen?, samarbete med kollegor?)
- Vilka möjligheter har du haft att påverka din arbetssituation?
- Hur upplever du att lön och förmåner har varit i förhållande till de arbetsvillkor du beskrivit?

Kompetens och kompetensutveckling

- Anser du att organisationen tagit tillvara på din kompetens i tillräcklig utsträckning? (otillräckliga förutsättningar/kompetens för de uppgifterna du tilldelades eller utsattes för? överkvalificerad?)
- Hur ser du på relationen mellan polisutbildningen och praktiken?
- Hur har du upplevt dina utvecklingsmöjligheter inom myndigheten?
Har det funnits utrymme för karriärutveckling? (är det av intresse för dig?)

Organisation och ledarskap

- Beskriv din bild av polisorganisation utifrån dina erfarenheter?
(organisationsstrukturen? chefer/ledare lyhörda för dig och dina kollegors idéer på förbättringar? samarbete mellan kollegor och olika enheter? har du haft personalansvar i så fall har du haft rätt förutsättningar för att bedriva ditt ledarskap?)

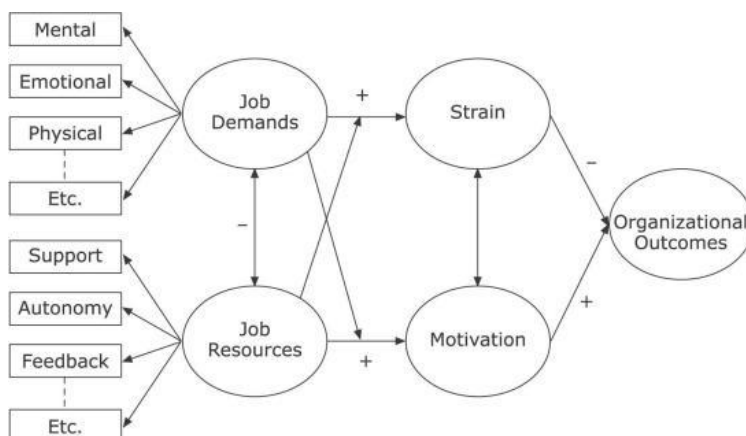
- Upplevde du att de senaste årens organisationsförändringarna inom Polismyndigheten påverkat dig negativt och bidrog till ditt beslut att begära uppsägning?
- Hur upplever du att polisens verksamhetsidé uppfylls i praktiken? (Polisens verksamhetsidé: Närmare medborgarna, mer tillgängliga och tillsammans leder vi det brottsbekämpande arbetet för trygghet, rättssäkerhet och demokrati)
- Vad anser du att Polismyndigheten hade behövt göra för att vara en mer attraktiv arbetsgivare?

Övrigt:

- Berätta vad som är positivt med att arbeta som polis? finns det något negativt?
- Har du någon gång övervägt att ansöka om återanställning? Vilka är de viktigaste faktorerna för att få dig att komma tillbaka?
- Hade någon representant från Polismyndigheten någon djupgående intervju med dig i samband med att du sa upp dig?
- Vad är den största skillnaden mellan ditt nya/framtida jobb och ditt arbete inom polisen?
- Har du gått tillbaka och börjat arbeta hos en tidigare arbetsgivare igen?
- Tror du dina kollegor upplever situationen så som du har gjort?
- Något annat du vill tillägga?

Tack för din medverkan!

Bilaga 2 JD-R modellen



(Bakker & Demerouti, 2007)



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se