

En omorganisations påverkan på arbetstillfredsställelsen hos poliser i yttre tjänst

En fenomenologisk studie

Josephine Huss

Handledare
Maria Löfgren
Martinsson



Abstract

Arbetets art: Masteruppsats, 30 hp

Sidantal: 60

Titel: Omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen. En fenomenologisk studie om omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen hos poliser i yttre tjänst.

Författare: Josephine Huss

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2019-06-04

Sammanfattning: Under de senare åren har debatten om polisens omorganisation väckt många heta diskussioner. Omorganisationens syfte var att skapa tydligare styrning och bättre förutsättningar för högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, större flexibilitet och förbättrade resultat inom den polisiära verksamheten genom att göra en enhetlig polisorganisation istället för 21 mindre polismyndigheter.

Uppsatsens syftar till att studera omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen för poliser i yttre tjänst. Utifrån detta syfte framkom följande två frågeställningar: Hur upplever poliserna att deras arbetstillfredsställelse har påverkats på grund av omorganisationen? Vilka faktorer upplever poliser vara de mest avgörande för arbetstillfredsställelse? För att besvara dessa frågeställningar genomfördes en studie med fenomenologisk ansats och det empiriska materialet samlades in genom åtta stycken semistrukturerade intervjuer med poliser som arbetar i yttre tjänst.

Resultatet visade på två generella teman som är organisationsförändring och arbetstillfredsställelse. Inom dessa generella teman framkom flera invarianta teman genom intervjuerna. I organisationsförändring framkom centralisering och resurser och i arbetstillfredsställelse framkom ineffektivitet, karriärsutveckling samt arbetsrelaterade relationer som invarianta teman. I det sista kapitlet kopplas resultatet ihop med teorin till ett diskussionsavsnitt. I analysen framgår det att omorganisationen inom polisen har haft en påverkan på arbetstillfredsställelsen hos poliser i yttre tjänst. Det är främst möjligheterna till utveckling inom organisationen som försämrats sedan omorganisationen. Den sociala gemenskapen anses vara den viktigaste faktorn till

arbetstillfredsställelse för poliserna i denna studie.

Nyckelord: Omorganisation, förändringsarbete, arbetstillfredsställelse, karriärutveckling, fenomenologi.

Innehåll

Förord.....	i
1 Inledning	1
1.2 Syfte och frågeställning	3
1.3 Avgränsningar	4
1.4 Studiens bakgrund.....	4
1.5 Definitioner	6
2 Teori och tidigare forskning.....	8
2.1 Källkritik.....	8
2.2 Omorganisationen	9
2.2.1 En mer sammanhållen organisation.....	10
2.2.2 Bättre förutsättningar för ledningen	11
2.3 Organisationsförändring	11
2.3.1 Oplanerad förändring.....	12
2.3.2 Planerad förändring	12
2.3.3 Deltagande förändring	13
2.3.4 Förändringsmodell.....	14
2.4 Reaktioner på förändring.....	15
2.4.1 Motstånd till förändring.....	17
2.5 Arbetstillfredsställelse	18
2.5.1 Polisers välbefinnande.....	20
2.5.1 Karriärsutveckling	21
3 Metod	23
3.1 Studiens vetenskapliga ansats.....	23
3.2 Det studerade fenomenet	24
3.3 Genomförande	25
3.3.1 Urval.....	25
3.3.2 Kvalitativa intervjuer.....	27
3.4 Bearbetning.....	28
3.4.1 Kodning och analys av material	28
3.5 Metodreflektion.....	30
3.5.1 Kvalitetskriterier.....	30
3.5.2 Etiska aspekter.....	32
3.5.3 Metoddiskussion.....	33
4 Resultat	35
4.1 Organisationsförändring	35

4.1.1 Centralisering.....	35
4.1.2 Resurser	36
4.2 <i>Arbetsstillfredsställelse</i>	38
4.2.1 Ineffektivitet	38
4.2.2 Karriärsutveckling	42
4.2.3 Arbetsrelaterade relationer	44
5 Diskussion.....	46
5.1 <i>Organisationsförändring</i>	46
5.1.1 Centralisering.....	46
5.1.2 Resurser	48
5.2 <i>Arbetsstillfredsställelse</i>	50
5.2.1 Ineffektivitet	50
5.2.2 Karriärsutveckling	52
5.2.3 Arbetsrelaterade relationer	53
5.3 <i>Avslutande reflektioner</i>	54
Referenser	57
Bilaga 1 - Intervjuguide	a
Bilaga 2 – Populärvetenskaplig sammanfattning.....	c

Förord

Sista terminen på Masterprogrammet i Personal- och Arbetslivsfrågor börjar lida mot sitt slut och även om den varit som en berg- och-dalbana med utmaningar och motivationsdippar, så har jag lyckats ta mig igenom den. Det har varit både kämpigt och utmanande att driva hela processen i att skriva detta arbete själv. Men med facit i hand så är jag otroligt stolt och nöjd över denna resa som har gett mig ny kunskap och nya erfarenheter. Med på denna resa har det funnits flera personer som jag inte klarat mig utan. Det är tack vare min kontaktperson på Polisen som gjort detta möjligt genom att förmedla kontakten vidare till flertalet informanter.

Det är tack vare informanterna och deras upplevelser som denna studie fick ett liv. Nu hoppas jag att studien ska kunna inspirera andra till att genomföra förändringsprocesser med fokus på att de anställda under tiden och efter förändringsprocessen, har en hög arbetstillfredsställelse.

Jag vill även rikta ett stort tack till Maria, min handledare som har stöttat och utmanat mig i mitt uppsatsskrivande.

Ängelholm 2019-05-19

Josephine Huss

1 Inledning

I det inledande kapitlet sker en beskrivning och bakgrund kring varför det är av relevans att undersöka detta forskningsområde. Syfte, frågeställningar, definitioner av olika begrepp samt avgränsningar till studien presenteras också i detta kapitel.

Samhället idag kännetecknas av en föränderlig tid där framväxten av ny teknologi såsom internet och kommunikationsteknologi har gett effekter på vårt samhälle. Det finns tre huvudsakliga faktorer som identifierats att ständigt påverka samhällsförändringen. Fysisk miljö där konsekvenser för utvecklingen av sociala strukturer framkommer. Den politiska organisationen blir viktig då det är den som producerar sociala förändringar och de kulturella faktorerna är av betydelse då dessa utlöser sociala förändringar. Men det är inte bara i samhället generellt som det sker förändringar, utan även den enskilda individen och organisationer präglas alltmer av förändringar, det vill säga övergången från ett visst tillstånd till ett annat. Genom att vara en del av den sociala miljön som ständigt är i rörelse, måste även organisationerna anpassa sig till den miljön som kännetecknas av förändring (Rodat, 2018).

Organisationer idag kan liknas vid politiska system där dessa präglas av maktkamper för att få inflytande, status och resurser. Organisationer är komplexa på så sätt att det finns olika sorters aktiviteter och även människor som ska styras och samordnas (Alvesson & Lundholm, 2014). Forskare har i många år försökt skapa en allmän teori för att kunna förklara karaktären av sociala förändringar, vilket kan ses som en omöjlig uppgift. Precis som Alvesson & Lundholm (2014) framför Rodat (2018) att sociala förändringar är för olika, föränderliga och oförutsägbara för att man ska kunna förklara dem med endast en teoretisk modell. Det är därför det finns så många olika teorier för att på så vis kunna få olika synsätt på ett sådant fenomen. Det kan idag konstateras att förändringar äger rum i alla organisationer och att det är något vi måste förhålla oss till. Det krävs att organisationer anpassar sig och förändrar sig för att kunna möta nya utmaningar, följa utvecklingen och vara konkurrenskraftiga gentemot andra organisationer. Det blir därför av betydelse att organisationen har god anpassningsförmåga till förändringar eftersom det är genom anpassning som organisationen överlever.

Rodat (2018) beskriver också motståndet mot förändring som kan uppkomma inom organisationer. Det anses vara ett vanligt och ofta förekommande problem att anställda inom en organisation visar motstånd gentemot en förändring. Det blir således betydelsefullt att organisationerna förbereder sig genom att skapa och arbeta efter strategier. Detta innebär att organisationen kan anpassa sig till omvandlingen av miljön, samtidigt som arbetsprocessen inom organisationen fortskrider för att på bästa sätt kunna uppnå målen som är uppsatta för förändringen (Rodat, 2018).

Karasek och Theorell (1990) hävdar att förändringar på arbetsplatsen inte bara är önskvärda men också nödvändiga. De menar på att olika modeller av arbetsorganisationer är tydligt kopplade till stressutveckling och att vi genom förändringar inom organisationen kan vara på väg att skapa ännu fler stressiga psykosociala miljöer som i slutändan är helt oförenliga med mänskliga fysiologiska förmågor. Målet för organisationen är att ha en så god arbetsmiljö som möjligt på arbetsplatsen. Därför har begreppet arbetstillfredsställelse tagit en central roll eftersom det eftersträvas anställda som upplever sig nöjda i sitt arbete. Schultz & Schultz (2010) benämner begreppet arbetstillfredsställelse som känslor och attityder som medarbetare har gentemot sitt arbete. Den psykosociala arbetsmiljön och arbetstillfredsställelsen följer varandra då det ena genererar det andra. För att en medarbetare ska vara arbetstillfredsställd vill en medarbetare uppleva kontroll över sin arbetssituation, ha en social gemenskap med sina kollegor, tydlig och fungerande arbetsledning samt stimulerande arbetsuppgifter och en lagom arbetsbelastning (Schultz & Schultz, 2010).

En organisation i vilken det har genomförts en större förändring är Polismyndigheten. Anledningen till att denna förändring genomfördes var för att skapa tydligare styrning och ge bättre förutsättningar för högre kvalitet och förbättrade resultat i organisationen. 1 januari 2015 startade genomförandet av den största omorganisationen för svensk polis på decennier. Detta skulle innebära att de 21 polismyndigheterna och Rikspolisstyrelsen skulle ombildas till en myndighet och Polismyndigheten och Säkerhetspolisen skulle inrättas som en fristående myndighet (Prop. 2013/14:110).

Omorganisationen inom polismyndigheten har mötts och möts fortfarande av kritik. I citatet från en nyhetsartikel nedan uttrycker sig en polis om hur hon upplever att polisens arbetssituation har påverkats negativt och således också påverkat arbetstillfredsställelsen sedan omorganisationen.

Det var inte på grund av pengarna som hon valde polisyrket – utan snarare för att vara samhallet till tjänst. Men efter polisens omorganisation i januari 2015 tycker hon att hennes arbete inte riktigt står medborgarna till tjänst i samma utsträckning som förr.

– Vi kommer längre bort från medborgarna. Vi ger medborgarna sämre service. Eftersom vi centraliserat all polisverksamhet och stängt näropolisen så är vi inte närvarande på samma sätt. Det gör mig frustrerad, säger Therese Löthman (Sveriges Television, 2018)

Med informationen som delges i Sveriges Television's artikel ovan, väcktes ett intresse hos mig i att undersöka andra polisers upplevelser vad gäller omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen. Det blir således intressant att undersöka huruvida faktum är att det genom omorganisationen finns en påverkan på arbetstillfredsställelsen, men också vilka faktorer som upplevs vara de mest avgörande för arbetstillfredsställelsen.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att med utgångspunkt i poliser i yttre tjänsts upplevelser beskriva och analysera omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen för poliser i yttre tjänst.

1. Hur upplever poliserna i yttre tjänst att deras arbetstillfredsställelse har påverkats på grund av omorganisationen?
2. Vilka faktorer upplever poliser i yttre tjänst vara de mest avgörande för arbetstillfredsställelse?

1.3 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa studien till att endast undersöka poliser i yttre tjänst då det blir ett större fokus på en personalgrupp istället för flera olika. Risken är att studien hade blivit för omfattande och fokus hade snarare legat i skillnaderna mellan de olika personalgrupperna. Slutsatserna som framkommer i denna studie kommer gälla för denna gruppen och i det område jag valt att studera.

1.4 Studiens bakgrund

Den 1 januari 2015 inleddes den största omorganisationen för svensk polis på flera decennier. Detta skulle komma att innebära att de 21 polismyndigheterna och Rikspolisstyrelsen skulle ombildas till en myndighet och Polismyndigheten och Säkerhetspolisen skulle inrättas som en fristående myndighet. Reformens syfte var för att skapa tydligare styrning och bättre förutsättningar för högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, större flexibilitet och förbättrade resultat inom den polisiära verksamheten (Prop. 2013/14:110).

En utvärdering av resultatet för omorganisationen har skett på uppdrag av Statskontoret. I ”Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet” (Statskontoret, 2018) framgår det att polisen hade följande åtta delmål med ombildningen av polisen:

- Tydligare ledning
- Större enhetlighet
- Mer effektivt resursutnyttjande
- Större flexibilitet
- Bättre tillgänglighet
- Bättre kontakt med medborgarna
- Stärkt förmåga att ingripa mot brott och ordningsstörningar
- Stärkt förmåga att utreda brott för att möjliggöra lagföring.

Fyra utav de åtta delmålen handlar främst om medel och resurser för att skapa bättre förutsättningar för verksamheten: tydligare ledning samt ökad enhetlighet, flexibilitet och effektivitet. Genom att uppnå dessa fyra mål skulle Polisen kunna skapa förutsättningar för att genomföra åtgärder som så småningom skulle leda till bättre resultat och högre kvalitet inom organisationen. De övriga fyra delmålen handlar om resultaten av verksamheten: bättre förmåga att utreda och ingripa mot brott samt bättre tillgänglighet och medborgarkontakt. Genomförandekommittén beslutade om ett antal åtgärder som syftade till att nå målen. Åtgärderna skulle kunna genomföras med hjälp av den nya organisationen enligt kommittén, men dessvärre ansåg Statskontoret (2018) efter sin utvärdering att målen bara delvis var genomförda och uppnådda.

Enligt Statskontoret (2018) finns det tre huvudsakliga anledningar till att Polismyndigheten inte har uppnått alla mål för de åtgärder som skulle leda till högre kvalitet i verksamheten. En förklaring är att Polisens resurser inte har varit tillräckliga för att kunna möta de höga kraven. Den tillgängliga personalstyrkan har inte varit tillräckligt stor för att kunna bemanna den nya organisationen, vilket fått en stor påverkan på lokal nivå då både poliser och kommunalanställda snarare märkt av en försämring gällande tillgängligheten i samhället sedan omorganisationen. Den nationella styrningen som reformen också har inneburit, har inte heller fått tillräckligt med genomslag. Det kan också konstateras att det funnits omständigheter under omorganisationens början som har försvårat och skapat fördröjning till genomförandet. Detta menar Statskontoret (2018) bland annat kan bero på att det varit försenade chefstillsättningar.

En annan ambition för omorganisationen var att höja både förmågan och kvalitén inom Polismyndighetens arbete. För att kunna genomföra målet om en sådan ambition hade det behövts en analys kring vilka resurser som skulle krävas, men också en handlingsplan för hur man skulle lyckas. Det har konstaterats av Statskontoret (2018) att varken Genomförandekommittén eller Polismyndigheten har genomfört detta.

En utav anledningarna till att Polismyndigheten slogs ihop till en enhetlig myndighet var för att det tidigare fanns många olika polismyndigheter med skiftande storlek som innebar att alla myndigheter fick olika förutsättningar. Det blev också problematiskt då

länsgränserna hindrade operativ samverkan, förhindrande av informationsutbyte och insyn i varandras register. De 21 olika polismyndigheterna hade egna ledningsbefattningar och organiserades alla på olika sätt, vilket i sig inte blev kostnadseffektivt.

Omorganisationen har enligt rapporten visat på att den varit svårare att genomföra och tagit längre tid än vad man förväntat sig. Orsaken till detta sägs vara att det funnits ett svagt förtroende för omorganisationen hos både chefer och medarbetare. Detta kan ha påverkat omorganisationen negativt eftersom det dragit ut på tiden och målen för resultatet har uppnåtts som förväntat (Statskontoret, 2018).

1.5 Definitioner

Poliser i yttre tjänst

I denna studie definieras poliser i yttre tjänst som de poliser som till största delen arbetar i uniform med vardagsbrottslighet. Arbetsuppgifterna är inte specialiserade därför att de kan variera från dag till dag. Arbetet som poliser i yttre tjänst har är en viktig del av polisens arbete eftersom det ofta är deras arbete som ligger till grund för det efterföljande utredningsarbetet. Arbetsuppgifter som kan vara förekommande är bland annat trafikkontroller, kontakt med allmänheten, anmälningsupptagning, misshandel, dödsfall, riktad verksamhet narkotika, dokumentationsarbete, husrannsakan, trafikdirigering, bevakning, omhändertagande av berusade/påverkade personer, ärenden med självmordsbenägna personer och samverkansmöten (Holgersson & Knutsson, 2012).

Omorganisation

En omorganisation kan ses som en förändring i en organisation. Begreppet "förändring" förklaras generellt som övergången från ett tillstånd till ett annat. En omorganisation grundar sig i en social förändring som kan uppstå på grund av utmaningar av fysiska levnadsförhållanden, som ett resultat av politiska handlingar eller utifrån kulturella faktorer. Vid en omorganisation finns det utformade strategier för att organisationen lättare ska kunna ta sig igenom en förändring. En omorganisation, även så kallad organisat-

ionsförändring spelar en viktig roll för organisationen då den genom förändring ska anpassas till yttre miljöer likaså utveckling internt (Rodat, 2018).

Arbetstillfredsställelse

Begreppet arbetstillfredsställelse är ett brett begrepp med olika definitioner. Schultz och Schultz (2010) har valt att förklara det som att det är en medarbetares känslor och attityder som denne har för sitt arbete. Kula (2017) har i sin vetenskapliga artikel beskrivit arbetstillfredsställelsen som betydande för en medarbetare inom en organisation. Lön, möjligheter till befordran, handledning, förmåner, belöningar, god kommunikation inom organisationen, arbetets karaktär och arbetsrutiner är aspekter som anses tillhöra arbetstillfredsställelsen. Schultz och Schultz (2010) menar också på att en medarbetares attityd till arbetet kan påverkas av motivation, det vill säga att om en medarbetare känner sig motiverad i sitt arbete så kan den således uppleva en god arbetstillfredsställelse. Det finns många faktorer som kan vara avgörande gällande huruvida en medarbetare upplever en god arbetstillfredsställelse eller inte. Därför blir personliga faktorer såsom social status, hälsa, nöjdhet med arbetsuppgifter samt anställningslängd viktiga faktorer för upplevelsen av arbetstillfredsställelse.

2 Teori och tidigare forskning

I detta kapitel presenteras teori och tidigare forskning som är kopplat till det ämne som studerats. Det inleds med källkritik som därefter följs upp med en redogörelse för teorier för omorganisationen inom Polisen, förändringsarbete, arbetstillfredsställelse och utveckling.

2.1 Källkritik

Inhämtningen av teorier och tidigare forskning har skett efter att den empiriska analysen genomförts. Till studien har artiklar hämtats från LUBsearch, ett digitalt bibliotek. Peer Reviewed har varit ikryssat för att sortera ut de mest granskade artiklarna. Jag har även använt Google Scholar som är en sökmotor för vetenskapliga och akademiska artiklar.

För att hitta relevanta vetenskapliga artiklar och rapporter till studien användes sökord som: ”organizational change”, ”reactions on organizational change”, ”polis”, ”job satisfaction”, ”career development” och ”omorganisation polisen”. Jag har valt att söka på sökord både på svenska och engelska för att få ett bredare urval av relevanta artiklar.

Utöver vetenskapliga artiklar har jag också använt mig utav böcker som jag ansett vara relevanta för studien. Flera av böckerna som använts bygger på en samling av andra forskares forskning, där det även framförs egna resonemang och analyser av författaren till boken. Vissa böcker har varit avsedda som studentlitteratur i forskningsmetod. Anledningen till att dessa böcker använts är för att jag upplever dessa vara nya och uppdaterade versioner av forskningen kring forskningsmetoder. Eftersom flera forskares verk hämtats till böckerna kan det också ses som en bredare tillgång med information, samlat på ett ställe. I denna studie har det således varit viktigt för mig med aktualitet, vilket har inneburit att jag till stor del har valt att använda böcker och artiklar som är så aktuella som möjligt. Detta innebär också att sekundärkällor förekommer i en högre utsträckning, då många förstahandskällor är äldre. Det finns undantag när äldre källor har valts ändå, exempelvis artikeln som Herzberg (1965) har skrivit. Där använder han sig av tvåfaktors-modellen som ursprungligen kommer ifrån en av hans böcker.

Det handlar möjligtvis om bekvämlighet ifrån min sida eftersom vetenskapliga artiklar till viss del kan vara mer lättillgängliga än vad böcker är.

Artikeln som Kula (2017) har skrivit har sin empiriska utgångspunkt i den turkiska polisens uppfattningar kring yrkesstress, handledarstöd, arbetsnöjdhet och arbetsrelaterad utbrändhet. Wang, Zheng, Hu och Zheng (2014) skriver i sin artikel angående förhållandet mellan stress, arbetsnöjdhet och kontroll som är relaterat till polisarbetet. Polisarbetet ser olika ut i alla länder, vilket innebär att dessa artiklar endast har använts på en generell nivå för att beskriva hur polisarbetet kan uppfattas kopplat till arbetstillfredsställelse.

För att få fram användbar information kring omorganisationen av Polismyndigheten 2015 gjordes även sökningar i Google där exempelvis slutrapporten utförd av Statskontoret (2018) framkom. Denna har legat som grund till en god bakgrundsförståelse för omorganisationen som genomfördes inom Polisen.

2.2 Omorganisationen

Rapporten “Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet” utförd och skriven av Statskontoret (2018) har skapats i enlighet med polismyndigheten för att kunna undersöka och ge svar på följande två frågor gällande omorganisationen:

- Har omorganisationen undanröjt de hinder som fanns i den gamla organisationen?
- Har Polisen genomfört de åtgärder som Genomförandekommittén fattade beslut om?

Under våren 2018 genomfördes semistrukturerade intervjuer i grupp samt enskilt med cirka 80 personer inom Polisen. Personerna som ingick i undersökningen fanns på olika organisatoriska nivåer inom polismyndigheten. Det har också genomförts enkätundersökningar 2015, 2017 och 2018. I samband med detta genomfördes också undersökningar med arbetstagarorganisationer och allmänheten för att få deras bild och synpunkter på saker som ansågs relevanta för omorganisationen inom Polisen.

Ett av målen för omorganisationen var att få en mer enhetlig organisation med en mer tydlig nationell ledning för att på sikt kunna få en mer effektiv polisverksamhet med högre kvalitet (Statskontoret, 2018).

2.2.1 En mer sammanhållen organisation

Enligt rapporten ”Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet” (Statskontoret, 2018) upplevs det inom polismyndigheten att organisationen är mer enhetlig än innan omorganisationen genomfördes. Det som har visat sig vara anmärkningsvärt är att resursfördelning och prioritering inom de olika polisregionerna skiljs åt.

Det genomfördes ingen konsekvensanalys innan omorganisationen vilket medförde att organisationen inte var fullt bemannad med personal. Informanterna som deltagit i Statskontoret (2018) studie menade på att en fullbemannad organisation hade kunnat underlätta arbetet med omorganisationen. Således fick vissa polisiära arbetsuppgifter prioriteras bort för att det inte fanns tillräckliga personalresurser. Den negativa inställningen och den negativa förväntan på hur den nya Polismyndigheten skulle bli, kvarstår till viss del fortfarande inom organisationen.

Medarbetarna menade på att målen som sattes upp för omorganisationen inte skulle kunna uppnås på grund av att man inte var en fullbemannad organisation.

Enligt rapporten har det inte märkts någon skillnad vad gäller resultaten inom verksamheten geografiskt sett. Omorganisationen har skapat fler förutsättningar för Polisens verksamhet, men trots detta är inte målen om bättre verksamhetsresultat och högre kvalitet i Polisens arbete uppnådda. Polisen ska ha getts fler och bättre förutsättningar för att kunna ingripa mot brott av en högre karaktär. Vad gäller vardagsbrotten så anser man denna förmåga att ingripa vara oförändrad.

Vid omorganisationen var även ett av målen att Polisen skulle bli alltmer synliga och tillgängliga för medborgarna. Enligt rapporten finner man ingen större skillnad vad gäller tillgängligheten och kontakten till medborgarna. Det konstateras även att resultaten

för utredningsverksamheten precis som innan omorganisationen, har försämrats.

2.2.2 Bättre förutsättningar för ledningen

Ledningen har blivit allt tydligare på både nationell och regional nivå, vilket innebär att möjligheterna för att utnyttja de polisiära resurserna blivit mer flexibelt. Det har även skapats bättre förutsättningar för ett tydligare ledarskap genom att det blivit fler direkta chefer och grupperna som cheferna ansvarar för har blivit mindre. Poliserna upplever enligt rapporten (Statskontoret, 2018) att cheferna blivit mer närvarande genom förändringen.

Rapporten (Statskontoret, 2018) menar på att Polisen inte utnyttjar de förutsättningar som omorganisationen har inneburit då myndighetsstyrningen inte fått något genomslag i organisationen. Därmed är det också vissa beslut som inte når ut till alla polishus i landet. Man har inte heller utvecklat en ändamålsenlig verksamhetsuppföljning sedan omorganisationen genomfördes, vilket kan ligga till grund för att förändring och förbättring inte fortskrider i enlighet med organisationen.

2.3 Organisationsförändring

Sociala miljöer är föränderliga och likaså behöver organisationer vara förändringsbenägna för att dessa ska ha en möjlighet att förbli starka och konkurrenskraftiga gentemot andra organisationer. Anpassning till samhället har blivit ett måste för organisationers överlevnad och därför finns det olika strategier för att organisationerna ska kunna genomgå en utveckling både internt men också externt så smidigt som möjligt (Rodat, 2018). Nonås (2005) framför samtidigt att det viktigaste vid ett förändringsarbete är att ge anställda möjligheten till att få en förståelse kring varför förändringen är relevant. Det blir också viktigt för att de anställda ska känna att det finns en möjlighet till att vara delaktiga och påverka förändringsprocessen.

Sociala förändringar kan uppkomma på grund av politik men också av kulturella faktorer såsom tekniska innovationer, religion eller vetenskapliga upptäckter. Eftersom sociala förändringar kan uppstå på grund av olika anledningar så finns det olika sorters förändringar, både förutsägbara och oförutsägbara som organisationen är tvungen att anpassa sig till för att fortsätta vara konkurrenskraftig (Nonås, 2005).

2.3.1 Oplanerad förändring

Oplanerad förändring uppstår då organisationer måste reagera på något nytt. Om exempelvis en kris av något slag uppstår, så är det inget man kan ha planerat för eller kunnat förutsett sedan tidigare. Därför blir det viktigt att driva på förändringen för att så snabbt som möjligt svara på krisen genom att anpassa sig för att hålla sig kvar. Nonås (2005) anser att det finns fyra stycken olika förändringstyper. Den *episodiska förändringen* ses som en tillfällig förändring där drivkraften för organisationen är att uppnå en sorts stabilitet. Denna typ av förändring sker ofta då organisationen har genomgått en kris eller varit med om ett misslyckande. Samtidigt är Nonås (2005) noga med att poängtera att olika förändringar kan ske samtidigt och ha olika syften. Exempelvis så är den *framväxande förändringen* präglad av att förändringen är en konstant och ständig del av organisationen. Den *kontinuerliga förändringen* är en förändring som präglas av en hög anpassningsbarhet och ett ständigt växande.

2.3.2 Planerad förändring

Vid en *planerad förändring* menar Rodat (2018) att organisationen måste vara förberedd på att kunna göra en anpassning till den sociala och ekonomiska miljön. Här handlar det om att kunna ha mål och visioner för att kunna utvecklas och på så vis se möjliga utvecklingsvägar att gå för att anpassa sig. Enligt Nonås (2005) är den planerade förändringen planerad väl och den är genomtänkt med tydliga mål.

Införd planering handlar uteslutande om att en ledning eller högre makt har bestämt att det ska genomföras en förändring (Rodat, 2018). *Strategi E* kan liknas vid denna typ av förändring då den är planerad med hjälp av mål sedan tidigare, samt att förändringen är

instiftad av en högre beslutsfattare (Beer och Nohria, 2000). Där handlar det ofta om att det finns tidspress och därmed ingen möjlighet till diskussion eller tid till att genomföra beslut i samråd med andra, då risken finns att man förlorar mer på det än vinner (Rodat, 2018). Beer och Nohria (2000) beskriver att *Strategi E's* största mål är att skapa ekonomisk vinning genom en förändring. Därför är det inte så mycket fokus på att personalen ska vara införstådda i förändringen utan ledningen har snarare med i sina beräkningar att det ska uppkomma motstånd från personalens sida. Ledningen fokuserar på att förändringsprocessen ska utvärderas utefter ett förutbestämt mönster för att så snabbt som möjligt kunna se resultat av förändringen. Rodat (2018) menar däremot att man vid förändringar som blir införda på detta viset och där det sker snabba beslut, blir desto mer viktigt att personalen får en bred redogörelse kring varför handlandet blev som det blev. Annars finns risken att förtroende tappas i gruppen.

2.3.3 Deltagande förändring

Deltagande förändring är en förändringsform där medarbetarna blir delaktiga och får vara med i diskussionerna och besluten kring förändringen. Det är en tidskrävande process att engagera medarbetarna, men det är också en allt vanligare form av förändringsprocess som används. Anledningen till att den typen av förändring blir vanligare kan bero på att resultaten av förändringen blir mer hållbara. För att genomföra en sådan förändring behövs strategier menar Beer och Nohria (2000). *Strategi O* kännetecknas av ett samarbete inom organisationen för att gemensamt kunna uppnå ett så gott resultat för förändringen som möjligt. Fokus ligger på individers lärande och utvecklande av både organisation och anställda. Strategin förknippas med att förändringen sker under en längre tid och att medarbetarna ska växa och utvecklas tillsammans med förändringen, vilket så småningom enligt Beer och Nohria (2000) skapar den inre motivationen till att fortsätta.

Förhandlad förändring kan ses som en form av *deltagande förändring*, men där fokus ligger på förhandling snarare än deltagande. I organisationen vill ledningen tillsammans med medarbetarna förhandla fram bästa sättet och bästa möjligheten för att reglera verksamheten. Genom att arbeta på detta sätt underlättas förändringsprocessen eftersom det

finns ett stöd från medarbetarna som har fått vara med och förhandla under processens gång. Därmed undviks också onödiga konflikter och stelhet kollegor emellan (Rodat, 2018).

Nonås (2005) menar att det viktigaste inför en förändring är att ta del av tidigare förändringsprocesser och dess resultat, samt utföra en analys av varför resultatet blivit som det blivit. Efter att den informationen delgivits kan en ny förändringsprocess inledas, där det finns ett facit gällande vad som fungerat tidigare och vad som inte fungerat tidigare.

2.3.4 Förändringsmodell

Det finns som tidigare nämnt många olika teorier kring hur och varför en förändring sker. Kurt Lewin är en av de forskare som har utarbetat en förändringsteori där man utgår från en tre-stegsmodell för hantering av förändringar på arbetsplatsen. Modellen utvecklades på 1940-talet men anses vara relevant än idag på grund av att den ger en enkel bild över hur förändringar produceras. I tre-stegsmodellen ingår faserna; frysning, övergång eller förändring, frysning eller återfrysning (Rivas & Jones, 2014).

I det första steget börjar förberedelserna för förändring eller omvärdering av nuvarande praxis. Detta sker inte bara på ett individuellt plan utan också organisatoriskt där man så småningom förväntar sig förändringen. Likt Nonås (2005) menar Lewin på att en strategi ska upprättas för att man ska kunna genomföra förändringen på önskat sätt. Genom incitament eller motivering för att förändringen ska identifieras och delges till alla inblandade förbereds det för en förändring. I detta stadi ska även för- och nackdelar kring förändringen tas upp, så att orsakerna till behovet att förändras blir själva drivkraften till förändringen.

Det andra steget i förändringsmodellen är övergångs-, förändrings-, genomförandefasen. I detta steg kan reaktioner mot den nya förändringen dyka upp hos individerna som ingår i förändringsprocessen (Rivas & Jones, 2014). Det sista steget i förändringsmodellen handlar om att frysa eller återfrysa. Detta steg är minst lika betydelsefullt som det första eftersom att det annars inte blir någon förankring av förändringen. Tillåts inte

förändringen att implementeras och således bli en ny rutin, finns det alltid en risk för att gå tillbaka till de gamla rutinerna som fans innan förändringen genomfördes. Här är det viktigt att skapa stabilitet när förändringarna har gjorts, förstärka dessa förändringar och behålla dem i organisationen även till framtiden (Rivas & Jones, 2014).

2.4 Reaktionen på förändring

Organisationslivet består ofta av olika sorters förändring. Organisationer genomgår förändringar som anses vara nödvändiga för att förbli lönsamma på dagens marknad där många konkurrenskraftiga organisationer existerar. Mitt i dessa förändringar står människor på alla möjliga nivåer i organisationer. Att endast lyssna på människors reaktioner en gång på hur de upplever förändring kan vara vilseledande då en persons reaktion för förändring, kan ändras över tiden. Det kan vara en vanlig aspekt av människans natur att ha olika reaktioner beroende på hur förändringar utvecklas över tid (Vosloban, 2013).

Förändring kan av många bli förknippat med begreppet kris, vilket också är huvudorsaken till varför det finns svårigheter med att hantera det. En av de bästa metoderna för att hantera förändringar är att ha bra interna marknadsföringsprocedurer, att anta en effektiv kommunikation och se till att medarbetarna har en hög grad av engagemang i organisationen. Porter, Steers och Mowday (1974) menar att ett sådant engagemang ifrån en medarbetares sida präglas av tre faktorer:

1. En stark tro på och acceptans av organisationens mål och värderingar.
2. En personlig vilja att utöva stor ansträngning för organisationens skull.
3. En bestämd vilja att upprätthålla sin plats i organisationen.

Om dessa delar är uppfyllda så kommer det att bli lättare för människorna att kunna identifiera möjligheterna bakom förändringen och få en minskad nivå av resistens inför förändringen, vilket leder till en bättre prestationsförmåga (Vosloban, 2013). Porter, Steers och Mowday (1974) förutspår att medarbetare som är engagerade i en organisations mål och är villiga att ägna mycket tid och energi för att uppnå dessa mål, i allt större utsträckning skulle förbli hos organisationen i ett försök att hjälpa till med att

uppnå organisationens mål. Det kan ses som ett "kall" att trots ett visst missnöje såsom exempelvis lön så har det visat sig att genom en hög grad av engagemang för organisationen och att nå dess mål, så kan ett sådant missnöje åsidosätts för att få fortsätta att vara en del av organisationen (Porter, Steers och Mowday, 1974). Meyer och Hamilton (2013) framför i sin forskning att individer som är positiva till förändring och har ett engagemang också upplevde en allt högre grad av arbetstillfredsställelse efter att förändringen blivit genomförd. Individer som varit negativa under en förändringsprocess upplevde desto mindre arbetstillfredsställelse. Detta menar Meyer och Hamilton (2013) skulle kunna bero på sambandet mellan engagemang för förändring och upplevd arbetstillfredsställelse.

Eftersom det är människorna inom organisationen som påverkar förändringen och arbetar för att förändringen som sker ska bli långsiktig och systematisk, är det viktigt att få ett stort och positivt engagemang från medarbetarna. Som ledare inom organisationen blir det därför viktigt att vara uppmärksam på värdet av att lyssna mer på människorna inom organisationen. Det bör finnas en möjlighet från ledningens sida att ge sina anställda utrymme till att ställa frågor och berätta om hur deras uppfattning är vad gäller den kommande förändringen. Att lyssna, förstå och uppskatta hur andra känner under förändringsprocessen kan ge ledare och chefer en värdefull insikt under förändringsprocessen (Friestad-Tate & Mccoy, 2012). Medarbetarna behöver känna sig trygga och de måste få känna att de är en del av verksamheten och en del av organisationen själv, för att kunna identifiera sig med värderingarna och sätten som finns att vidta vid åtgärder inom organisationen. För att detta ska vara möjligt måste det göras en överenskommelse om att kommunikationen spelar en väsentlig roll och som en åtgärd se till att medarbetarna känner till och förstår deras betydelse inom organisationen. Det blir också viktigt för organisationsmedlemmarna att de görs medvetna om deras värde och att de inser fördelarna som förändringen kommer medföra och därför acceptera hela förändringsprocessen lättare (Vosloban, 2013). Efter ett förändringsprojekt är det värdefullt att reflektera kring de lärprocesser och den personliga utveckling som projektet har fört med sig. På så vis kan det också skapas ett forum för att ta upp saker och ting som möjligen hade kunnat göras annorlunda vid ett nästkommande förändringsprojekt eller saker som fungerade bra (Stewart, Rigg & Trehan, 2011).

2.4.1 Motstånd till förändring

Rodat (2018) nämner också att det finns en risk att förändring möter motstånd från individer inom organisationen. Genom forskning har man kunnat se att motstånd gentemot förändring uppkommer beroende på organisationens sammanhållning, organisationsstruktur och vanor. En organisation som är flexibel har lättare för en förändringsprocess än en organisation som är stabil och byråkratisk. Det kan bero på att anställda har en rädsla för att stabiliteten som enligt dem finns inpräntade i deras arbete, kan bli hotad. För att det lättare ska kunna genomföras en förändring blir det viktigt med kommunikation mellan anställda och dem som utfört förändringen. Det är också viktigt att låta alla i organisationen vara delaktiga och en del av förändringen för att den ska bli så lyckad som möjligt (Rodat, 2018).

I en organisation har den anställda oftast en egen uppfattning om vad som är bäst för organisationen, medan ledningen har ett större och mer övergripande perspektiv. Därför upplever anställda emellanåt att det inte finns nödvändighet till en förändring, vilket beror på att de anställda endast ser till sitt eget bästa och inte till organisationens.

En annan orsak kan ligga i att förändring upplevs som obehagligt av anställda eftersom att det ligger bortom deras komfortabla zon att genomgå en förändring. Vid en förändring är det inte heller ovanligt att en rädsla för oförmåga och misslyckande infinner sig hos anställda eftersom förändringen kan ställa andra och/eller högre krav av individerna. Vad gäller motstånd till förändring så sägs orsakerna vara psykologiska, men att anledningarna till motståndet kan variera. Motstånd till förändring från anställdas sida, kan också handla om att det föreligger brist på förtroende eller positivitet för dem som leder förändringsprocessen. Om gruppen eller individen som föreslår förändring är populära eller har förtroende hos anställda, så ökar chanserna för att förändringsprocessen tillsammans med implementeringen blir lyckad och inte stöter på något motstånd (Rodat, 2018).

2.5 Arbetstillfredsställelse

Kula (2017) beskriver att begreppet arbetstillfredsställelse kännetecknas av följande aspekter: lön, förmåner, befordran, kontroll, villkorliga belöningar som ett medel för erkännande och uppskattning, arbetsrutiner och policyer, goda relationer till medarbetare, karaktären av arbetet och kommunikation inom organisationen.

Herzberg har utvecklat en tvåstegsmodell för arbetstillfredsställelse som han bland annat har tagit upp i "The motivation to work among finnish supervisors" (Herzberg, 1965). I denna tvåstegsmodell tar han upp 16 olika faktorer som han anser har en påverkan på arbetstillfredsställelsen. Dessa faktorer delades sedan upp i två steg, motivationsfaktorer och hygienfaktorer.

Motivationsfaktorerna är faktorer som förknippas med arbetstillfredsställelse där individerna är glada och nöjda på sitt arbete kopplat till sina arbetsuppgifter. Motivationsfaktorerna utgörs av erkännande, prestation, personlig utveckling, karriärutveckling, eget ansvar och arbetet i sig. Erkännande är en motivationsfaktor där det handlar om att medarbetaren får bekräftelse av handlingar som uppmärksammas. Eget ansvar och att arbetet är varierat, kreativt och utmanande är också exempel på motivationsfaktorer. Det ligger också i intresset av få feedback på den prestation som görs. De två sista motivationsfaktorerna handlar om utveckling, personlig och karriär. Det innebär att för att individer ska uppleva arbetstillfredsställelse är det viktigt till möjligheter för mognad och utveckling på arbetsplatsen. Detta kan även uppkomma vid kompetensutveckling när det är formella utbildningar som ligger till grund för utvecklingen (Herzberg, 1965).

Hygienfaktorerna förknippas med otillfredsställelse där individerna i en organisation inte är nöjda i sitt arbete på grund av arbetsmiljön och strukturen i arbetet. Hygienfaktorerna utgörs av ledningen, lön och andra förmåner, företagspolicy, sociala relationer med kollegor, sociala relationer med ledningen, arbetsmiljö, status, anställningstrygghet och privatliv. Faktorn för ledning handlar framförallt om hur ledningen styr sina anställda och hur relationen till chefen ser ut. Lön och förmåner handlar om all sorts kompensation som fås för arbetet som utförs, exempel på kompensation kan vara lön och företagsbil. Vad gäller företagspolicy blir det intressant för den enskilde medarbetaren

om hur företagspolitiken påverkar organiseringen av arbetet. Faktorn för sociala relationer handlar om vilka förhållanden som finns mellan chef och medarbetare, samt arbetsförhållanden kollegor emellan. Arbetsmiljön innefattar fysiska saker såsom ventilation och belysning, men även hur arbetsbelastningen är för den enskilda individen i arbetet. Status handlar om saker inom arbetet som kan innebära vissa statussymboler, exempelvis när man blir tilldelad att utföra ett visst projekt inom organisationen. För att undvika missnöje och ohälsa inom organisationen är arbetstrygghet en viktig faktor. Att få ha en säker anställning som tillsvidareanställd eller deltidsanställd utbringrar en viss trygghet medan instabila miljöer skapar en känsla av otrygghet. Bland hygienfaktorerna finns privatlivet som en faktor och denna ses som en viktig del för att vända missnöje och ohälsa för individen på arbetsplatsen. Det kan finnas situationer där arbetslivet har påverkat privatlivet för den enskilda medarbetaren, vilket kan ha påverkat både ur en positiv och en negativ synpunkt (Herzberg, 1965).

Organisationen måste säkerställa att hygienfaktorerna tillgodoses för medarbetarna, annars kommer medarbetarna vantrivas inom organisationen. Däremot kan inte hygienfaktorer motivera en individ i sitt arbete vilket får sin förklaring i att en medarbetare kan vantrivas på en arbetsplats på grund av dålig arbetsmiljö även fast denne trivs med arbetsuppgifterna. Motivationsfaktorerna är det enda som kan påverka huruvida tillfredsställda en individ är på en arbetsplats. Det är också motivationsfaktorerna som skapar ett begär av att prestera bättre. Hygienfaktorerna reducerar missnöje men skapar inte arbetstillfredsställelse medan motivationsfaktorerna skapar arbetstillfredsställelse men tar inte bort missnöje (Herzberg, 1965). Kula (2017) menar istället på att kvalitén på socialt stöd från kollegor eller ledning är av betydelse för att antingen leda till arbetstillfredsställelse eller till utbrändhet. Kula (2017) menar också på att stress relaterat till arbetsplatsens organisatoriska egenskaper är den främsta anledningen till arbetsrelaterat missnöje hos poliser. Likt Kula (2017) menar även Wang, Zheng, Hu och Zheng (2014) att stress i samband med för hög arbetsbelastning leder till missnöje och därmed en otillfredsställd medarbetare.

2.5.1 Polisens välbefinnande

Enligt Kula (2017) har det också visat sig att polisens arbete som är hårt reglerat av lagar och bestämmelser med alltför lite flexibilitet, får en negativ påverkan på det psykologiska välbefinnandet hos poliser. Wang, Zheng, Hu och Zheng (2014) framför i sin artikel att det måste finnas rimliga krav på poliserna och deras arbete trots att det är hårt reglerat. Mer fokus borde ligga på polisens personliga utveckling inom polisarbetet. Kula (2017) har i sin studies resultat kommit fram till att det finns ett behov av en reform inom brottsbekämpande organisationer för att få till en förändring av hur chefer organiserar sina medarbetare och organisationen i helhet. Eftersom polisorganisationen är en centraliserad organisation där organisationens medlemmar förväntas arbeta och uppföra sig på ett visst sätt utan att ifrågasätta dessa. Detta innebär att poliser får alltför liten kontroll över vissa situationer och en känsla av begränsning kan uppkomma som i sin tur kan leda till stress. För att en förbättring ska ske för poliser och deras arbetsförhållanden så anser Kula (2017) att lösningen är organisationsdemokrati. För att få poliser att uppleva arbetstillfredsställelse och samtidigt öka organisationens prestationsförmåga handlar det om att ge polismyndigheten mer beslutsfattande och ökat ansvar. Det bör också innefatta att chefer ger underordnade en större påverkansmöjlighet och låta dessa vara delaktiga i beslutsfattande som kan komma till att röra dem. Konstruktiv feedback från chefer till anställda blir också ett viktigt steg i denna reform. Detta i sin tur kommer generera poliser med större självförtroende och engagemang vilket i slutändan ger arbetstillfredsställelse för den enskilde medarbetaren och en högre prestanda för organisationen. Enligt Kula (2017) har det visat sig att stöd från en handledare inom polisen är effektivt för att öka arbetstillfredsställelsen och samtidigt minska den organisatoriska och operativa stressen. Utbildning är en faktor som ökar arbetstillfredsställelsen och därför skulle handledning fungera bra inom polisen. Utbildning kan också ses som en enskild del för att förbättra en enskild sak. Så för att bättre kunna hantera exempelvis hög arbetsbelastning skulle stresshanteringsutbildning och träning införas för att ge poliser bättre verktyg för att kunna hantera sin stress och samtidigt få högre arbetstillfredsställelse.

Kula (2017) konstaterar att desto högre känsla av arbetstillfredsställelse en polis har desto högre individuell prestation och organisatorisk prestation genereras det. Genom

att ha en hög upplevelse av arbetstillfredsställelse blir organisationen direkt påverkade ur ett positivt perspektiv och enligt Wang, Zheng, Hu och Zheng (2014) blir det därför nödvändigt att hitta effektiva sätt för att poliser ska uppleva sig mer nöjda med sitt arbete. Att förbättra arbetsförhållandena för poliser anser Zheng, Hu och Zheng (2014) vara en viktig del i att få allt nöjdare medarbetare. Ett exempel på detta kan vara att ledningen bör ta hänsyn till polisens privatliv och därför göra ett fungerande schema som skapar en bra balans mellan jobb och privatliv. Ett annat sätt för att skapa bättre arbetsförhållanden är effektivisera polisens arbete genom att anställa fler poliser så att arbetsbelastningen inte blir så hög.

2.5.1 Karriärsutveckling

Vid förändringar inom organisationen som påverkar arbetsförhållandena ligger det i medarbetarnas intresse att utvidga befintliga färdigheter och kunskaper för att möta de nya behoven som en organisationsförändring kan innebära. För att möjliggöra förändringar inom organisationen och samtidigt ha fokus på karriärsutveckling för medarbetarna, menar Lips-Wiersma & Hall (2007) att det är enklare inom en flexibel organisation än en organisation som är byråkratisk. Ismail & Rishani (2018) framför att det också ligger i organisationens intresse att stödja, möjliggöra och utveckla medarbetare för att nå framgång inom organisationen. Shan (2016) menar på att medarbetare som är engagerade och involverade i att förbättra och förvärva ny kunskap och nya färdigheter, är mer framgångsrika än de som inte eftersträvar ny kunskap. Samtidigt menar Ismail & Rishani (2018) på att medarbetares intresse för sökandet efter ny kunskap och färdigheter ofta leder till en betydande källa till innovation för organisationer. Det är organisationen som ska arbeta för att ge medarbetarna nödvändig feedback för att på så sätt hjälpa medarbetarna till att utvecklas och arbeta innovativt. Lips-Wiersma & Hall (2007) menar på att det är viktigt med karriärsledning under förändringsprocesser för att uppnå ett önskat medarbetar- och organisationsresultat. I fall det inte sker någon karriärsledning, kan medarbetarna uppleva en brist på struktur och vägledning, vilket leder till missnöje. Precis som Ismail & Rishani (2018) är Lips-Wiersma & Hall (2007) eniga med att det är organisationens ansvar att medarbetarna upplever möjlighet till karriärut-

veckling. Vid en förändringsprocess ges organisationen alla möjligheter till att investera i en god utveckling för sina anställda där deras utveckling medför önskvärda förändringsresultat. Även om organisationen kan se utveckling till medarbetarna som en investering, kan det således innebära en risk för försämrad lojalitet till organisationen eftersom karriärsutveckling också kan innebära en större attraktion för andra organisationer. Ofta innebär organisatoriska investeringar i medarbetarnas kapacitet och anställbarhet att individen upplever en högre motivation och ett större engagemang, då det infinner sig en känsla av att "bli satsad på". Forskningen som Lips-Wiersma & Hall (2007) framför visar på att karriärledning och utveckling spelar en viktig roll för att uppnå ömsesidighet i organisatoriska och individuella intressen. Shan (2018) menar istället på att det fortfarande är medarbetarens eget ansvar att se till att utveckling sker. Genom kontinuerlig inlärning och ett fokus på att växa inom karriären, finns det också möjligheter till att förbättra kunskaper och färdigheter. För att uppnå personlig utveckling är det också viktigt att ta till sig feedback från både handledare och kollegor, samt ha en tydlig plan för att nå sina mål för utveckling (Shan, 2016). De medarbetare som eftersträvar utveckling och som upplever en nöjdhet kring karriärsutvecklingen inom organisationen, upplever i regel sig arbetstillfredsställda. Detta skapar även motivation för andra medarbetare att eftersträva samma utveckling för att uppnå samma vinster (Ismail och Rishani, 2018).

3 Metod

I följande kapitel kommer det presenteras hur undersökningen har genomförts. De metodologiska utgångspunkterna utgör inledningen och följs upp med en beskrivning gällande urval, val av metod och analys av det empiriska materialet. Avslutningsvis görs en reflektion kring studiens trovärdighet samt en diskussion kring de etiska aspekterna.

3.1 Studiens vetenskapliga ansats

Studien har haft ett kvalitativt förhållningssätt där strategin varit av en induktiv karaktär. Genom att betrakta världen på ett så kallat kvalitativt sätt riktas fokus mot individen och hur den tolkar och formar sin verklighet. Med hjälp av antaganden kring uppsatsen avgörs det vilka tillvägagångssätt och tolkningar som studien ska utgå ifrån (Backman, 2008). I denna uppsats utgick jag från ett fenomenologiskt tillvägagångssätt och därmed en induktiv ansats.

En induktiv ansats innebär att det görs generella slutsatser utifrån utforskade enskilda fall. Genom den induktiva ansatsen kan slutsatser dras för att få fram allmänna påståenden om det utforskade fenomenet. Således är det som framkommer vid induktiva studier alltid provisoriska och därför skapas det alltid möjligheter för ny information och nya upptäckter att revidera det som framkommit tidigare. Fenomenologisk forskning är teorigenererande och inte teoritestande (Fejes & Thornberg, 2009).

Fenomenologin är en effektiv metod för att få fram de med betydelsefulla beståndsdelar av ett utforskat fenomen. Fenomenologisk forskningsansats karakteriseras av en förståelseinriktning. Detta innebär att vid den empiriska undersökningen är intresset i att finna betydelsen som individer tillskriver ett objekt eller fenomen istället för att intressera sig för själva objektet eller fenomenet i sig. I utforskandet av människans upplevelser utgör empirin utgångspunkt i fenomenologiska studier. Istället för att fokusera på att utgå ifrån teorier så blir det empiriska materialet utgångspunkten. Vid en induktiv ansats blir

det därför viktigt att försöka lägga teorier, hypoteser och framförallt sin förförståelse åt sidan under studien, vilket ger en förklaring till varför en deduktiv- och abduktiv ansats inte är aktuell och förenlig med fenomenologiska studier (Fejes & Thornberg, 2015).

Den fenomenologiska forskningsmetoden skapar möjligheter för att besvara kunskapsintressen. För att kunna besvara kunskapsintressen finns det två grundläggande kriterier som måste vara uppfyllda; det måste gälla ett fenomen och kunskapsintresset måste inrikta sig på det mest betydelsefulla i den utforskade upplevelsen (Fejes & Thornberg, 2015). I denna studie blir kunskapsintresset således poliser i yttre tjänsts upplevelser kring huruvida deras arbetstillfredsställelse påverkats på grund av omorganisationen.

Fenomenologi handlar om intentionalt medvetande vilket innebär att medvetandet anses vara riktat och meningsskapande. I praktiken innebär det att det alltid finns något objekt som betraktas i medvetandet. Därigenom skapas en bild av verkligheten *som vi upplever den*, när medvetandet tillsammans med objektet samspelar. Egidius (1986) menar att när medvetandet samspelar med objektet uppstår inte bara en beskrivning utan även budskap, tolkningar, insikter och förklaringar, vilket i sig inte har någon orsak. Det kan inte göras någon orsaksförklaring av objekt eftersom det utgörs och förklaras av bedömningar och bearbetningar av sådant som finns uppfattat och förknippat med det specifika objektet.

3.2 Det studerade fenomenet

Det fenomenet som studerats är kopplat till poliser och hur deras upplevelse är av omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen. Fenomenet fångas även upp i upplevelsen av vilka faktorer som anses vara viktig för arbetstillfredsställelsen på arbetsplatsen. Intresset ligger i att få fram upplevelsen för vilka faktorer som har betydelse för arbetstillfredsställelsen inom polisen, men också huruvida dessa faktorer har blivit påverkade av den omorganisation som inledde sitt genomförande 1 januari 2015.

Fenomenet är av betydelse att undersöka då tiden vi lever i kännetecknas som en tid av förändringar men även en tid där vi blivit alltmer medvetna om arbetstillfredsställelsen som blivit en viktig del och förutsättning för individers välmående på arbetsplatsen (Nonås, 2005). Min förhoppning är att det finns intressanta upplevelser ifrån polisens sida kring dessa aspekter då slutrapporten "Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet" som Statskontoret (2018) genomfört, tar upp deras bedömning över huruvida målen för omorganisationen uppnåtts eller ej. Omtanken på poliserna och deras arbetstillfredsställelse ges det inte utrymme för i slutrapporten och därför vore det intressant att se huruvida det kan finnas andra upplevelser ifrån polisens sida gällande detta. Slutsatserna som framkommer i denna studie kan vara av intresse för andra organisationer som ska genomgå förändringar, men samtidigt se till att personalens arbetstillfredsställelse inte påverkas negativt under förändringsprocessen eller efter förändringsprocessen.

3.3 Genomförande

3.3.1 Urval

Till det empiriska materialet har åtta enskilda intervjuer med poliser i yttre tjänst genomförts. Anledningen till att jag har valt att endast fokusera på poliser i yttre tjänst är för att avgränsa studien, då risken hade blivit att undersökningen blivit för omfattande. Risken hade också kunnat bli att svaren från informanter hade skiftat beroende på att informanterna hade haft olika befattningar inom polisen, vilket möjligen kunnat påverka olika upplevelser. Därmed beslutade jag för att undersöka en viss grupp poliser som hade samma eller liknande befattning.

Kriterierna för informanterna var att de ska ha arbetat i yttre tjänst inom polismyndigheten minst fem år innan omorganisationen inleddes 1 januari 2015. Anledningen till detta tidsspann var för att informanterna skulle kunna besvara hur de upplevde sin arbetstillfredsställelse innan omorganisationens början, samt hur dem upplever den nu. Förhoppningen var att kunna få både manliga och kvinnliga poliser till att delta i stu-

dien, då arbetstillfredsställelse möjligen kan upplevas olika beroende på om man är man eller kvinna. Genom att intervjua både män och kvinnor blev det ett representativt resultat eftersom polisgrupperna består av båda könen.

För att få tag i möjliga informanter till studien har jag använt mig av ett så kallat bekvämlighetsval. Bekvämlighetsurval förklarar Denscombe (2009) handlar om att urvalet sker beroende på vilka informanter som finns närmast att tillgå. Detta urval bottnar sig i en bekvämlighet ifrån forskarens sida eftersom resurser i form av tid ofta är knapp under forskningsarbete.

Genom en personlig kontakt inom Polisen har jag fått kontakt och tillgång till ett antal personer som är inom ramen för studiens krav. Min kontaktperson fick fram åtta stycken frivilliga personer för att delta i denna studie. Samtliga arbetar på samma polishus, som kan betraktas som ett polishus av en större karaktär. Kontaktpersonen i fråga arbetar inte längre i yttre tjänst utan sitter som jourhavande förundersökningsledare utan personalansvar. Kontaktpersonen lät även dennes urval ske utifrån bekvämlighetsprincipen - vilka som var lättast att få tag på, slumpen avgjorde. Kontaktpersonen frågade helt enkelt ett antal poliser som passerade vederbörandes kontor ifall de var intresserade av att delta i en undersökning. Då åtta personer tackat ja, tillfrågades inte fler. Jag fick polisernas kontaktuppgifter och kontaktade samtliga för att bestämma tid för intervju. Två kvinnor och sex män deltog i studien. Majoriteten i urvalsgruppen hade arbetat som poliser ungefär lika länge, medan det var någon som stack ut ifrån mängden och hade arbetat fler år jämfört med de andra. De poliser som deltagit i studien har olika chefer och de ingår inte i samma arbetslag.

Eftersom poliserna fick möjligheten att genomföra intervjun under arbetstid så bestämdes det att intervjuerna skulle hållas i ett konferensrum på polisstationen. Eftersom min kontaktperson skapade urvalsgruppen blev studien också avgränsad vad gäller den geografiska aspekten, då denna person har sitt kontaktnät i Skåne. Den geografiska avgränsningen underlättade för mig då jag undkom långa och tidskrävande resor för att få svar på mina frågor.

3.3.2 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativ metod har valts framför kvantitativ då intresset ligger i att få ett djup och en bredare förståelse i det empiriska materialet framför den kvantitativa metoden som enkelt uttryckt, vill ge en förklaring ofta genom siffror.

Genom att intervjua ett antal individer i samma organisation så får man så småningom insikter om de förhållandena som råder inom den miljön. Bortsett från att samla kunskap om olika sociala miljöer så kan man även få fram kunskap gällande enskilda individers upplevelser och känslor. Vid intervjutillfället är tanken att genomföra enskilda, semistrukturerade intervjuer för att skapa empiri som besvarar studiens syfte. För att genomföra semistrukturerade intervjuer utgår jag ifrån en intervjuguide med olika teman och frågor som möjligen skulle kunna besvara mitt syfte och frågeställning. Inom fenomenologiska studier används främst ostrukturerade intervjuer då förförståelse och teorier inte ska ligga som grund till några frågor (Fejes & Thornberg, 2015). Den ostrukturerade intervjun valdes bort därför att jag själv kände mig mer bekväm med att ha några fasta frågor och teman att utgå ifrån men även eftersom det är enkelt att missa viktiga aspekter som kan behövas för att besvara syftet till studien (Ahrne & Svensson, 2011). Under intervjun utgick jag från klara teman och frågor som jag ville få besvarade, vilket öppnade möjligheten för informanten att tala mer utförligt samt utveckla sin syn på upplevelser. Fejes och Thornberg (2015) menar på att man får ett betydligt rikare och fokuserat material om man utgår ifrån fasta teman och frågor under intervjuerna.

Intervju som metod är ett av de vanligaste verktygen att använda för att få fram information. Intervjuer kan också förknippas med en rad svårigheter som måste tas hänsyn till. Planering av intervjuer, genomförande av intervjuer, transkribering och analysering är några delar som man måste ta i beaktande. Framförallt är det tidskrävande med mycket förberedelse. Något annat man måste ta hänsyn till är olika aspekter som kan påverka vid själva intervjutillfället. Det finns vissa aspekter som kan vara svåra att kontrollera men som kan komma att påverka intervjun. Exempel på dessa är förhållandet mellan intervjuaren och den som intervjuas, i vilken miljö intervjun ska ske, samt klädsel och beteende hos den som ska intervjuas. I olika miljöer kan man bete sig olika beroende på

vad man vill göra för intryck (Denscombe, 2009). När mina intervjuer genomfördes fick jag tillgång till ett mindre konferensrum på polishuset. Detta skapade möjligheten till att genomföra intervjuerna utan att bli störda.

3.4 Bearbetning

3.4.1 Kodning och analys av material

Denna studie har ett fenomenologiskt förhållningssätt där jag har valt att utgå ifrån Giorgis metod (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017) för att analysera empirin. Under hela arbetsprocessens gång har jag försökt att sätta en parentes runt min förförståelse och därmed analysera det empiriska materialet på ett mer öppet och fördomsfritt sätt. Fokus har varit på att identifiera mönster i den empiri som framkommit genom intervjuerna, samt att utveckla teman och resonemang utifrån detta. Redogörelsen beskrivs i detta avsnitt för att belysa hur arbetet för analysen har sett ut för just denna studie.

Inledningsvis görs en översiktlig analys på det insamlade intervjumaterialet för att fastställa det huvudsakliga innehållet, det vill säga att materialet måste belysa den utforskade upplevelsen av fenomenet (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017). I denna studie är fenomenet omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen hos poliser. Giorgi, Giorgi & Morley (2017) menar på att om det finns material som inte har fokus på själva upplevelsen, tas det materialet bort ifrån analysdokumentet.

Efter att det inspelade materialet transkriberats påbörjades analysarbetet med flertalet granskningar för att se till så att endast relevant information avseende fenomenet fanns med. Allt irrelevant som inte hade med upplevelsen kring omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelse, samt upplevelsen kring vilka faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen, sorterades bort ifrån det empiriska materialet.

I nästa steg skulle intervjumaterialet analyseras mer detaljerat för att bryta ner det till kortare och mer koncisa delar. Genom att bryta ner materialet så skapades möjligheten till att se olikheter och skiftningar i meningsinnehållet. Olika meningar, fraser och

ord kan säga något nytt kring upplevelsen av fenomenet och således ges en större aspekt av upplevelsen (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017). Därför genomfördes en djupare reflektion av de olika meningar, fraser och ord som säger något nytt om själva upplevelsen som poliser har kring omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen. Dessa ställdes mot varandra och jämfördes för att göra en meningstydande tolkning av den explicita och implicita meningen av informanternas uttalade upplevelser. När jämförelsen utförts och den uttryckta innebörden hade framkommit, omvandlades meningar och fraser som tidigare varit vardagligt uttryckta, till korta och mer specifika utsagor.

Därefter granskades det materialet som var kvar igen för att på så sätt kunna urskilja olikheter och skiftningar i meningsinnehållet som skulle ge en positiv och varierande bild av upplevelsen. Faktorn "utveckling" fanns det vissa meningsskiljaktigheter kring i polisens upplevelser. Således fick det göras en tolkning utifrån den explicita och implicita meningen som framkommit om just "utveckling". Även om det funnits meningsskiljaktigheter i upplevelser så har vissa faktorer ändå haft en påverkan på de allra flesta som ingått i studien och därav har jag uppfattat det som en betydande faktor för upplevelsen och därigenom fenomenet.

Slutligen handlar det om att komprimera ihop informanternas utsagor och därmed förhindra att upprepningar sker. Dessutom fås också chansen att se till att all information som finns är relevant för studien och för upplevelsen kring fenomenet. Man vill också identifiera framträdande generella teman som har en central roll för upplevelsen av fenomenet. Anledningen till detta är för att senare kunna urskilja vilka teman som varierar och vilka som är bestående. Detta påvisar att de teman som är bestående och inte varierar, påvisar fenomenets "essens". Därefter framkommer de invarianta temana utifrån de generella temana (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017).

De olika specifika meningsinnehåll som framkom under analysarbetet fick sedan sättas i relation till varandra för att så småningom kunna få fram fenomenets essens. Här skapades också de generella teman som blev "Organisationsförändring" och "Arbetstillfredsställelse". Dessa teman var generella strukturer av fenomenet. Utifrån dessa generella

teman framkom invarianta teman genom att utesluta de teman som inte speglade fenomenets essens. De invarianta teman som speglar fenomenets essens är centralisering, resurser, ineffektivitet, karriärsutveckling samt arbetsrelaterade relationer.

Under arbetets gång har många av de stegen som ingår i Giorgis metod (Giorgi, Giorgi & Morley, 2017) varit igång under samma tidpunkt. Flera av stegen handlar om att reducera det empiriska materialet till kortare och mer innehållsrika utsagor. Därför är det svårt att dela upp arbetet i olika steg eftersom det känns som att materialet granskas mer detaljerat för varje gång det läses igenom. Genom analysarbetet har jag försökt att åsidosätta min förförståelse för att endast fokusera på vad informanterna framfört som sina upplevelser. Polisernas upplevelser presenteras sedan i resultatdelen.

3.5 Metodreflektion

3.5.1 Kvalitetskriterier

I kvalitativ forskning är det viktigt att verifiera den empiri som framkommit genom intervjuerna. Genom att verifiera empirin kan det påvisas att fynd som framkommit genom studien bygger på metoder och tillvägagångssätt som är kända för att vara en utgångspunkt för god forskning. För att bedöma forskningskvalitén kan följande begrepp användas; validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet (Denscombe, 2009).

Validitet kan beskrivas huruvida det man avser sig undersöka har undersökts och i vilken grad av noggrannhet. Det vill säga att med hjälp av välarbetade intervjuguidar och frågor kan få fram information som påvisar och besvarar syftet på studien (Denscombe, 2009).

Tillförlitlighet handlar om hur forskaren genomfört sin studie. För att en studie ska vara tillförlitlig ska den av en annan forskare kunna genomföras på samma sätt och få fram likvärdiga resultat. Genom att jag beskriver i noggrannhet hur jag genomfört studien påvisar jag att studien är tillförlitlig. Vad gäller trovärdigheten är inte den lika lätt att bevisa som man med enkelhet gör vid kvantitativa studier, där dessa studier kan upprepas ett flertal gånger för att bevisa likvärdigt resultatet. Trovärdigheten är inte lätt att bedöma vid kvalitativa studier då det i praktiken är omöjligt att kopiera en social interaktion i en viss social miljö (Denscombe, 2009).

För att påvisa fenomenologins tillförlitlighet, är det av betydelse att visa en god empirisk förankring. Ett validitetskriterium som blir väsentligt för just fenomenologisk forskning är att "essensen", det mest betydelsefulla i fenomenet eller objektet framställs rätt. Essensen får också en viktig betydelse i hur det framställs och används i resultatredovisningen för att det ska anses som tillförlitligt (Fejes & Thornberg, 2015).

Vad gäller generaliserbarheten i studien så handlar det om huruvida forskningsresultaten är applicerbara på andra organisationer, andra geografiska lägen och en större population etc. (Denscombe, 2009). Genom att intervjua både män och kvinnor är förhoppningen att öka generaliserbarheten eftersom att vårt samhälle består av båda könen. En annan tanke är att man hade kunnat göra intervjuer med poliser på olika polishus runt om i Skåne, vilket möjligen också hade kunnat öka generaliserbarheten då det kan finnas olika upplevelser beroende på var i Sverige man arbetar som polis. Dessvärre hade min kontaktperson sina kontakter på samma polisstation där denne arbetar och det blev därmed ett bekvämlighetsurval från dennes sida.

För att belysa att forskningens resultat är neutralt och opartiskt görs detta genom olika indikationer. Genom att påvisa rättvisa och ärliga datainsamling- och analysprocesser så kan det klargöras att forskningen är av en god kvalitet. Som nämndes i tidigare avsnitt är intervjuer svåra på så sätt att man tolkar andra människors upplevelser samt att det ofta finns en viss förförståelse sedan tidigare som kan vara avgörande för att rikta intervjuaren åt ett visst håll. Förhoppningen i denna studie har varit att vara så neutral som

möjligt, vilket kan konstateras genom mina noggranna och utförliga beskrivningar över forskningsprocessen (Denscombe, 2009).

En god empirisk förankring med tydligt identifierade teman är ett viktigt validitetskriterium för fenomenologisk forskning. Något annat som är av betydelse för validiteten i fenomenologisk forskning är att den som utfört studien har lyckats med att fånga fenomenets essens (Fejes & Thornberg, 2015).

3.5.2 Etiska aspekter

Denscombe (2009) menar att det är viktigt att respektera informanternas rättigheter och värdighet för att inte missgynna personerna på något sätt. Genom att inte nämna polis, namn och ålder på informanterna i studien har jag givit dem respekt och anonymitet.

I studien har jag utgått från Vetenskapsrådets rapport (2002) och informera informanterna som ska delta angående de krav som är viktiga att ta hänsyn till vid genomförandet av en studie. Enligt informationskravet informerade jag informanterna om deras deltagande i studien och samtliga fick information om att de ställde upp på intervjun frivilligt och att de därför hade möjligheten att avsluta sin medverkan när de ville eller utebli med svar på frågor. Under intervjutillfällena har jag på ett så tydligt sätt som möjligt förklarat och tydliggjort syftet, samt innebörden av min studie (Vetenskapsrådets rapport, 2002).

Informanterna har också fått information gällande samtyckeskravet som innebär att informanterna själva bestämde över sin medverkan, hur länge och under vilka villkor de ville medverka på. Det tredje kravet som informanterna fått information om är konfidentialitetskravet som fastställer att de som deltar i studien kommer framställas som anonyma i studiens slutresultat. Enligt nyttjandekravet delgavs information om att insamlat material endast kommer användas till aktuell studie (Vetenskapsrådets rapport, 2002).

Med informanternas samtycke spelades intervjuerna in med hjälp av en Iphone för att underlätta vid analys av empirin.

Det har varit ett medvetet val att skydda de som deltagit i studien och därmed inte beskriva närmre kring informanterna, exempelvis hur länge de arbetat som polis. Det är inget som är avgörande för studiens resultat och svaren varierade inte på grund av antal år som polis i yttre tjänst, utan jag såg frågan i intervjuguiden mer som en ”uppvärmningsfråga” för att skapa en god stämning vid intervjuernas början. Samtliga som intervjuades uppfyllde kravet på att ha arbetat som polis i yttre tjänst fem år innan omorganisationens början 2015, vilket var det viktigaste.

Eftersom studien genomfördes i en statlig verksamhet är det av betydelse att tänka på personernas integritet, då det finns lagar och krav på transparens i form av offentlighet, öppenhet och insyn i den statliga verksamheten.

3.5.3 Metoddiskussion

Genom intervjuer som kvalitativ ansats till studien, kan man få människor att berätta om sina upplevelser, vilket är syftet till denna studie. En intervjustudie skapar också möjligheten för informanten att utveckla sina svar och beskriva mer ingående kring upplevelsen kring fenomenet (Denscombe, 2009).

Ett problem med intervjuer är att det är en subjektiv metod där intervjuaren kan tolka information på ett visst sätt men informanten menar något helt annat (Ahrne & Svensson, 2011). För att säkerställa att rätt information kommit fram konfronterades emellanåt informanterna med en fråga, för att se så att svaret uppfattats korrekt.

Urvalet av informanter skedde genom ett bekvämlighetsurval. Risken finns att kontaktpersonen har valt ut specifika personer för att själv möjligen kunna styra utgången för resultatet i studien. Eftersom upplevelserna beträffades vara något skiftande kring frågorna som ställdes under intervjun, så är risken liten att min kontaktperson haft någon dold agenda vid urvalet av personer. Däremot kan

det varierade resultatet bero på att informanterna inte ingår i samma arbetslag och således har de inte heller samma chef. Eftersom det var ett bekvämlighetsurval även ifrån kontaktpersonens sida, var urvalet inget som jag kunde påverka. Möjligen hade resultatet varit mer likvärdigt gällande upplevelsen om alla informanter ingick i samma arbetslag och därmed hade samma chef. Samtidigt skapar det en större generaliserbarhet då resultatet inte speglar endast en grupp, utan flera.

En annan aspekt som är värd att framtona är huruvida förförståelsen “kan sättas inom parantes” och huruvida objektiv studien kan framhållas. Efter fem år inom personal- och arbetslivsprogrammet är det således svårt att sätta all kunskap åt sidan. Detta ändrar till viss del förutsättningarna för att inleda en studie då det ofta redan finns ett intresse eller en vetskap om något som hade varit relevant att studera. Det jag vill förmedla är att förutsättningarna ser ut på ett specifikt sätt, men att medvetenheten kring problematiken finns kring valen och tolkningarna som är genomförda i denna studie.

Efter att ha genomfört denna studie insåg jag att fenomenologi inte var den rätta metoden för att besvara syfte och frågeställningar i denna undersökning. Anledningen till detta var främst för att fenomenet blev för komplext vilket i sig ledde till svårigheter att finna samma upplevelser kring fenomenet. Därför har de upplevelser som tagits upp i resultatet baserat sig på den gemensamma uttalade upplevelsen, det vill säga den upplevelsen som var övervägande bland informanterna. Förslagsvis skulle ett hermeneutiskt förhållningssätt vara mer lämpligt eftersom det handlar om en strävan att få fram vad intervjupersonen verkligen menar med det den frambringar under intervjutillfället.

4 Resultat

Under resultatkapitlet presenteras analysen av det empiriska materialet och de generella teman som ligger till grund för de invarianta teman som framkommit genom intervjuerna.

4.1 Organisationsförändring

Upplevelser kring omorganisationen i relation till påverkan har varit ett genomgående tema för studiens upplägg. Vid intervjuerna framförde informanterna olika faktorer gällande omorganisationens påverkan. Organisationsförändring är det generella temat och de invarianta teman som framkom var centralisering och resurser.

4.1.1 Centralisering

Genomgående för alla informanter var svårigheten att särskilja vad som påverkats av omorganisationen och vad som kan ha framkommit på grund av andra faktorer. Upplevelsen av omorganisationen som helhet har varit delad. Några menar på att det var en kaotisk tid eftersom att cheferna endast presenterade de positiva aspekterna med omorganisationen, men undanhöll hur det skulle påverka personalstyrkan och organisationen i helhet. Upplevelsen under själva förändringsprocessen beskrevs av en informant som en dal där man länge befann sig längst ner i dalen tills dess att allting blev alltmer stabilt.

Vid inledningen av omorganisationen fick de intervjuade poliserna information om att organisationsförändringen skulle genomföras. De fick också information om att syftet till största delen handlade om att centralisera verksamheten för att göra arbetet mer likvärdigt för alla och för att allting skulle se likadant ut oavsett var i Sverige du arbetade som polis. Det största problemet som många av informanterna upplevde var att det aldrig fanns någon tydlig plan för hur förändringarna skulle genomföras, vilket några menar kan vara en av anledningarna till att målen för omorganisationen inte blev uppfyllda.

En av poliserna framförde sin upplevelse av omorganisationen på följande sätt:

Problemet som jag känner är att kostnader alltid ska hållas nere, med omorganisationen med. Ett datum, 1 januari ska vi köra. Trots att vi inte ens var halvklara. Hade vi bara väntat och fått mer pengar så hade vi kunnat vara där vi är idag för flera år sedan. De som instiftade denna omorganisation hade ett mål om att det skulle bli bra, men det blev det inte. Det blev skitdåligt.

Organisationen var inte redo för en omorganisation. Ingen visste hur, när, varför och var det skulle genomföras.

Denna känsla av ovisshet som polisen ovan upplevde, genomsyrade till viss del även andra delar av omorganisationen. Under intervjuerna framkom det information om att cheferna i större utsträckning fick en bättre inblick i förändringsarbetet än vad exempelvis poliser i yttre tjänst fick, vilket upplevdes som negativt ifrån poliser i yttre tjänsts sida. Någon informant menade samtidigt på att omorganisationen till största del inte var något som påverkade dennes arbete då den mest skulle komma att påverka och förändra på chefsnivå.

Vissa tydliga teman har dock framförts av poliser arbetande i yttre tjänst som direkta påverkansfaktorer genom omorganisationen.

4.1.2 Resurser

De arbetsuppgifter som åligger poliser i yttre tjänst är varierande beroende på vad som händer ute i samhället. Poliserna ska arbeta brottsförebyggande och arbeta för att lösa brott som redan begåtts. Upplevelsen kring omorganisationens påverkan på arbetsuppgifterna är att det blivit alltmer administrativt arbete som tar tid ifrån att jaga brottslingar ute på gatan. Samtliga poliser är överens om att det ställs för högra krav på vad gäller att avrapportera, vilket i och för sig har blivit bättre efter omorganisationen då avrapportering endast sker i ett avrapporteringssystem nu jämfört med tidigare då det fanns två olika man skulle förhålla sig till.

En annan väsentlig del av polisarbetet är att arbeta förebyggande för att förhindra att brott ska ske. Det finns vissa insatser som är pågående idag som informanterna lyfter fram, exempelvis citygrupper där poliser arbetar dagtid och har daglig kontakt ut till affärsinnehavare för att alla parter ska vara uppmärksamma om ifall att något skulle hända. Det pågår också för närvarande ett projekt med ungdomar 15-20 år för att skapa relationer och för att vara synliga i den ålderskategorin. Tillsammans med ungdomarna görs olika aktiviteter tillsammans med poliserna för att skapa en god kontakt. Informanterna menar att detta är några exempel på förebyggande verksamhet, men att det på senare tid blivit mindre fokus på att förebygga och snarare släcka de bränder som redan brutit ut. Anledningen till detta sägs kunna vara personalbristen, men också uttrycker sig en av poliserna att:

Rent krasst har vi blivit mindre effektiva för att det lagts på mer processer och uppgifter på oss som jobbar.

Därav upplever poliserna att personalbristen i samverkan med en högre arbetsbelastning (som till viss del kan vara på grund av omorganisationen) är en av anledningarna till att polisen inte kan lägga fokus på den förebyggande verksamheten.

Att komma närmre medborgarna var ett av omorganisationens mål för Polisverksamheten. Flertalet av poliserna i denna studie upplever snarare att det blivit tvärtom, att man kommit allt längre bort från medborgarna. Ambitionen finns där och ansträngningar görs för att kunna förbättra kontakten gentemot medborgarna. Problematiken kvarstår med personalbrist och högre arbetsbelastning, därför är prioriteten inte att lägga tid på att synas och föra medborgardialoger utan detta görs när tid finnes. En utav poliserna framför sin upplevelse på följande sätt:

Jag tycker inte att vi kommit närmre medborgarna. Polisen hanterar så mycket som polisen inte ska hantera. Resurserna är för få.

Eftersom resurserna upplevs vara för få så svarar det också till viss del på huruvida Polisen blivit bättre på att ingripa och utreda fler brott efter omorganisationen, vilket också var ett av målen för omorganisationen. Poliserna upplever att de arbetar på samma sätt

som innan omorganisationen och att den inte ska ha påverkat. Däremot upplever de samtidigt att det inte blivit någon väsentlig skillnad i huruvida de blivit bättre på att ingripa och utreda fler brott. Det finns andra faktorer än omorganisationen som kan ha påverkat detta vilket förklaras kunna ha att göra med exempelvis ökad kriminalitet.

4.2 Arbetstillfredsställelse

Upplevelser kopplat till arbetstillfredsställelse har varit det andra generella temat som framgått i det empiriska materialet. Informanterna framförde sina upplevelser kring vad arbetstillfredsställelse innebar för dem och hur de upplevt att omorganisationen påverkat arbetstillfredsställelsen. De invarianta teman som framkom var ineffektivitet, karriärsutveckling och arbetsrelaterade relationer.

4.2.1 Ineffektivitet

Polisens omorganisation skulle genom en centralisering utnyttja resurser bättre, och blir alltmer flexibla och effektiva i deras arbete. Informanterna förmedlar att omorganisationen har medfört många positiva, men också negativa aspekter för polisernas arbete. Flertalet poliser upplever att arbetet blivit alltmer ineffektivt på grund av att det läggs så mycket fokus på den administrativa delen av arbetet. Flera av informanterna tar upp problematiken kring att en anmälningsupptagning eller ärende kan ta 30 min och att man sedan åker in för att avrapportera det så tar det ibland timmar innan det är klart.

Poliserna talar om att det ställs allt högre krav ifrån domstolarna idag vad gäller bevisbörda. Därför blir det ännu mer viktigt för poliserna att det som avrapporteras blir "vattentätt" som en polis uttryckte sig. För målet är fortfarande att skapa ett tryggare samhälle.

För vissa poliser så har omorganisationen inneburit en högre arbetsbelastning. I och med att man skulle minska ner på antalet chefer så fick många som hade någon form av ansvar, söka om sina tjänster. Tidigare hade det funnits ett yttre befäl med operativt an-

svar, och en gruppchef med personalansvar. Efter omorganisationen skulle det endast finnas en person som skulle ha både det operativa ansvaret samt personalansvaret. Så det innebar i praktiken att någon som kanske haft det operativa ansvaret nu även hade personalansvar, eftersom det tillkommit i tjänsten. Detta innebär en högre arbetsbörda för den polis som nu ska ha arbetsuppgifterna som två poliser tidigare har delat på. Upplevelsen kring detta var att man genom denna förändring numera var tvungen att ta med sig arbetet hem eftersom man är ansvarig för sjukskrivningar, lönesamtal etc.

Ett stort problem som tas upp är problematiken kring ledarskapet inom Polisen. Problemet bygger på att det finns alldeles för många chefer, men för få som är ledare. Rekryteringen handlar mycket om att chefer rekryterar poliser till nya chefer, för att cheferna tror att det kan bli en bra chef. Men det finns för lite tanke kring huruvida den nya chefen kan bli en bra ledare för arbetsgruppen. En utav poliserna uttrycker sig på följande sätt:

Polisen skulle behöva lite mer tänk som Försvarsmakten har. Att man rekryterar chefer och ledare för att de är duktiga på det, inte för att de är duktiga på att göra en massa andra saker.

När det kommer till omorganisationen så framförs det av en informant att ”Polisen är en korkad organisation som inte lär sig”. Det krävs enligt informanten att Polisen använder sig utav konsekvensanalyser innan det ska beslutas och genomföras förändringar. Anledningen till detta är för att veta vilka risker som kan uppstå och vilka konsekvenser sådana förändringar kan bidra med. En av poliserna upplever att omorganisationen varit ogenomtänkt och rörig på grund av att det inte genomförts en konsekvensanalys och att man ifrån Polisens sida inte lyckats få med sig personalen i förändringen. Informanten uttrycker sig på följande sätt gällande utgången för omorganisationen:

Cheferna och ledarskapet skulle komma närmare folket på golvet, därmed skulle beslutsvägarna bli kortare, man skulle få en mer ”vi-känsla” och att det blir lättare att förankra beslut nere i organisationen. Det har det inte blivit. Konsekvensen har snarare blivit att chefstjänsterna som skulle tas bort, har fått andra titlar. Istället för biträdande chef så heter det nu istället koordinator. Detta skapar oro i organisationen. Man vet fortfarande vem som är chefen, men vem är de egentligen jag ska vända mig till. Vilket blir små energitjuvar kanske, som gör att effektiviteten, strukturen och arbetsglädjen försvinner.

Det framkommer även ifrån informantens sida att en högre effektivitet skulle kunna uppnås inom Polisen om man började ställa krav och följa upp hur pass effektivt arbetet är. Det upplevs idag att det är för lätt att gömma sig bakom kollektivet och eftersom att det inte finns några krav på exempelvis hur många ärenden som ska utredas per dag, så kan detta variera då arbetet inte följs upp. Det finns varken en piska eller en morot till att bli effektivare inom exempelvis utredningsarbetet, vilket det enligt informanten behövs för att det ska kunna ske någon förändring gällande effektiviteten inom Polismyndigheten.

Samtliga poliser tar upp Ledningscentralen som är en del inom polisorganisationen som har påverkats på grund av omorganisationen. Tidigare hade Ledningscentralen ett mindre område och därmed en större lokalkännedom samt bättre koll på poliserna som arbetade i yttre tjänst. I och med omorganisationen har detta området blivit större och därmed kommer fler ärenden in till Ledningscentralen. En polis uttryckte sig gällande upplevelsen av arbetsbelastningen på följande vis:

Mellan varven är arbetsbelastningen högre men det beror kanske på att det suttit erfarna poliser och operatörer på Ledningscentralen tidigare som kunnat sälla bättre bland ärendena och därmed har vi kunnat åka på färre ärenden. Eller om det är högre ärendebelastning nu eftersom vi åker på mer ärenden nu. Vi är dessutom fler patruller ute nu än tidigare.

Arbetsbelastningen har blivit högre och att det skulle kopplas till omorganisationen vill ingen svara på. Det som poliserna konstaterar är att det är för få poliser inom organisationen för att arbetet ska kunna genomföras på rätt sätt. Det finns ingen tid till att arbeta förebyggande, vilket är en del av det polisiära arbetet. Enligt informanterna är poliser i yttre tjänst alltmer bilburna och eftersom det är brist på poliser så hamnar fokus på att ingripa där brotten redan skett. En av poliserna uttryckte sig på följande sätt på frågan på om målet för omorganisationen vad gäller effektivitet har uppnåtts:

Att vi skulle blivit effektiva - nej det skulle jag inte säga.

Tillgänglig, engagerad och effektiv är vår värdegrund - det blir ett kryss över alla. Ingen kan slå sig på bröstet och säga att detta gjorde vi bra! Vi kan bara erkänna misstaget att vi skulle inte genomfört omorganisationen när vi gjorde det. Sedan var de kanske i teorin bra att få det mer centraliserat men vi var inte redo för det.

Som citatet visar så anser en av poliserna i studien att deras arbete inte blivit mer effektivt sedan omorganisationen eftersom informanten upplever att organisationen inte var redo för att genomföra en förändring. En annan polis trycker också på att det inte blivit de förbättringar som utlovades vid omorganisationen:

Ibland kan man få uppfattning om att det finns större ambitioner. Det skulle kanske kunna fungera i det bästa av världar. Men det är mycket som halkar efter. Tycker fortfarande att vi har för många chefer. Det händer liksom ingenting. Det är för många beslutsled och det tar för lång tid. Ber man om något så ska de passera många skrivbord innan det händer någonting. Det är lite tungrott. Ska jag vara helt ärlig så vet jag inte vad ambitionen var med att ha en myndighet. Jag kan inte säga att det blivit bättre.

Vad gäller den ökade arbetsbelastningen så är de allra flesta informanterna eniga om denna polisens upplevelse:

Man känner en uppgivenhet över situationen och hela rättssystemet överlag. Vi kan inte förebygga några brott. Vi åker på ärenden hela tiden så vi kan inte hjälpa allmänheten. Vi får bara träffa den vanliga medborgaren under tråkiga omständigheter, när brottet redan har skett.

En annan polis framför sin upplevelse kring meningen med sitt arbete och den frustrationen det innebär att inte kunna påverka trots ändrade förutsättningar:

Merparten av dom som väljer att bli poliser; precis som de som väljer att bli lärare, socialarbetare, sjukvårdare - de brinner för det, det är mer än bara ett yrke, det är ett kall. Man lever i den här verkligheten, för mig som arbetar i yttre tjänst i den kriminella verkligheten, man lever i den. Man har valt yrket för att påverka den. Den frustrationen som byggs av att man inte riktigt kan påverka som man trodde eller tror att man skulle kunna göra med andra förutsättningar, det bygger frustration hos många poliser.

Trots uppgivenheten och frustrationen som infinner sig hos poliserna så framförs det även positiva aspekter för arbetsbelastningen och arbetet som helhet, som framkommit genom omorganisationen. En av poliserna menar på att en centralisering kan innebära ineffektivitet i organisationen, men genom sammanslagningen till en polismyndighet så har det också inneburit att det blivit lättare att arbeta över regiongränserna. Alla avrapporteringsystem har blivit samma för alla och sammankopplade. Tidigare kunde poli-

serna sitta och utreda samma brott på grund av att inbrottet skett i en polismyndighet och sedan greps de i en annan polismyndighet. Detta har blivit en förbättring tack vare omorganisationen och informanterna menar på att man ser samordningsvinster, så istället för att utreda samma brott på olika polisområden så arbetar man i en sammankopplad enhet.

4.2.2 Karriärsutveckling

Nästan samtliga poliser som intervjuats är överens om att det inte finns så mycket till utvecklingsmöjligheter för poliser i yttre tjänst. Problematiken sägs ha funnits sedan innan omorganisationen genomfördes men det har försvårats ytterligare på grund av den.

På frågan hur utvecklingsmöjligheterna ser ut för poliser i yttre tjänst så svarar en av poliserna såhär:

Dom är helt värdelösa. För mig som jobbar i yttre tjänst så är de nästan helt obefintliga skulle jag säga. Och det är så jävla ledsamt.

Man har varit här under så många år och jag har i stort sätt inga utbildningar. Jobbar man i yttre tjänst så får man inte ett skit.

En annan polis menar på att det delvis finns möjligheter till att utvecklas, men att det finns ett utbildningstak man kan nå som polis i yttre tjänst när man har fått vissa specialistutbildningar. Denna polis framför samtidigt att glappet rent karriärmässigt har blivit allt större mellan poliser i yttre tjänst och gruppchefer, på grund av omorganisationen. I vissa dåvarande polismyndigheter så kunde poliserna få automatisk befordran till polisinspektör efter att de jobbat som polis i sju år, medan poliser i andra polismyndigheter inte hade det så. Att bli inspektör innebar att poliserna fick en titel, en gradbeteckning att fästa på sin uniform, möjligheter att söka högre tjänster med krav på inspektörsgrad, samt ett lönepåslag. Eftersom omorganisationen genomfördes för att det skulle bli mer likvärdigt för poliserna runt om i Sverige så togs denna inspektörstitel bort. Trots detta menar den intervjuade polisen på att många gruppchefstjänster och andra tjänster än

idag kräver att man är inspektör. En annan polis nämner i sin intervju en uppgivenhet kring problematiken som det innebär att man inte blir inspektör per automatik efter sju års tjänst som polis.

Därför är det inte så många tjänster som är öppna för mig att söka eftersom jag inte är inspektör. Man kan bli inspektör idag genom att man söker någon gruppchefstjänst och då kan man få det genom det. Man blir inte det per automatik längre.

Som framkommer i citatet ovan så upplevs det som att det blivit allt svårare att utvecklas och klättra inom organisationen sedan omorganisationen, då inspektörstiteln tagits bort. Detta upplever poliserna vara en negativ aspekt som påverkar deras arbetstillfredsställelse.

Med tanke på att gruppchefen och yttre befäl har slagits tillsammans till en och samma person sedan omorganisationen, har detta inneburit att chefen sitter med alltför mycket administrativt istället för att vara ute och leda sina medarbetare i det operativa arbetet. Detta har också medfört att det inte finns utrymme för feedback till sina medarbetare, vilket flera poliser upplever vara viktigt för deras sätt att utvecklas i sitt arbete.

En utav poliserna uttrycker sig på följande sätt angående feedback:

Jag vill ha feedback säger jag på mitt utvecklingssamtal - inget händer.
Man vill höra både bra och dåligt så att man kan fortsätta göra det som är bra och ändra på det som är dåligt. Det är ju så vi utvecklas.

En annan polis beskriver sin upplevelse på följande sätt:

Ingen konstruktiv feedback. Vi är kanske i samma lag, men vi spelar inte boll tillsammans.

Som informanterna uttalar sig i citaten så är utveckling en viktig faktor för arbetstillfredsställelsen. Feedback är en viktig del av den personliga utvecklingen som verkar ha blivit lidande på grund av omorganisationen.

Samtidigt framför några utav poliserna att det finns olika sätt att utvecklas på inom polismyndigheten och att man kan klättra på olika sorters sätt, vilket inte alltid behöver innebära att det ska vara till chefshöjder. Det finns möjligheter att söka andra typer av tjänster inom polisen för att på så sätt utvecklas.

4.2.3 Arbetsrelaterade relationer

Vid intervjuerna så var samtliga poliser överens om att kollegorna är den viktigaste punkten för sin trivsel och arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen. Känslan över att få känna en tillhörighet och ha en grupp med människor som man arbetar och trivs med är enligt poliserna viktigt. Genom denna grupptillhörighet så upplevs det också att det finns stöttning att få ifrån gruppen, vilket kan behövas när det finns så stor variation i arbetet. Ibland delas glädje och ibland delas sorg vid olika ärenden i arbetet.

Bra kåranda. Det är det som gör att man orkar med vissa tunga bitar i detta arbetet.

Medan omorganisationen genomfördes kunde den sociala gemenskapen emellanåt skapa en negativ stämning. Även fast den sociala gemenskapen ofta ses som en tillgång så upplevde poliserna vid olika tillfällen att andras inställning och åsikter gällande förändringsprocessen, påverkade dem själva. Detta var något som även kom att drabba arbetstillfredsställelsen eftersom känslan under arbetspassen upplevdes annorlunda.

När ingenting fungerade under omorganisationen så blev det dålig stämning. Man påverkas av hur andra är. Man dras ner i ett mörkt hål allihop om alla är negativa och inget fungerar.

Som i citatet ovan så påverkas poliserna ständigt av hur resterande i arbetsgruppen känner och upplever för diverse saker. Vilket kan vara en positiv aspekt när alla känner sig glada och motiverade. Men som polisen i citatet nämner så påverkades man negativt under omorganisationen av sina kollegor, vilket fortfarande kan hända när det sker trå-

kiga omständigheter på arbetet. En annan polis beskriver sin upplevelse kring den sociala gemenskapen under omorganisationen:

I perioder (vid den långa dalen av förtvivlan) då var det en negativ tid.

Efter att omorganisationen blivit genomförd så har den sociala gemenskapen återgått till hur den var innan omorganisationen. Upplevelsen ifrån många poliser som intervjuats är att förhoppningen på omorganisationen från chefernas sida var höga och att allt skulle bli så bra, men att det i själva verket inte blivit så bra som dessa intalat sig själv och för medarbetarna. Det framfördes under intervjuerna att "besluten är så högt över mitt huvud" och även att omorganisationen har bidragit med att man kommit allt längre ifrån sin närmsta chef. Detta tordes bero på att gruppchefen och yttre befäl har blivit en person istället för två som det var innan omorganisationen. Tidigare fungerade yttre befäl som den operativa ledaren ute i fält, medan gruppchefen hade allt ansvar gällande personalen. Detta kan upplevas hos några som att det bildat ett större glapp mellan medarbetare och chef, som inte fanns innan omorganisationen.

När man sitter på två stolar får man ju ta det som gynnar en mest. Så var det inte tidigare. Det kan jag tycka är rätt så fult. Man känner ju att man vill att närmaste chef ska vara på ens sida.

Detta avstånd som finns mellan arbetsgruppen i yttre tjänst och närmaste chef som upplevs i citatet ovan, gäller även för stöttning vid tragiska omständigheter som ibland kan förekomma i polisarbetet. Detta beskrivs genom ett citat nedan.

Händer något allvarligt så kommer stöttningen ifrån kollegorna nere på golvet. Det blir ju lite vi och de såklart.

Många av poliserna som intervjuats upplever att omorganisationen har bidragit till att det blivit ett allt större avstånd mellan närmaste chef och arbetsgruppen i yttre tjänst, vilket påverkat arbetsgruppens arbetstillfredsställelse nämnvärt. Det är mer önskvärt att ha en chef som är med i arbetet ute på fält än att chefen sitter med administrativa uppgifter inne på polishuset.

5 Diskussion

I diskussionskapitlet kommer resultatet att sättas i relation till den teoretiska ramen för studien. För att förenkla för läsaren så kommer dispositionen att efterliknas upplägget som resultatdelen har. Avslutningsvis framförs en sammanfattning av slutsatserna tillsammans med förslag till framtida forskning inom ämnet.

5.1 Organisationsförändring

I denna del diskuteras upplevelserna kring omorganisationen i relation till påverkan. De invarianta temana centralisering och resurser som framkom i den empiriska analysen kopplas här samman med teorin som framkom i teoriavsnittet.

5.1.1 Centralisering

Gemensamt för alla poliser var svårigheten i att urskilja vad som påverkat polisernas arbetstillfredsställelse på grund av omorganisationen och vad som kan ha påverkat på grund av andra orsaker. Centraliseringen skulle enligt ledningen medföra positiva aspekter för poliserna då arbetet skulle bli mer likvärdigt i hela Sverige. Enligt Nonås (2005) och Lewin (Rivas & Jones, 2014) är det viktigt att förbereda alla delar av organisationen på att en förändring ska genomföras. Detta bör göras genom att motivera och framföra för- och nackdelar för förändringen så att orsakerna till behovet av förändringen blir drivkraften. Merparten av informanterna menade att information om nackdelarna och även information om hur genomförandet skulle gå till, saknades vid omorganisationen. Anledningen till denna upplevelse kan ligga i att det var en införd planerad förändring som skulle genomföras. Rodat (2018) beskriver den införda planerade förändringen som en förändring som stiftats av en högt uppsatt ledning och som Beer & No-hria (2000) ser som Strategi E där mål är planerade sedan tidigare. En av informanterna framförde att hela omorganisationen kändes som påflugan och att organisationen inte var redo för förändringen. Rodat (2018) framför att vid en införd planerad förändring så

handlar det ofta om tidspress, att en förändring måste ske så snart som möjligt. Därmed finns det sällan något utrymme till att diskutera eller involvera andra till att påverka. Beer & Nohria (2000) tar också upp att det största målet med en sådan här typ av förändring som Polisen genomgått, handlar om ekonomisk vinning. Vid en sådan förändring prioriteras det inte att medarbetarna ska vara införstådda i processen utan man räknar snarare med att meningsskiljaktigheter ska uppstå, vilket kan förklara varför några av informanterna upplevde att det var dålig information och att det var en tung tid under omorganisationen. Resultatet blev inte heller som förväntat vilket kan skapa ytterligare negativa upplevelser. I Lewins (Rivas & Jones, 2014) förändringsmodell uppkommer reaktioner på förändringen i samband med att denna genomförs och detta menar Rodat (2018) kan handla om att stabiliteten och tryggheten som finns i polisens arbete kan bli hotad eftersom det ska genomföras en förändring. Det kan enligt Rodat (2018) också handla om att det inte finns förtroende för de som ska leda och genomföra förändringen. Det fanns också informanter som reagerade på att de inte hade fått någon information kring hur det skulle kännas och upplevas att genomföra en förändring i organisationen. En informant beskrev det som att det var som att befinna sig längst ner i en dal, vilket Rodat (2018) menar kan bero på att det ofta uppstår en känsla av obehag vid förändringsprocesser. Detta sägs kunna bero på att den komfortabla zonen lämnas och medarbetarna ger sig in i något som upplevs som nytt och okänt i organisationen.

För att medarbetarna i en organisation lättare ska kunna identifiera sig till förändringar som skett, menar Porter, Steers och Mowday (1974) att det ska finnas en stark tro på organisationens mål och värderingar, en vilja till att anstränga sig för organisationens skull, samt en vilja att upprätthålla sin plats inom organisationen. Kan missnöjdheten gällande omorganisationen från informanterna handla om att faktorerna som Porter, Steers och Mowday (1974) framför, inte är uppfyllda? Eller handlar det om att personalen trots missnöje, ser arbetet som sitt kall i livet och därmed kan utstå detta för att få vara en del av organisationen. Det kan också handla om att ledningen inte har låtit personalen varit tillräckligt delaktiga, så som (Friestad-Tate & Mccoy, 2012) föreslår för att förändringen ska bli långvarig och systematisk. För att få en bättre upplevelse bland personalen under omorganisationen kanske det hade varit bättre att genomföra en deltagande förändring som Rodat (2018) beskriver som en alltmer hållbar förändring där

medarbetarna får vara delaktiga i diskussioner och beslut kring förändringen. Det må vara en mer tidskrävande process, men Beer & Nohria (2000) menar att Strategi O som används vid deltagande förändringar, har ett större fokus på lärande och utveckling för personalen. Eftersom det är en långgående process anser Beer & Nohria (2000) att medarbetarna motiveras av att fortsätta förändras eftersom medarbetarna växer och utvecklas tillsammans med förändringen.

Som tidigare nämnt var de flesta informanterna kluvna kring vad omorganisationen påverkat bortsett från att centraliseringen skett. Lewin (Rivas & Jones, 2014) argumenterar för hur viktigt det är att förankra förändringen eftersom det annars finns en risk att det återgår till hur det var innan förändringen. Kan det handla om att förändringen inte blivit tillräckligt implementerad och att medarbetarna därmed inte märkt av förändringens påverkan på samma sätt? Eller kan det handla om att omorganisationen genomfördes för en del år sedan och att det därför glömts bort?

Enligt rapporten “Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet” ifrån Statskontoret (2018) har ingen ändamålsenlig verksamhetsuppföljning skapats sedan omorganisationen genomfördes, vilket skulle kunna ligga till grund till att förändring och förbättring inte fortskrider i enlighet med organisationen. Statskontoret (2018) menar på att Polisen inte fullt ut utnyttjar förutsättningarna som gavs vid omorganisationen, och därmed får inte förändringen det önskade genomslaget.

5.1.2 Resurser

Informanterna beskriver en upplevelse kring att det numera ställs allt högre krav på poliserna i deras arbete. Omorganisationen har inneburit att det idag endast används ett avrapporteringssystem istället för två som det var tidigare. Detta anses vara något positivt, men att det idag tar allt längre tid att avrapportera eftersom det krävs en helt vattentät rapportering för att det ska kunna dömas kriminella i en rättsprocess idag. Wang, Zheng, Hu och Zheng (2014) och Kula (2017) är överens om att det i en organisation som Polismyndigheten, som är hårt reglerad av lagar och bestämmelser, behövs mer

flexibilitet och egenkontroll över sitt arbete. Risken är annars i sådana här typer av organisationer att det skapar en negativ påverkan på det psykologiska välbefinnandet hos poliser. Informanterna upplever att det administrativa arbetet tar tid från att göra någon skillnad ute på gatorna. Detta menar Kula (2017) kan skapa en känsla av begränsning som i sin tur kan innebära stress på grund av en känsla med alltför liten kontroll över vissa situationer. Stress relaterat till arbetsplatsens organisatoriska egenskaper är en vanlig anledning till arbetsrelaterat missnöje hos poliser, vilket leder till otillfredsställda medarbetare. Wang, Zheng, Hu och Zheng (2014) och Kula (2017) är eniga om att det borde fokuseras mer kring utveckling för poliser genom att ge Polismyndigheten ett ökat ansvar och ett ökat beslutsfattande. Cheferna skulle därmed få en större påverkansmöjlighet och på så sätt kunna få poliser i yttre tjänst mer delaktiga i beslut som rör deras arbete. En tanke är huruvida poliserna skulle uppleva sin arbetsbelastning ifall de skulle involveras och vara delaktiga i fler beslut och processer. Skulle det öka deras arbetsbelastning avsevärt eller skulle delaktigheten innebära att dem fick en positiv upplevelse som bidrog till utveckling för den enskilda individen och på så sätt även medfört en alltmer arbetstillfredsställd medarbetare?

Herzberg (1965) presenterade i sin två-stegsmodell att och karriärutveckling är två motivationsfaktorer som förknippas med arbetstillfredsställelse. Arbetsmiljö där arbetsbelastning är inräknat ses som en hygienfaktor som inte kan motivera en medarbetare till arbetet, men som måste tillgodoses från organisationens sida om man vill att personalen ska trivas. Det vill säga att missnöje hos personalen kan förebyggas med hjälp av hygiefaktorer och i detta fall genom att ha en lagom arbetsbelastning. Motivationsfaktorerna skapar arbetstillfredsställelse, men tar inte bort missnöje. Kopplat till stycket ovan skulle det enligt Herzberg (1965) innebära ett oförändrat läge eftersom en medarbetare kan trivas på sitt arbete och känna att denne utvecklas, men ändå känna missnöje på grund av arbetsmiljön och arbetsbelastningen. Däremot kan vi säga att individen känner en större arbetstillfredsställelse när möjligheter till personlig utveckling sker genom större delaktighet i organisationen, jämfört med om inga motivationsfaktorer varit uppfyllda. Utifrån detta kan det konstateras att polisernas arbetstillfredsställelse vad gäller utveckling, har påverkats i en negativ riktning genom omorganisationen.

Statskontoret (2018) framför i sin rapport att det under omorganisationen rådde personalbrist (vilket det fortfarande gör enligt informanterna) och att den negativa inställ-

ningen som rådde bland poliserna ska ha medfört att målen för omorganisationen inte kunnat uppnås som förväntat. Rapporten tar också upp att målen kring ökad kontakt mot medborgarna och en bättre förmåga till att ingripa och utreda brott inte uppnåtts, och det inte finns någon större skillnad kring dessa jämfört med hur det såg ut innan omorganisationen. Detta går i enlighet med informanternas upplevelser kring målen. Poliserna arbetar på samma sätt som tidigare, men på grund av personalbrist och en högre arbetsbelastning är inte prioriteten att arbeta förebyggande genom att ha mer kontakt ut till medborgarna. Rapporten utförd av Statskontoret (2018) framför att utredningsverksamhet fortsätter att försämrats, vilket informanterna i denna studie inte endast vill koppla till omorganisationen utan snarare till att det ställs allt högre krav hos domstolarna, samtidigt som det kan handla om högre kriminalitet.

5.2 Arbetstillfredsställelse

I denna del diskuteras upplevelserna kring omorganisationens påverkan kopplat till arbetstillfredsställelsen. De invarianta teman ineffektivitet och karriärsutveckling, samt arbetsrelaterade relationer som framkom i den empiriska analysen kopplas här samman med teorin som framkom i teoriavsnittet.

5.2.2 Ineffektivitet

Statskontoret (2018) framförde att omorganisationen genomfördes för att skapa bättre förutsättningar för verksamheten. Detta skulle leda till tydligare ledning samt en ökad enhetlighet, flexibilitet och effektivitet inom organisationen. Önskat resultat skulle skapa förutsättningar för att kunna genomföra åtgärder som skulle leda till bättre resultat och högre kvalitet inom organisationen. Vid intervjun så framkom det att effektiviteten inte hade blivit bättre som befarat. En av åtgärderna som utfördes var att minska antalet chefer för att skapa en tydligare ledning och för att få ut fler poliser i verksamheten (ute på gatorna). Till informanternas förvåning ökade inte antalet poliser ute i tjänst, istället uppkom det nya befattningar och titlar på chefsnivå som dessa poliser fick. Statskontoret (2018) menar på att det blivit fler direkta chefer och att medarbetarna därmed upplever en större närvaro ifrån cheferna. Informanterna i denna studie upplever

snarare en oro och osäkerhet kring vilken chef som är ansvarig och vilken chef som man ska vända sig till för olika problem. Vosloban (2013) menar på att det ligger i människans natur att det kan uppstå olika sorters reaktioner beroende på hur förändringarna utvecklas över tid. I detta fall hade poliserna en förväntan på resultatet som sedan utvecklades till att bli detsamma som innan omorganisationen.

Stewart, Rigg & Trehan (2011) diskuterar betydelsen av hur värdefullt det är med ett konsekvenstänkande. Under intervjuerna framkom det att det inom Polismyndigheten behövs fler konsekvensanalyser, inte främst vid förändringar som ska genomföras, för att kunna eliminera risker och uppnå önskat resultat. Stewart, Rigg & Trehan (2011) menar att det också är viktigt att genomföra en reflektion efter att förändringen genomförts. Genom att reflektera kring de lärprocesser och den personliga utveckling som projektet har fört med sig, kan det framkomma saker som möjligen kan utföras annorlunda vid nästkommande förändringsprocess.

Även om Kula (2017) för en genomgående argumentation att medarbetarna ska få ett större utrymme till att påverka och vara delaktiga under förändringsprocesser, så menar samtidigt informanterna i denna studie att det behövs ställas allt högre krav från ledningens sida för att uppnå en högre effektivitet. Kula (2017) framför också att stöd från en handledare eller chef inom polisen är ett effektivt sätt för att öka arbetstillfredsställelsen och samtidigt minska den organisatoriska och operativa stressen. Det som framkom från poliserna under intervjuerna var att det behövs ställas allt högre krav från chefernas sida för att öka effektiviteten. Om kraven blir hårdare och det finns stöd från chef eller handledare, borde arbetet bli effektiviserat både ur Kulas (2017) perspektiv, samt ur informantens perspektiv.

Ledarskapet blir en viktig del som genomsyrar hela Polismyndigheten. Under intervjuerna framkom det att det blir allt viktigare i att hitta en bra ledare och inte bara en chef. Chefen bör ha god ledarskapsförmåga för att kunna leda verksamheten och detta är något som det bör läggas fokus på för att både öka effektiviteten, men också för att skapa ett bättre arbetsklimat och en större arbetstillfredsställelse hos poliserna. Det behövs tydliga mål och krav för att genomföra förändringar vilket Rodat (2018) beskriver sker

vid en förhandlad förändring. Där förhandlas det genom analyser ifrån både ledning och medarbetare vilket sätt som blir det bästa att genomföra en förändring på för att uppnå det bästa resultatet. Således blir det viktigt både med krav, stöttning och delaktighet för att genomföra en förändring, men samtidigt att hålla fokus på effektiviteten och att den fortskrider.

5.2.2 Karriärsutveckling

Det råder en viss uppgivenhet bland de flesta informanterna när det är dags att berätta om upplevelserna kring utvecklingsmöjligheterna hos Polisen. Efter omorganisationen så togs egentligen den enda möjligheten bort till att på ett enkelt sätt klättra inom organisationen samt att få en ny titel/befattning, nämligen inspektörsrollen. Hertzberg (1965) menar enligt sin tvåstegs-modell att både bekräftelsen som en polis får vid en ny titel/befattning, och den personliga- och karriärsutvecklingen är motivationsfaktorer. Det vill säga att hälften av motivationsfaktorerna är borttagna på grund av omorganisationen. Detta innebär att polisens arbetstillfredsställelse påverkas i en negativ riktning. Kula (2017) menar att en högre känsla av arbetstillfredsställelse hos en polis leder till en högre individuell prestation och således även organisatorisk prestation. Därför menar Ismail & Rishani (2018) på att det ligger i organisationens intresse att stödja, möjliggöra och utveckla medarbetare för att nå framgång inom organisationen.

Som tidigare har nämnts så slogs två chefstjänster ihop till en genom omorganisationen, där chefen för närvarande har ansvar över personalen och det operativa arbetet. Informanterna i denna studie menar på att det inneburit att mycket av den tiden som chefen hade behövts ute på gatorna, har denne behövt sitta inne med administrativt arbete. Detta har påverkat poliserna som arbetar i yttre tjänst då de är i avsaknad av feedback ifrån cheferna. Trots upprepade försök till att framföra att feedback är önskvärt på det arbetet som utförs, så kommer det aldrig någon. Herzberg (1965) menar på att få feedback på ens prestation är en motivationsfaktor och är därmed avgörande för en anställds arbetstillfredsställelse. Ismail & Rishini (2018) trycker på att det är organisationen som ska arbeta för att ge de anställda feedback, för att på så sätt hjälpa dessa till att utvecklas. Även Kula (2017) håller med om att konstruktiv feedback från chefer till anställda

är en viktig del av arbetet. Genom att kontinuerligt ge feedback till sina anställda så kommer det i sin tur till att generera poliser med större självförtroende och engagemang vilket i slutändan ger arbetstillfredsställelse för den enskilde medarbetaren och en högre prestation inom organisationen. Shan (2016) håller med både Ismail & Rishini (2018), Lips-Wiersma & Hall (2007) och Kula (2017), men menar ändå på att det är individens eget ansvar till att utveckling sker. Genom att ha fokus på att förbättra sina kunskaper och en vilja till att växa inom organisationen med hjälp av tydliga mål, så kommer det finns möjlighet till utveckling. Även om det inte finns några större utvecklingsmöjligheter inom just denna organisationen eller på detta polishuset, så skapas det enligt Lips-Wiersma & Hall (2007) en attraktivitet hos medarbetarna ifall dem genomgår olika förändringsprocesser eller får utveckling inom vissa kompetenser.

Även om upplevelsen av att det inte finns några möjligheter att utvecklas inom polisen så ses det och upplevs det även som utveckling, att få vara delaktig och påverka vid förändringsprocesser. Genom att ledningen fokuserar på att ändra sitt arbete vid förändringsprocesser så kommer poliserna i yttre tjänst att få mer utvecklingsmöjligheter. Polisen bör även se över rekryteringsprocesserna internt eftersom många av tjänsterna som kan sökas idag har som krav att man måste vara inspektör. Genom att ha kvar inspektörsbefattningen som ett krav för vissa tjänster, går ledningen miste om poliser som kan ha tillräckligt lång arbetslivserfarenhet inom Polisen och inneha rätt kompetens, samt vara minst lika kvalificerad som den som fått inspektörstitel. Om omorganisationen syftade till att få en mer likvärdig Polismyndighet, bör kanske alla ges samma möjligheter till utveckling.

5.2.2 Arbetsrelaterade relationer

I rapporten som Statskontoret (2018) tagit fram menas det att ledningen inom Polisen har blivit tydligare eftersom det har blivit fler direkta chefer efter omorganisationen. I rapporten framförs det också att poliserna upplevt att cheferna genom detta har blivit mer närvarande. Informanterna i denna studie ser en stor skillnad på hur chefsleden såg ut innan omorganisationen och hur dem ser ut idag. Däremot är informanterna inte eniga med det som kommit fram i rapporten, att cheferna skulle blivit mer närvarande

efter omorganisationen. Tvärtom menar poliserna att det har skapats ett större avstånd mellan arbetsgruppen och närmsta chef. Informanterna beskriver det som att det innan omorganisationen fanns en gruppchef som ”var på gruppens sida” och en operativ chef ”som var på ledningens sida”. Efter omorganisationen finns det bara en chef som ska vara på både gruppens och ledningens sida, vilket inte verkar fungera i praktiken. En av informanterna upplever det som att det blivit en ”vi och dem” känsla eftersom chefer inte längre har tid och möjlighet att vara lika engagerade i personalen som tidigare. Som Herzbergs (1965) modell visar, så är sociala relationer mellan kollegor och chefers generella relation till de anställda, hygienfaktorer. Även hur chefen eller ledningen styr och organiserar arbetet för sina anställda ses vara hygienfaktorer. Detta är alltså faktorer som skapar missnöje och som organisationen borde se över för att inte personalen ska vantrivas på sin arbetsplats. Kula (2017) menar på att kvalitén på socialt stöd från kollegor eller ledning är av betydelse för att leda till arbetstillfredsställelse. Det ligger också i organisationens intresse att se till att det finns goda sociala relationer på arbetsplatsen då Kula (2017) menar att ett missnöje annars kan leda till utbrändhet.

Samtidigt vill informanterna framhäva att det finns en fantastisk kåranda, kollegor emellan, inom Polisen och att det många gånger är denna som gör att poliserna fortsätter att arbeta trots att de både finns missnöje och att det händer tråkiga saker i arbetet emellanåt. Informanterna menar att denna kåranda ofta innebär att kollegorna påverkas av kollegor. Om det finns en negativ inställning till förändring, så finns en stor risk att denna negativitet även smittar av sig till andra kollegor. Om vi istället vänder på det och ser att poliserna har en positiv inställning till förändring, så menar Meyer och Hamilton (2013) att individer som är positiva till förändring och har ett engagemang i allt större utsträckning upplever en högre grad av arbetstillfredsställelse efter att förändringen blivit genomförd.

5.3 Avslutande reflektioner

Genom arbetet med undersökningen har det funnits svårigheter och problematik kring metodvalet som låg till grund för studien. Som tidigare nämndes i metoddiskussionen valdes fenomenologi som metodologiskt förhållningssätt därför att jag ville undersöka

poliser i yttre tjänsts upplevelser kring omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen. Fenomenologi handlar om att få fram de med betydelsefulla beståndsdelar av ett utforskat fenomen där empirin från intervjuerna är själva utgångspunkten. Förhoppningen var att få fram det mest betydelsefulla av polisernas upplevelser, men det uppstod problem vid analysarbetet av empirin. Dels handlade det om att upplevelserna skiftade bland informanterna, vilket det inte ska göra i fenomenologiska studier då det ska framkomma invarianta teman genom analysen av empirin. Dessutom handlade det främst om att fenomenet som skulle undersökas var alltför komplext och därmed blev det svårt att förhålla sig till. Jag har trots denna problematik genomfört studien och försökt förhålla mig gentemot fenomenologins förhållningssätt. Detta kan bland annat ses genom de teman som finns i resultat och diskussion, som skapats utifrån det empiriska materialet. Jag har även lyckats besvara syftet utifrån de två frågeställningarna som låg till grund för studien.

Avslutningsvis kan det konstateras att det finns en viss påverkan från omorganisationen på arbetstillfredsställelsen hos poliserna i denna studie. För samtliga informanter är det viktigt med möjligheter till utveckling, vilket har försämrats sedan omorganisationen. Den största anledningen till detta ligger i att möjligheten till att bli inspektör efter sju års arbete som polis, tagits bort. Det finns dock andra sätt att uppnå utveckling på, bland annat genom att låta poliserna i yttre tjänst få vara delaktiga vid beslut, så får organisationen fler nöjda poliser som upplever utveckling. Genom att ge poliserna mer utrymme för delaktighet så skapas också goda möjligheter till att arbetsbelastningen blir bättre. Arbetsbelastningen upplevdes också ha blivit högre sedan omorganisationen, men poliserna hade svårt att svara på om det var en konsekvens av omorganisationen eller om det kunde bero på något annat.

Vid intervjuerna framhåller informanterna att den sociala gemenskapen är en viktig och avgörande faktor för arbetstillfredsställelsen. Den sociala gemenskapen anses vara god kollegor emellan, men att det finns ett visst avstånd mellan arbetslaget och cheferna. För att värna om en mer sammanhållen polis som ett av målen var för omorganisationen, så är det därför viktigt att Polisen lägger resurser på att värna om de sociala relationerna mellan cheferna och arbetsgruppen. Samtidigt finns det en upplevelse av att cheferna

inte är tillräckligt bra ledare för att kunna leda en grupp av människor. Problematiken uppstår ofta vid rekryteringar då chefer tillsätter poliser som dem upplever är bra poliser. Inom Polismyndigheten behövs bra ledare som sätter upp tydliga mål och visioner, som ställer krav och som belönar utefter arbetet som utförs. Ledarskapet är inte bara viktigt under en förändringsprocess, utan det är något som genomsyrar hela verksamheten och därmed måste fungera för att få hög effektivitet och en god kvalitet inom polisarbetet. Det har också visat sig att feedback på arbetsprestationen anses viktigt för informanterna och genom att cheferna har detta i åtanke kan poliserna i yttre tjänst utvecklas och prestera bättre, vilket så småningom kommer gynna organisationen i längden.

Ledarskap upplevs av informanterna som en viktig del för att få verksamheten att fungera. Detta anses betydelsefullt och avgörande för polisernas arbetstillfredsställelse. Under intervjuerna så framkom det att cheferna inom Polisen idag inte besitter något vidare bra ledarskap och att rekryteringen inte fokuserar på att hitta bra ledare, utan snarare bra poliser. Brist på närvaro och brist på att leda och fördela arbetet på ett effektivt är något som genomsyrar ledarskapet inom organisationen. Därmed hade det varit intressant att undersöka hur rekryteringen går till inom polisen, men även undersöka hur upplevelsen ser ut kring cheferna och deras ledarskapsförmågor. I denna studie har det även framkommit att ledningen bör lägga mer fokus på att involvera sin personal i beslut och förändringar för att skapa utveckling hos medarbetarna. Det blir således också intressant att se hur ledningen arbetar med kompetensutveckling och karriärsutveckling för medarbetarna eftersom personalen upplever att det finns för få möjligheter till utveckling. Detta är intressant att undersöka eftersom ledarskap och ledningens funktioner spelar en viktig roll inom inte bara Polisen, utan alla organisationer.

Referenser

Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.

Alvesson, M. & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet*. Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*.

Boston Massachusetts: Harvard Scholl Press. Hämtad: 2019-04-26

<http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf>

Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Friestad-Tate, J. and McCoy, C. (2012). *Listening to the reactions of people in the midst of change. i-manager's Journal on School Educational Technology*, 8(2), pp.33-43.

Hämtad: 2019-04-26

Giorgi, A., Giorgi, B. and Morley, J. (2017). *The Sage Handbook of Qualitative Research In Psychology*, Edition: 2nd, Chapter: 11. Sage, Editors: Willig and Rogers, pp.176-192 Hämtad: 2019-04-27

Herzberg, F. (1965). *The motivation to Work Among Finnish Supervisors*. *Personnel Psychology*, 18(4), pp.393-402. Hämtad: 2019-04-27

Holgersson, S. and Knutsson, J. (2012). Vad gör egentligen polisen? Blaljus.nu. Hämtad 2019-04-19

http://www.blaljus.nu/sites/default/files/filarkiv/pdf/2012_arkiv/IEI-ResearchReport-12-0004-Holgersson.pdf

Fejes, A. and Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber

Fejes, A. and Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber

Egidius, H. (1986). *Positivism-fenomenologi-hermeneutik*. Lund: Studentlitteratur

Ismail, H. and Rishani, M. (2018). *The Relationships Among Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior*. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), pp.109-124. Hämtad: 2019-04-25

Karasek, R. och Theorell, T. (1990). *Healthy work*. [New York (N.Y)]: Basic Books.

Kula, S. (2016). *Occupational stress, supervisor support, job satisfaction, and work-related burnout: perceptions of Turkish National Police (TNP) members*. *Police Practice and Research*, 18(2), pp.146-159. Hämtad: 2019-04-26

Lips-Wiersma, M. and Hall, D. (2007). Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), pp.771-792. Hämtad: 2019-04-26

Meyer, J. and Hamilton, L. (n.d.). Commitment to organizational change: theory, research, principles, and practice. *The Psychology of Organizational Change*, pp.43-64. Hämtad: 2019-04-27

Många unga poliser väljer att sluta – ”mycket strul”. (2018). Hämtad: 2019-04-18

<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/manga-unga-poliser-valjer-att-sluta-mycket-strul>

Nonås, K. (2005). *Vision versus reality in organizational change*. Diss. Göteborg: Göteborgsuniversitet. Hämtad: 2019-04-18

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/4354/1/ah2005_05.pdf

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. and Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology, 59(5), pp.603-609. Hämtad: 2019-04-25

Prop. 2013/14:110 *En ny organisation för polisen* (Elektronisk) Stockholm: justitiedepartementet. Hämtad: 2019-04-25 <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2014/03/prop.-201314110/>

Rivas, O., & Jones, I. (2014). *A Case Study: Accreditation Process Reviewed Through the Lens of Organizational Change Models and the Five Stages of Grief*. Texas: journal of Academic Administration in Higher Education. Hämtad: 2019-04-28
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140890.pdf>

Rodat, S. (2018). *Organizational Change: Framing the Issues*. Adventus University, Cernica, Ilfov, Faculty of Theology and Social Sciences . RSP, No. 59, 2018: 23-33
Hämtad: 2019-04-25

Schultz D P. & Schultz S E. (2010). *Psychology and work today*. United States of America: Pearson Education.

Shan, S. (2016) *Thriving at Workplace: Contributing to Self-development, Career Development, and Better Performance in Information Organizations*. Vol 17. *PAKISTAN JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT & LIBRARIES*. Hämtad: 2019-04-28

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inom vilket tidsspann har du arbetat som polis? 1-10 år 10-20 år 20-30 år eller mer?

Vilken information har du fått kring syfte och mål med omorganisationen?

Är det något som har förändrats i ditt arbete på grund av omorganisationen? I så fall vad och på vilket sätt?

Vad upplever du är den största skillnaden i ditt arbete nu och innan omorganisationen ägde rum?

Hur har du upplevt omorganisationen som helhet?

Vad är viktigt för dig för att du ska trivas på ditt arbete?

Hur upplever du din arbetsbelastning nu jämfört med innan omorganisationen? Fysiskt/Psykiskt?

- Stress?

Hur upplever du din arbetsledning nu? Upplever du att det finns någon skillnad sedan tidigare?

Hur upplever du din motivation till arbetet? Hur upplevde du att din motivation till arbetet var tidigare?

Hur upplever du utvecklingsmöjligheterna i organisationen?

Upplever du att det blivit någon skillnad sedan omorganisationen?

Hur upplever du den sociala gemenskapen inom organisationen nu?

Och skiljer det sig nu från hur du upplevde det sedan tidigare (omorganisationen genomförts?)

Nu när organisationen har ombildats till en mer sammanhållen polismyndighet - hur har kommunikationen inom organisationen påverkats?

Ser du någon skillnad i ditt arbete vad gäller effektivitet? Hur i sådana fall?

Upplever du att kontakten till medborgarna har påverkats i någon riktning genom omorganisationen?

Har omorganisationen bidragit till en starkare förmåga att ingripa och utreda fler brott?

Har du några avslutande frågor?

Bilaga 2 – Populärvetenskaplig sammanfattning

Organisationer karakteriseras alltmer som föränderliga då det ständigt finns en strävan efter att förändras och utvecklas. Anledningen till detta handlar framförallt om att samhället förändras och för att organisationerna ska kunna fortsätta framstå som starka, lönsamma och konkurrenskraftiga blir det ett ultimatum att anpassa sig till miljön (Rodat, 2018).

Polismyndigheten inledde 1 januari 2015 en omorganisation som syftade till att slå ihop 21 polismyndigheter till en och samma. Anledningen till detta var för att det fanns flera olika polismyndigheter med skiftande storlek och olika förutsättningar. Vid omorganisationen sattes olika mål upp för att skapa de bästa förutsättningarna för en mer enhetlig myndighet. Exempel på detta var en tydligare styrning och bättre förutsättningar för högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, större flexibilitet och förbättrade resultat inom den polisiära verksamheten (Statskontoret, 2018).

Genom åtta intervjuer med poliser i yttre tjänst, ville jag få fram deras upplevelser kring omorganisationens påverkan på arbetstillfredsställelsen, samt vilka faktorer som är de mest avgörande för arbetstillfredsställelsen. Det framkom att det fanns flera faktorer som var avgörande för arbetstillfredsställelsen. Social gemenskap och ledarskap är två viktiga faktorer för att säkra poliser i yttre tjänsts arbetstillfredsställelse. Resultatet visade också att omorganisationen har haft en påverkat polisernas arbetstillfredsställelse. Framförallt är det utvecklingsmöjligheterna för poliserna som har blivit försämrade. Studien framhåller därför betydelsen av att låta poliser i yttre tjänst vara delaktiga i förändringsprocesser och beslut, eftersom detta skapar en upplevelse av utveckling. Genom att låta poliserna vara delaktiga medför det också andra vinningar än upplevd arbetstillfredsställelse, organisationen får nöjda medarbetare och därmed presterar dessa bättre inom organisationen. Studien påvisar det positiva sambandet mellan upplevd arbetstillfredsställelse och förändringsarbete. Genom att ge sin personal möjligheter att vara delaktiga och därmed utvecklas, blir förändringsarbetet ofta välkomnat av en engagerad personal och förändringen förväntas därmed bli långsiktig och väl implementerad.



LUNDS
UNIVERSITET

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