

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning [VT13]
Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet
Jonas Trysberg
Fredrik Ödh
Handledare: Malgorzata Erikson
Examinator: Iwona Sobis

Konsten att skapa det goda ledarskapet i praktiken – En fallstudie i en lokal polisorganisation

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	3
1.1 Problemprecisering.....	4
1.2 Syfte.....	4
1.3 Forskningsfråga.....	4
1.4 Avgränsningar.....	5
2 Referensram.....	5
2.1 Tidigare forskning.....	5
2.2 Styrning och organisering inom hälso- och sjukvården.....	5
2.3 Från text till batong.....	6
2.3.1 Relationen mellan Poliser	7
2.3.2 Om polischefer	7
2.3.3 Relationer mellan chef och polis	8
2.3.4 Småprat och hierarki	8
2.4 Ledarskapsteori.....	9
2.4.1 Gary Yukl's idé om färdigheter	10
2.5 Domänteori	11
3 Metodval.....	13
3.1 Datainsamlingsmetod.....	13
3.2 Urval.....	14
3.3 Etiska principer.....	15
4 Presentation av empiri.....	15
4.1 Hur ser Polisens organisation ut?.....	15
4.1.1 Ledarkriterier.....	16
4.2 Inblick om de intervjuande i domänerna.....	18
4.3 Den politiska domänen (det strategiska ledarskapet).....	18
4.3.1 Synen på ledarskapet och egenskaper	18
4.3.2 Synen på idealet.....	20
4.3.3 Idealets påverkan på ledarskapet.....	21
4.4 Den administrativa domänen (det indirekta ledarskapet).....	22
4.4.1 Synen på ledarskapet och egenskaper	22
4.4.2 Synen på idealet.....	23
4.4.3 Idealets påverkan på ledarskapet.....	24
4.5 Den professionella domänen (det direkta ledarskapet).....	24
4.5.1 Synen på ledarskapet och egenskaper	24
4.5.2 Synen på idealet.....	26
4.5.3 Idealets påverkan på ledarskapet.....	27
5 Analys.....	27
5.1 Svårigheter.....	27
5.2 Åtgärder.....	30

5.3 Egenskaper och färdigheter.....	33
6 Slutsats.....	35
6.1.1 Våra råd till polisenheten Göteborg City.....	37
6.2 Förslag till fortsatt forskning	38
7 Referenslista.....	38
8 Bilagor.....	40
8.1 Intervjuguide.....	40

1 Inledning

Ledarskap är ett brett begrepp som har många olika betydelser, beroende på vem man frågar och det finns egentligen ingen ensidig förklaring till vad ledarskap är. Något som också gör begreppet ledarskap så intressant för oss är för att det finns så många tolkningar. Detta gör det mer motiverade att gå vidare med ämnet för att se hur det ser ut i en offentlig organisation och mer specifikt i en professionell organisation och Polisen. På så vis vill vi undersöka vad det kan tänkas finnas för svårigheter inom en professionell organisation och dess olika nivåer med att uppleva det goda ledarskapet.

Anledningen till valet av en professionell organisation, beror på att vi tror att det finns en stark kåranda inom dessa organisationer, något som vi anser gör det särskilt spännande. Dessutom är offentliga organisationer lagstyrda, vilket bidrar till att styrningen görs ännu svårare, vilket i sin tur gör att det finns väldigt mycket att ta hänsyn till.

Polisförbundet har definierat ledarskap enligt följande: *”En framgångsrik organisation bygger på medarbetarnas engagemang och kunskap. Ledarskap handlar om relationen mellan chefskap och medarbeterskap. Först när denna relation är utvecklad och tydlig för alla individer frigörs hela organisationens potential. Något som kräver chefer som är trygga, båda i sig själva och i sin roll. Polisens ledarskap ska vara ett föredöme för samhället i övrigt”* (www.polisforbundet.se).

Men det är inte bara Polisförbundets ideal om hur ledarskapet bör bedrivas som är fokus för polisanställda. Det finns ytterligare kriterier som Rikspolisstyrelsen har formulerat som är uppdelade i sex områden och är riktlinjer för hur arbetet bör skötas. Dessa områden är uppdelade i *mundlig och skriftlig kommunikation, mål och resultat, analys och helhetssyn, social säkerhet, utveckling och förändring* samt *skapa delaktighet och motivation* (se mer i avsnitt 4.1.1) och innebär att de anställda har ännu mer att ta hänsyn till (Polisens ledarkriterier 2011).

1.1 Problemprecisering

Det svårigheter som vi ser med styrningen av ledarskapet och organisationen i stort är följande: Organisationen är svårstyrd, pga att det finns många nivåer inom polisen, både inom polisenheten, men också via nivåer inom polismyndigheter och regeringen. Det finns flera forskare som hävdar att en organisations uppbyggnad kan leda till problem med att uppnå idealet. En av dessa är Yukl (2012) som beskriver att det är viktigt att ta hänsyn till den komplexa organisationsstrukturen som en polisverksamhet har. Dvs att organisationens uppbyggnad har en påverkan på ledarskapet (Yukl: 2012:551). Dessutom finns det ledarkriterier som leder de olika nivåerna i en viss riktning. Vi ser även svårigheter när det kommer till lagar och förordningar som styr inriktningen som polisen bör hålla sig till, men också att ledarskap upplevs olika beroende på vilken nivå i organisation man arbetar på.

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att se varför det är svårt att uppnå idealet om det goda ledarskapet i en offentlig organisation och vad man kan tänka sig hitta för åtgärder för att närma sig idealet. Studiens syfte är även att se om det finns några egenskaper som man anser göra det enklare att uppnå idealet.

1.3 Forskningsfråga

Varför är det svårt att leva upp till idealet om det goda ledarskapet inom en offentlig verksamhet, som Polisen?

- Vilka åtgärder kan man ta till för att underlätta för att närma sig idealet?
- Vilka egenskaper och färdigheter krävs för att närma sig idealet om det goda ledarskapet hos en ledare?

1.4 Avgränsningar

I och med att polisverksamheten är en rikstäckande organisation så krävs det av vi riktar in oss och avgränsar oss geografiskt och omfångsmässigt. Detta gör vi genom att rikta in oss på Storgöteborg och enheten Göteborg city som är belägen på Stampgatan. Vi kommer enbart att studera denna enhet för att finna eventuella svårigheter som råder angående Polisens ideal på olika nivåer.

2 Referensram

2.1 Tidigare forskning

I denna del av vår studie som beskriver den tidigare forskningen, förklarar vi hur professionella organisationer i Sverige styrs på ett sätt som påminner om varandra, framförallt med tanke på organisations uppbyggnad av domäner. Där det visar sig att tre domäner förekommer, den politiska, den administrativa och den professionella. För att visa detta valde vi att använda oss utav två tidigare studier inom ämnet professionella organisationer, där sjukvården var en och Polisen den andra. Med detta känner vi att vi får en bättre grund att stå på och kan visa att de professionella organisationerna i det offentliga är av liknande struktur. Följderna av att fallstudien handlar om Polisen, leder förhoppningsvis till en bättre återkoppling, med hjälp av andra dokument som har fokus på Polisen. Sjukvårdsstudierna använder vi således för att visa att det finns likheter i de

professionella organisationerna.

2.2 Styrning och organisering inom hälso- och sjukvården

Inom det svenska samhället är det inte bara Polisen som bedrivs genom domänteori. Hälso- och sjukvården är ett exempel som är uppstyrt på ett liknande sätt med tre olika domäner, precis som den svenska Polismyndigheten är uppbyggd. Något som Bo Hallin och Sven Siverbo (2003) tar upp i sin bok rörande *styrning och organisering inom hälso- och sjukvården*. Där beskrivs att hälso- och sjukvården kan uppfattas bestå av tre domäner; service, ledning och politik. De tre domänerna förklaras även genom tre olika världar inom organisationen. Dessa är: den professionella, den administrativa och den politiska, där varje värld motsvarar en domän (Hallin, Siverbo: 2003:55). Dessa tre aktörer är ledande i styrningen av hälso- och sjukvården inom Sverige.

Vidare i studien skriver författarna om jakten på den goda styrningen. Bland annat talar de om hur det institutionella arrangemanget har förändrats inom hälso- och sjukvården i takt med att nya organisations- och styrreformer genomförs. Den enkla förklaringen är en större tanke på det ekonomiska, som har prioriterats samtidigt som de ekonomiska problemen har ökat och att de liberala idéerna har fått en starkare grund i den politiska domänen (Hallin, Siverbo: 2003:183ff). En effekt som uppstått är att den ekonomiska medvetenheten har ökat inom hälso- och sjukvården i takt med att man blivit tvungen att ta hänsyn till en allt mer bristande ekonomi. Detta har även lett till att det ställs högre krav på den administrativa delen inom organisationen. Dessutom skriver Hallin och Siverbo (2003) att den goda styrningen bör ske med en tillförsikt till de starka institutioner som finns inom hälso- och sjukvården. Dock får det inte leda till att professionens idé om regelsystem tas i bruk, utan det krävs en övervakning och deltagande av den politiska och administrativa ledningen. (Hallin, Siverbo 2003:187ff)

2.3 Från text till batong

Från text till batong är en studie som handlar om Polisens arbete med att verkställa de beslut om förändring samt nya lagar som sker inom Polisens område. Studien är skriven av Gunnar Ekman

(1999) som tidigare varit Polis, men på senare år fokuserat på den akademiska banan och som nu mer är doktorand på handelshögskolan i Stockholm. Studien ger en förklaring på hur beslut som bestäms tolkas, genomförs och även hur de implementeras ute på fältet och på en rad olika enheter i Sverige.

Vi valde att studera delar ur Gunnar Ekmans arbete ”Från text till batong” dessa delar riktar in sig på relationer inom Polisen samt relationen mellan chef och Polis. Studien hjälper oss att finna ett samband mellan relationer och synen på ett gott ledarskap, samt även hur relationer och samarbetet på olika nivåer påverkar ledarskapet. I slutändan hjälper undersökningen till att finna tydligare svar på hur relationer påverkar det goda ledarskapet.

2.3.1 Relationen mellan Poliser

Utifrån studien har Gunnar Ekman slagit fast att Poliser lever i en ”vi mot dem” kultur (Ekman 1991:21), som innebär att det finns ett krav på att ställa upp för varandra och hålla varann om ryggen. Detta medför i en större utsträckning att äldre Poliser blir förebilder för de yngre och mer oerfarna poliserna. Unga poliser blir ”godkända” av medarbetarna först då de kan betraktas som pålitliga (Ekman 1999:21). Som på alla arbetsplatser utvecklas även en arbetsgemenskap inom Polisen. Den ”käranda” som finns inom Polisen och faktumet att man står bakom varandra grundar sig sannolikt i den gemensamma ideologi som ofta finns hos poliser, detta ger en ökad solidaritet inom Poliskåren och stärker även den ”vi mot dem- värld” som tidigare beskrevs (Ekman 1991:21)

2.3.2 Om polischefer

I Ekmans studie skrivs det att poliser anser att organisationens chefer ger dem för dåligt stöd. Klagomål finns på att polisutrustning går sönder och det som ska åtgärdas fungerar alldeles för dåligt. Även reparationer går alldeles för långsamt. Andra problem som beskrivs är att poliserna inte har ett förtroende för cheferna, att cheferna kan polisyrket lika bra som de själva och att de motarbetar samt inte begriper polisarbetet. En polis i studien uttrycker sitt missnöje på ett specifikt sätt: ”Det är helt otroligt, man kan inte hämta ut en mössa på förrådet, trots att vi har skyldighet att

ha mössan i vårt arbete. Det är typiskt att de ansvariga inte vet hur verkligheten ser ut”. De menar att polischeferna lever i en annan värld, deras arbete handlar om ekonomin och de har dålig förståelse för den verklighet som poliser möter. Gunnar Ekman nämner bland annat ett citat från en kvinnlig polis som uttrycker sig på följande sätt: ”De ska inte lägga sig i arbetet då blir det bäst”. En annan kvinna nämner att: ”Visst styr målen vårt arbete men vi följer dem inte slaviskt, saker kan hända som gör att vi måste omprioritera” (Ekman 1999:96).

Detta har medfört att det blivit ett uppdelat ansvar där poliser styr och bestämmer över polisarbetet och polischeferna styr över polischefsarbetet (Ekman: 1999:161).

2.3.3 Relationer mellan chef och polis

Gunnar Ekman skriver att en relation mellan chef och polis kan vara ideal- eller kalkyl baserad. Han nämner även att relationen utmärks även av en distans. Polisens arbete utgörs till stor del av en eller två poliser som arbetar utan en direkt kontakt mot en formell chef, detta är beskrivet utifrån den operativa delen av Polisen, alltså de poliser som är verksamma på fältet (Ekman: 1999:34). Detta tror Ekman är en stor del av förklaringen till att de texter (beslut) som tas högre ibland kan bli svåra, eller att det finns svårigheter i dem, att implementera, i och med att cheferna är texternas företrädare.

Gunnar Ekman gjorde sin studie om närpoliser och relationen till närpolischeferna, men han medger även att problemet som tidigare nämndes med svårigheten att implementera de texter som skrivs, även har föreligger mellan närpolischef och de chefer som finns högre upp i hierarkin. Med andra ord är detta ett problem som genomsyrar hela polisverksamheten.

Som avslutning på delen om relation mellan chef och polis beskrivs att poliserna vill att deras chef ska vara en av dem, alltså en operativ polis. I de intervjuer Ekman har gjort, har många nämnt att de mött och haft chefer som är okunniga men trots allt är en polis vilket inger respekt för denna person. Detta till skillnad mot de polischefer som är juristutbildade som enligt poliserna har en negativ syn på den operativa delen där man inte har en juristutbildning. Detta leder till ett missnöje och svårigheter att bedriva det goda ledarskapet (Ekman: 1999:160ff).

2.3.4 Småprat och hierarki

Gunnar Ekmans arbete inom studien "Från text till batong" handlar om "småpratet" som han beskriver det. Detta är det sociala priset i exempelvis ett lunchrum, där problem diskuteras. Dock är inte huvudsyftet att lösa problem där, utan att bygga en relation mellan chef och anställd där allt kan diskuteras och en tillit och ömsesidig respekt bildas. Detta kan även kopplas ihop med lärandet, då det är lättare att småprata och berätta om sina tidigare erfarenheter, än att strukturerat försöka informera om dessa erfarenheter, detta gör att småpratet är otroligt viktigt även när det kommer till lärandet för yngre poliser (Ekman 1999:209).

Det finns även ett dilemma för chefer när det kommer till småpratet. Detta är ofta de hierarkiska problem som finns. Småpratet förutsätter att de finns förtroendefyllda relationer mellan de personer som deltar. Med tanke på ett innanförskap i småpratet krävs för att vara delaktig samtidigt som de sanktionsuppgifter en chef har, ger ett utanförskap. Detta medför i sin tur ett dilemma som en chef står inför när det kommer till småpratet.

Allt återkommer till förtroende, att ständigt sträva efter att delta i i småpratet för att uppleva ett starkt förtroende. Förtroendet är personligt och inom Polisen där respekten och förtroendet är större för de chefer som tidigare varit poliser, vilket innebär att dessa chefer har det enklare att ingå i arrangörskapet med småprat. Dessa har dilemmat att fortsätta behålla innanförskapet samtidigt som kamratandans normer måste brytas för att sköta sitt arbete som chef på ett korrekt sätt. Chefer som inte har någon tidigare erfarenhet av att vara polis står istället inför ett utanförskap och hur de ska hantera detta. Hur de ska lyckas forma relationer samt att uppfylla de förtroende som krävs för att delta i småpratet och på så sätt bli en del av gruppen (Ekman: 1999:207ff).

2.4 Ledarskapsteori

Synen på ledarskap är ett ämne som studerats sedan urminnes tider och det finns en mängd tidigare forskning på ämnet. Ett tecken på detta är ett utdrag från Shafritz och Ott, som tar ett exempel med filosofen Platon som tidigt representerade ett exempel på ett nytänkande och utvecklande ledarskap utifrån sin tidpunkt (400 f.kr). Under samma epok verkade även Sokrates och hans argument på

synen av ledarskap, hans tanke var att alla olika sorters ledarskapssituationer hade likheter enligt tanken ”en chef som är duktig på att hantera en viss situation i ett visst sammanhang på ett bra sätt, hanterar sannolikt även andra ledarskapssituationer på ett bra sätt.” Vidare förklarar Sokrates att oavsett vad man är chef över, behöver man veta vilka resurser man har tillgodo och hur dessa resurser skall användas. Detta krävs för vilken grupp man än är chef över menar Sokrates (Shafritz Ott, 1992:34). Alltså syftar Sokrates på att alla chefer arbetar på ett liknande sätt. Detta skulle visa sig att inte alla ledarskapsforskare stod bakom.

2.4.1 Gary Yukl's idé om färdigheter

Gary Yukl är en av de forskare som samlat kunskap under årens gång och har samlat på sig en kunskap om ämnet ledarskap. I sin bok ”*Ledarskap i organisationer*” har han bland annat skrivit om vad som karaktäriserar en bra och en effektiv ledare. I boken förklarar han även att det finns särskilda drag hos en person som avgör om man är en bra ledare eller ej. Dock påpekar han att detta inte är slaget i sten, men att en bra ledare måste inneha vissa egenskaper och kunskaper om hur man ska använda dessa personlighetsdrag i olika situationer. I ett av dessa kapitel, som vi har valt att använda i vår forskning, så står det om ledande egenskaper och vilka färdigheter en chef behöver inneha. Han skriver att de drag av egenskaper man har, är format efter personliga aspekter som temperament, behov, motiv och värderingar och de är relativt stabila och har grunder i hur ens självförtroende är och hur man är som person. Dessa är enligt Yukl (2012) fasta grunder som påverkar hur man är som människa. Liknande som egenskaper så bestäms färdigheter av lärande och ärftlighet (Yukl: 2012:47). Grunden har man i ärftligheten men till skillnad mot de egenskaper man har så har man lärandet att förbättra om man vill utveckla sitt ledarskap. Det var just därför vi valde oss av färdigheterna från Yukl då det finns en anpassning som är möjlig att göra för en ledare om man vill utvecklas.

Färdigheter kan definieras på olika sätt som allmänna färdigheter, brett definierade färdigheter till smalare färdigheter och mer specifika förmågor. För att finna dessa olika färdigheter har Yukl tagit fram en tabell med tre kvalifikationskategorier som underlättar att få ut ett resultat och återkoppling.

Dessa tre kvalifikationskategorier som Yukl (2012) nämner är:

- Tekniska kunskaper: Kunskaper om metoder, processer, förfaranden och tekniker som kan utföras i en specialiserad verksamhet, samt även förmågan att använda de verktyg som är relevant för verksamheten.
- Social kompetens: Kunskap om mänskligt beteende och mänskliga processer. Även förmågan att förstå känslor, attityder och motiv utifrån vad andra säger och gör. Samt att ha kunskapen att kommunicera tydligt och effektivt, och förmågan att skapa effektiva arbetsrelationer.
- Konceptuella färdigheter: Allmänt analytisk förmåga, logiskt tänkande, kunskaper i begreppsbyggnad och kunna förklara komplexa och tvetydiga förhållanden. Kunna tänka kreativt i en problemlösning. Ha förmåga att analysera händelser och uppfatta trender samt förutse förändringar och känna igen möjligheter och eventuella problem (Yukl: 2012:47).

Dessa tre färdigheter från Yukl, har vi kopplat ihop med vår första del i intervjuguiden. Detta för att hjälpa oss att samla in relevant data för vår undersökning och i sin tur, se vilka eventuella egenskaper som kan tänkas anse underlätta för närmandet av idealet av det goda ledarskapet. Vi har även hämtat inspiration av dessa egenskaper när vi formulerade fråga tre. Då vi anser att egenskaper har en viktig roll när det kommer till förändringen av ledarskapet, dvs vilka grunder som individen själv sätter främst. Vissa egenskaper är helt enkelt grundläggande för att närma sig idealet och då fann vi det lämpligt att avsluta med denna fråga för att hjälpa oss att se hur man kan närma sig idealet om det goda ledarskapet.

2.5 Domänteori

Som grund för att få en förståelse för hierarkin, har vi valt att använda oss av domänteori från Kouzes och Posner (1993). Denna kommer ligga till underlag för teorin varför resonemanget om det är svårt att uppnå idealet om det goda ledarskapet på de olika nivåerna. Anledningen till att vi valde domänteori just från Kouzes och Posner (1993), beror på att de lade grunden till själva domänteori, men även för att domänteori överlag ligger till en stor del för arbetet i en offentlig organisation.

Exempelvis att det finns flera olika nivåer, där varje nivå har sina egna kriterier att följa. På så vis kan det uppstå svårigheter mellan nivåerna, då man exempelvis tolkar eller missuppfattar vad som bestäms högre upp i hierarkin. Men även för att man har olika uppgifter, principer, strukturer och arbetsmetoder.

För drygt trettio år sedan introducerade Koucez och Mico (1979) en domänteori som behandlade mänskliga serviceorganisationer. Teorin behandlar tre stycken domäner i form av politikens domän, management domänen samt professionens/service domänen. Alla dessa domäner fungerar på olika sätt och styrs utifrån olika principer, framgångsåtgärder, strukturer och arbetsmetoder. Koucez och Mico (1979) menar på att dessa uppsättningar är olika jämfört med de andra två och att varje domän ger upphov till sina egna legitima normer och ställs mot varandras motsatser. Samspelet sinsemellan leder i sin tur till splittring inom organisationen (Koucez & Mico 1979:456).

<p style="text-align: center;">Politikens domän</p> <p>- De som har hela organisationen i åtanke och som överlag arbetar med organisations utveckling</p>	Uppgift: Generell styrning av samhällets tillväxt.
	Styrprinciper: Ideologi
	Framgångskriterier: En rättvis fördelning
	Struktur: Delaktighet och representativitet
	Arbetsmetoder: Förhandlingar, kompromisser och röstande
<p style="text-align: center;">Administrativ domän</p> <p>- I många fall en mellanchefer som har chefer uppåt och nedåt att ta hänsyn till</p>	Uppgift: Bevara normer, rutiner, rättssäkerhet och likabehandling.
	Styrprinciper: Hierarkisk styrning
	Framgångskriterier: Kostnadseffektivitet, effektivitet
	Struktur: Byråkratisk
	Arbetsmetoder: Myndighetsutövning
<p style="text-align: center;">Professionen/service domän</p> <p>- Organisationens ansikte utåt, de som</p>	Uppgift: Har som uppdrag att representera och stödja utsatta individer eller grupper i landet. Detta för att förbättra levnadsvillkoren.

representerar hela verksamheten helt enkelt	Styrprinciper: Självstyrning
	Framgångskriterier: Kvalitet samt förbättring av människors levnadsvillkor.
	Struktur: Kollegialt – relationer mellan medarbetare.
	Arbetsmetoder: Klientspecifikt och problemlösande

Bild 1: Domänteori – egen omredigering (Koucez & Mico 1979:458)

Dessa tre domäner har sin egna betydelsefulla och legitima roll i det demokratiska samhället, där varje del är organiserad på ett lämpligt sätt som passar huvuduppgiften för just den specifika domänen. Exempelvis har den politiska domänen utvecklat strukturer och arbetsmetoder för att tydligt svara på behoven från det mångfaldiga samhället. Management domänen har utvecklat processer som svarar mot ansvar och deras framgångskriterier, delvis effektiv användning av resurser samt uppnåendet av mål. Medan den professionella/service domänen har utvecklat kriterier som rör god kvalitet till sina kunder. I och med att de tre domänerna är så pass olika, leder det till separation mellan dem. Något som i sin tur leder till att man förlorar den samhörighet som man utgår från att man har (Kouzes & Mico 1979:457ff).

Denna del rörande domänteori är kopplat till vår andra del i intervjuguiden som berör Polisens ideal. Där tanken med domänteorin är att den ska finnas där som ett slags underlag gentemot vilka svårigheter det finns för en offentlig organisation, såsom Polisen, att uppnå idealet om det goda ledarskapet. Exempelvis om det finns förändringar att åtgärda för att förbättra och eventuellt förenkla idealet.

3 Metodval

3.1 Datainsamlingsmetod

Vi har valt i vår undersökning att samla in data med hjälp av två metoder, dokumentstudie och

intervjuer. Dokumentstudien är betydelsefull i den mån att den hjälper oss att få en bild både på hur organisationen är uppbyggd, men även på hur man ska arbeta i organisationen. Dokument är också en bra källa för att inhämta information som ger en bra redogörelse av organisationen. Vi vet dock att verkligheten inte alltid fungerar efter hur ett dokument formuleras och valde därför vi att även genomföra intervjuer som på så vis hjälper oss att analysera hur verkligheten faktiskt ser ut och vad det finns för svårigheter med att uppnå idealet. Då dessa två metoder används, ger det oss tillvägagångssättet triangulering, som ger oss större tillförlitlighet till resultaten (Bryman 2011:354). Dessa ska få oss att öka trovärdigheten i utformandet av analysen och slutsatsen, men även för att ge oss ett mer pålitligt resultat (Bryman 2011:354).

Intervjuerna kommer således att vara semistrukturerade (Bryman 2011:415). Detta beror på att vi vill ha en flexibel process. där den intervjuande personen både får specifika riktlinjer vad frågan berör, men även ges möjligheten att fritt behandla frågan och forma sina svar på sitt eget sätt. På så vis hoppas vi att processen blir lättare och att vi får fram de åsikter och svar som vi önskar från varje individ. Intervjuerna utförs för övrigt i Göteborgs City lokaler, dvs på plats med respondenten. När vi utformade vår intervjuguide hade vi vår forskningsfråga till grund för formuleringen av våra intervjufrågor. Vi ville att frågorna skulle avspegla och hjälpa oss att svara på syftet samt frågeställningen på ett begripligt sätt. Vi hade även våra utvalda teorier i åtanke och formulerade frågorna utefter dessa för att på så vis underlätta vår återkoppling samt för att bevisa att vi valt relevanta teorier för vår fallstudie.

3.2 Urval

För att studera svårigheterna på domänens olika nivåer krävs det att vi intervjuar individer på varje nivå. Det vill säga ledare eller chefer som har en roll på någon av dessa nivåer. Det får sedan ligga till grund för analysen. Vi använder oss därför av ett målinriktat urval till intervjuerna (Bryman 2011:434). Denna inriktning, beror på att vi behöver intervju personer som är väsentliga för forskningsfrågan.

Urvalet sker helt enkelt i form av att individen måste ha en roll som chef eller ledare i organisationen. Vi valde således att intervjua enhetens högsta chef, dvs enhetschefen som arbetar inom den politiska domänen. Vi valde även att intervjua ett operativt ledningsstöd för befälen som arbetade inom den administrativa domänen. Samt även ett befäl på den professionella nivån. Vi tror att tillsammans med dokumentstudien att de intervjuade kan ge en bild på vilka svårigheter som deras domän besitter när det kommer till att uppfylla idealet och på så vis får vi en bättre inblick på varje nivå.

3.3 Etiska principer

Det finns även vissa etiska frågor som man bör se som grundläggande när det kommer till en sådan här undersökning och därav gjorde vi vårt bästa för att följa dessa principer utifrån de fyra principer Bryman nämner (Bryman 2011:131f).

- *Informationskravet* – Deltagare i undersökningen ska vara upplysta om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst har rätt att hoppa av. De ska få reda på vad som ingår i undersökningen och vad syftet med arbetet är.
- *Samtyckeskravet* – Varje enskild deltagare har själva den enskilda rätten att bestämma över sin medverkan.
- *Konfidentialitetskravet* – Personuppgifter tillsammans med andra viktiga uppgifter ska förvaras på ett sätt som undviker att obehöriga får tillgång till deras ”rapport”, delvis kommer i orätta händer.
- *Nyttjandekravet* – Uppgifter som under undersökningens gång samlas in, får endast användas till forskningsändamålet.

4 Presentation av empiri

4.1 Hur ser Polisens organisation ut?

Polisen är uppbyggd genom en hierarkisk styrning, där regeringen står högst upp och styr Polisens verksamhet i olika riktningar genom bland annat lagstadgar. Departementet som arbetar med polisfrågorna är justitiedepartementet som Polisen lyder under. Det finns dock ytterligare ”mellanhänder” innan man kommer ner i själva organisationen och de olika enheterna runtom i Sverige. Man har rikspolisstyrelsen som är en central förvaltnings- och tillsynsmyndighet, där övervakning av Polisen är huvudsyftet, samt 21 stycken Polismyndigheter som har geografiska ansvarsområden där varje myndighet själva bestämmer hur de ska vara organiserade (www.polisen.se). Detta gör Polisens verksamhet väldigt utdragen på olika nivåer och innebär att många olika intressen och perspektiv ska tillgodoses i ledarskapet. Det kan leda till att verksamheten blir svårstyrd.



Bild 2: Polisens organisation (www.polisen.se)

4.1.1 Ledarkriterier

De olika intressena och perspektiven sammanfattas i ledarkriterierna. Ledarkriterierna är uppbyggda

på ett sätt som är anpassat för varje domän inom Polisen, den strategiska-, den indirekta- och den direkta nivån. Varje nivå går att koppla till en viss typ av domän. Den strategiska nivån till den politiska domänen som arbetar ”utåtriktad, inspirerande och visionärt med ett brett samhällsintresse och stor omvärldskunskap” (Polisens ledarkriterier 2011:12). Den indirekta nivån till den administrativa domänen, som har fokus på att ”förmedla övergripande, strategiska direktiv och intentioner till chefer som verkar i det direkta ledarskapet” (Polisens ledarkriterier 2011:8). Samt den direkta nivån till den professionella nivån, som har ”kvantitativa och kvalitativa resultat som fokus” (Polisens ledarkriterier 2011:4).

Ledarkriterierna är i sin tur uppbyggda i sex olika områden. *Muntlig och skriftlig kommunikation*, som innebär att man ”uttrycker sig korrekt och lättfattligt såväl i tal som skrift med avseende på mål, syfte, innehåll och målgrupp” (Polisens ledarkriterier 2011:7). *Mål och resultat*, som innebär att ”styra och driva mot angivna mål och att se vad som gagnar verksamheten på såväl kort som lång sikt (Polisens ledarkriterier 2011:5). Ha god uthållighet och förmåga att ha målen i sikte även när händelseutvecklingen inte är som förväntad. Ha förmågan att fatta rätt beslut vid rätt tidpunkt. Ansvara för hur verksamhetens resurser används samt följa upp och vid behov korrigera”. *Analys och helhetssyn*, som innebär att ”skapa struktur i informationsflödet samt se de enskilda delarnas betydelse för helheten och prioritera. Sätta in det som sker i verksamheten i ett större perspektiv. Kunna dra slutsatser om vad externa och interna händelser betyder för verksamheten” Polisens ledarkriterier 2011:5). *Social säkerhet*, ”Det innebär att känna till egna styrkor och svagheter och kunna anpassa sitt agerande till rådande situation. Uppträda med personlig mognad, integritet och mod. Vara lyhörd för sin omgivning. Vara lojal mot fattade beslut” Polisens ledarkriterier 2011:6). *Utveckling och förändring* som innebär att ”se de möjligheter till förändring och utveckling som finns. Inspirera till att komma med idéer och förslag som kan utveckla verksamheten och dess metoder. Bidra till medarbetarnas utveckling” (Polisens ledarkriterier 2011:6). Samt slutligen att *skapa delaktighet och motivation* som innebär att ”föra dialog och kontinuerligt samverka för att säkra delaktighet. Utöva ledarskap som skapar goda förutsättningar för andras arbete. Delegera med hänsyn både till kompetens och utvecklingsbehov. Lyfta fram de goda exemplens bidrag till

organisationens framgång och skapa stolthet hos dem som deltagit” (Polisens ledarkriterier 2011:7).

Som tidigare nämnt så finns det tre stycken nivåer i form av den strategiska- den indirekta- samt den direkta nivån. De tre nivåerna har både skilda och liknande kriterier som de önskas leva upp till på olika plan och på varje område. Exempelvis på området om *mål och resultat* i Polisens ledarkriterier, så har den strategiska nivån som kriteriet att definiera mål för verksamheten, medan man på indirekt nivå har som kriterium att bryta ner målen till delmål och på direkt nivå att utarbeta aktiviteter för att uppnå delmålen som den indirekta nivån satt upp. Detta är ett konkret exempel på hur ledarkriterier kan skilja sig åt inom Polisen och anledningen till att vi nämner just detta exemplet beror till stor del på att vi ser det som ett bra exempel, på hur svårigheter kan tänkas uppstå. Med svårigheter kan tänkas att man på indirekt eller direkt nivå missuppfattar någon detalj med tanken bakom målet och till följd av detta ser brister i resultatet (Polisens ledarkriterier 2011:5, 9, 13).

4.2 Inblick om de intervjuande i domänerna

För att få en ökad inblick i vilken domän de olika intervjupersonerna är verksamma i så vill vi kort beskriva både befattning och personlig information av våra respondenter. Thomas som var vår första respondent är enhetschef på polisenheten City och har till uppgift att se till organisationens bästa i alla de beslut som tas. Därmed kopplar vi ihop honom med den politiska nivån, där uppgiften är att ha ett övergripande mål för en organisation. Martin som var vår andra respondent och arbetar som operativt ledningsstöd för de yttre befälen vilket ger han en mellanchefsroll mellan den politiska nivån och den professionella nivån. Han tillhör därmed den administrativa nivån vars uppgift är en samverkan roll, att sammankoppla domän ett och domän tre i stora drag. Vår sista respondent blev således Johan, som jobbar som yttre befäl vilket innebär att han ingår i den professionella yrkesgruppen, med andra ord de poliser som arbetar med polisyrket som vi lekmän ser det, de patrullerande poliserna på gatan. Denna beskrivning ska underlätta att följa med i vårt resultat och analysdel, då vi använder oss av namnen som återkoppling till domänerna.

4.3 Den politiska domänen (det strategiska ledarskapet)

4.3.1 Synen på ledarskapet och egenskaper

På den strategiska nivån där Thomas har sina arbetsuppgifter är det viktigt att ha en helhetssyn över verksamheten och en stark kunskap på hur verksamheten fungerar. Allt detta bidrar till en starkare och tryggare arbetssituation. För att han ska ha möjligheten att vara den ledare som han vill vara så krävs det enligt honom en stark känsla av delaktighet hos de anställda.

”Ett ledarskap där medarbetarna tillåts ha stor delaktighet, i själva processen och har möjlighet att påverka arbetet och arbetssituationen”. Ett ledarskap som får folk att känna sig väl behövda, men framförallt ger en någorlunda samlad syn på uppdraget. Ett mål för verksamheten tror jag också är viktigt”.

Han anser också att förståelse för verksamheten överlag likaså en viktig del för att få insikt i hur verksamheten fungerar, för att på så vis följa de riktlinjer som är satta. I och med att Polisen är väl styrd uppifrån riksdag och regering och får sina inriktningar därifrån så gäller det att få en viss förankring och förståelse för processen med arbetet, vilket Thomas menar på kan vara svårt.

”En av de svåraste delarna är att få ut information i en dygnet runt verksamhet och ha någon form av ledning och styrning av verksamheten mot de inriktningar som statsmakten har bestämt. Det är också viktigt att få en förståelse för verksamheten”.

Vidare påpekar Thomas en viktig punkt när det kommer till att undvika missförstånd samt att underlätta arbetet ute i den professionella nivån. För att uppfylla dessa mål så krävs det att man ger den professionella nivån ett så starkt underlag som möjligt. Detta ger även en effekt av att engagemanget ökar för verksamheten.

”Det gäller att ge poliserna på gatan ett så bra underlag som möjligt, för att det inte ska råda några tvivel varför man gör olika saker. Kan man få det engagemanget, vad det är som ligger bakom, så får man också intresserade poliser, men också en viss typ av uppföljning”.

Thomas menar på att man som chef bör ha kontroll över allt som sker inom sitt område. På så vis

visar man intresse och får resultat därefter. Det syns direkt om man inte har insikt i verksamheten. Uppföljning är en annan viktig faktor som får verksamheten att växa relationsmässigt. Exempelvis att man både uppåt och nedåt i hierarkin visar prov på vad som fungerar respektive vad som inte fungerar. Att helt enkelt ha ett sätt att se till att personalen känner sig behövd.

”Som chef måste man ta tillvara på allt, man kan inte som chef säga att något har lite lägre intresse. Då får man resultat därefter. Man ska helt enkelt vara ärlig i sättet att hantera verksamheten”.

Så i slutändan är hans egna uppfattning att man framförallt behöver ett engagemang och överlag ha ett intresse för att hjälpa sina medmänniskor samt intresse för verksamheten för att uppfattas som en ledare som arbetare med målet att uppfylla det goda idealet.

Han ville även påpeka att när någonting inte fungerar inom organisationen, återkommer man alltid till att problemet ligger längre upp detta är delvis en lednings-/styrningsfråga. För att stärka relationerna mellan de olika nivåerna och inom varje nivå finns det också medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar. Thomas nämner bland annat konversationens timma, där personalen träffar ledningen en gång var sjätte vecka. Det finns även ett operativt råd, med personal som inte är befäl, men som är ute i verksamheten. De samlas och diskuterar verksamheten. Man har även lokala ledningsgruppmöten, som genomförs varje vecka, där alla är välkomna. Dessa leds av den operativa chefen tillsammans med befälen på operativ nivå.

4.3.2 Synen på idealet

Thomas ser tydliga fördelar med idealet, något som man också aktivt jobbar med, genom satsningar på chefs- och ledarskapsutbildningar. Thomas tror samtidigt att det kommer vara lättare att hitta den ”ideale” ledaren i framtiden, tack vare att urvalet blir allt större. Tidigare gick man oftare efter antal år i yrket, istället för att kolla efter den som var mest lämpad för yrket, när man rekryterade chefer. Det menar han dock håller på att förändras i och med verksamheten förändras och nya generationer förnyar verksamheten. På så vis jobbar man indirekt mot idealet genom att rekrytera ledare som har ett par års erfarenhet, men som nödvändigtvis kanske inte har flest år i yrket utan istället har de

egenskaper som man tycker är rätt för just den positionen som ska tillsättas. Thomas som även sitter med i Polisförbundet menar på att det naturligtvis finns synpunkter på idealet, som gör idealet svårt att uppnå.

”Varje situation kräver ett visst typ av arbetssätt eftersom man behöver anpassa sig efter situationen, det bör dock finnas någon slags handledningsplan som ”förklarar” detta”.

Genom det ideal som Polisförbundet satt upp för verksamheten, arbetar man som vi tidigare nämnt i ledarskapsdelen, med arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal i form av olika möten/grupper. Allt detta för att öka delaktigheten. På så vis kan man skapa en god gemenskap på arbetsplatsen, dvs en relation mellan de olika nivåerna och på varje nivå, men även för att utveckla och tydliggöra verksamhetens mål. Dock beskriver Thomas att det är oerhört viktigt att tydliggöra verksamhetens mål då de inte alltid är överens om mål och arbetssätt.

”Massor av kollegor brinner för sin verksamhet och gör jättebra resultat i sina grupper, men det kanske inte alltid riktigt stämmer överens med vad som sagts uppifrån. Det gäller då att hitta den gemensamma lägesbilden och engagemanget för uppgiften, för att på så vis lösa problemen”.

Man arbetar även aktivt med ledarskapsutbildningar för ge medarbetarna möjlighet att utvecklas. Thomas menar på är viktigt för att verksamheten ska gå framåt. Medarbetarundersökningar är ytterligare en del som underlättar för verksamheten att jobba mot idealet, då man med hjälp av dem enkelt kan se vad som fungerar bra respektive dåligt. Man försöker även öka informationsutflödet ut i verksamheten för att öka förtroendet för ledningen. Thomas tror också att en framgångsfaktor kan vara om man plockar fram underlag först, för att på så vis få en förståelse för verksamheten. Kan dock vara svårt, då det finns många olika intressen och perspektiv rörande verksamheten.

4.3.3 Idealets påverkan på ledarskapet

Thomas anser att han kanske inte direkt har blivit påverkad av arbetsgivarens ideal, eller det ledarskap som Polisförbundet har som ett ideal. Samtidigt som han menar på att han har haft med sig organisationens ideal redan från början, dvs att han har delat deras syn sedan tidigare. Han förstår att det är tillsammans man når resultat, där uthållighet är en viktig komponent.

”Vanligtvis når man inte resultat över en dag, utan det är något som byggs upp allteftersom, där relationen mellan chefskapet och medarbetarskapet är oerhört viktigt”.

4.4 Den administrativa domänen (det indirekta ledarskapet)

4.4.1 Synen på ledarskapet och egenskaper

Martin som är operativ ledningsstöd för befälen och en direkt mellanhand till enhetschefen anser att ett ledarskap inom polisorganisationen kräver ett starkt engagemang för verksamheten och för den personal man styr över. Engagemanget som krävs hjälper även till att förstå syftet.

”Engagemanget medför också att man förstår ett syfte med en uppgift. Det kan vara så att man inte alls sympatiserar med själva uppgiften men begriper man syftet eller har förståelse för syftet, så går det ändå att genomföra uppgiften, man kan inte sympatisera med allting.”

När det kommer till vilka personer som är lämpliga som ledare så anser han att det krävs en blandning av teoretisk kunskap och praktisk kunskap. Martin tycker att en ledare bör inneha detta för att bedriva ett gott ledarskap och närma sig Polisförbundets ideal.

”Den som är bäst i klassen teoretiskt kanske inte är det praktiskt och den som är bäst praktiskt är inte alltid bäst teoretiskt utan. Jag tror att medeleven som kan få ihop det praktiska med det teoretiska är den som förmodligen kommer att leda”.

I en organisation som Polisen så nämner Martin att det är krävs ett stort fokus på att man jobbar efter en gemensam lägesbild för att stärka relationerna inom organisationen. Men det kräver en

levande kontakt med personer i sin omringning. Detta gäller både uppåt och nedåt i organisationen. Martin anser att det i vissa verksamheter lätt kan bli att man fokuserar för mycket på de personer man har under sig i organisationen och glömmer att visa intresse och försöka förstå syftet hos personer över sig. Om man visar detta, blir det enklare att komma fram till en mer korrekt lägesbild, vilket i slutändan för organisationen framåt. Han menar att det krävs att man hjälps åt över de olika nivåerna och enbart ser till sin egen nivå's bästa.

”Vi arbetar med en tillgänglighet, där jag ska vara tillgänglig för befälen, jag leder de, men hur leder jag dem, jo jag leder dem med att kratta för dem i manegen så dem i sin tur kan leda. Jag ser även min roll som att jag ska också kratta för mina överordnade för att underlätta i deras arbete. Hade man nu haft den här synen i hela kedjan så hade vi inte haft några problem”.

4.4.2 Synen på idealet

Det finns egentligen inga hinder som säger att Polisförbundets ideal eller Polisens ledarkriterier skall vara uppnåbara enligt Martin, men att det däremot finns svårigheter med att uppnå idealet. Skulle dessa svårigheter som Martin nämner, lösas, så ser han inga som helst problem att idealet skulle kunna uppnås inom en viss framtid.

”Jag tror inte idealet är något ouppnåeligt mål men däremot tror jag att i en stor organisation så är det svårt att nå upp till idealet på alla nivåer under samma tid. Men för att det skulle kunna lyckas så krävs det att man står med båda fötterna på jorden och inte lyfter iväg. Jag ställer mig kraftigt bakom idealet, det är grundläggande saker som ger en bra organisation och arbetsmiljö som ger bra resultat”.

En svårighet som han beskriver är att det måste ske en förändring när det kommer till rekryteringen av chefer för att idealet ska kunna uppnås.

”Synen på ledarrollen i framtiden måste förändras och vad man rekryterar efter. Även att det finns

en insikt om att man har en övergångsperiod som är ganska lång framför sig. Jag vet tror att om man har en filosofi och tänker långsiktigt och skyndar långsamt genom att rekrytera rätt, när vi söker befäl för tillfället sätter vi upp kvalifikationer men glömmer ofta vem personer är, som jag sa så är det inte alltid den som är bäst teoretiskt som är den bästa chefen”.

Det krävs med andra ord en ändring i rekryteringsprocessen enligt Martin mot en bättre personlighetssyn, istället för att se till vilka kvalifikationer individer har på papper. Han påpekar dock att kvalifikationer är viktigt och alltid kommer att vara en grundpelare till om en person är lämplig som chef. Dock vill han fortfarande se det jobb som gjorts för att komma bort från tidigare rekryteringar då längst tid i yrket fick ledarroller. Thomas menar även att detta alltid kommer att leva kvar i en viss utsträckning och kan aldrig helt försvinna och att man bör vara medveten om detta enligt honom.

”Man måste även vara medveten att det finns bakomliggande orsaker när man rekryterar som inte går att göra någonting åt, men det måste finnas en medvetenhet om dessa detaljer i alla led”.

4.4.3 Idealets påverkan på ledarskapet

Martins ledarskap är uppbyggt utifrån hans egna ideal, där han ser sig själv fungera som en servicefunktion. Han har alltså inte påverkats eller blivit styrd av Polisförbundets ideal utan istället fått gå sin egen väg. Polisförbundets ideal går dock hand i hand med Martins egna till stor del. Så på ett sätt så säger han att han ändå följt de uppsatta idealen i och med att han delar idealens grundtanke. Enligt honom är detta de optimala sättet att följa ett ideal, eftersom han inte kände till idealet sedan tidigare men ändå hade samma värderingar och tankar så blir följderna att hans arbete sker mot idealet dagligen. Dock tvekar Martin på att en ökad tydlighet i idealet, från ledningen ut till cheferna i verksamheten, skulle förändra arbetet att leda utifrån idealet. Han syftar på att han tycker att det ledare lär sig i teori i form av utbildningar och dylikt appliceras alldeles för dåligt i praktiken i form av mål och beslut. Därför är han tveksam om en ökad vetskap om idealet skulle leda till en ledarskapsförändring överlag.

4.5 Den professionella domänen (det direkta ledarskapet)

4.5.1 Synen på ledarskapet och egenskaper

Johan som är yttre befäl på polisenheten Göteborg City och har arbetat som polis i 10 år har en ståndpunkt att en chef på Polismyndigheten skall vara väldigt situationsanpassad, beroende på vad omständigheterna kräver.

”Ett ledarskap är väldigt olikt och situationsbaserat, jag vill säga att i en lång process som är en del av mitt jobb där jag leder ett skift så är det ett långtgående ledarskap där man ger inriktningar till personalen och man förväntar sig att dom jobbar i min anda, den andra delen är inför en specifik händelse en specifik insats där man träffar personal från hela storgöteborg här krävs en annan sorts pondus och retorik, det kan variera på vad uppdraget är och hur väl personalen kan uppgiften”.

En annan grundpelare i Johans filosofi är att en ledare måste vara väldigt tydlig och lättförståelig samt att våga var chef. Med detta menar han att man ska våga säga till om något inte stämmer och våga leda sin grupp.

”I min roll där jag arbetar i gruppen men har ett ansvar både gentemot arbetsgivaren och gruppen som vi kallar det direkta ledarskapet. Detta avspeglar mitt jobb i vardagen då jag jobbar efter att det ska finnas en delaktighet och frihet under ansvar. Chefen i stort formar gruppen och tydlighet, våga vara chef och rättvis är viktiga egenskaper för mig hos en chef”.

För att skapa den relation som krävs mellan chef och medarbetare i det vardagliga arbetet krävs det en kunskap och kännedom om de personer som man arbetar med. Enligt Johans mening hjälper relationen även i slutändan till i kampen mot att uppnå idealet och motverka de svårigheter som uppkommer längst vägen.

”Viktigt att lära känna individen. Jag kan inte behandla alla lika utan jag får behandla dem utefter vad de har för förväntningar på mig och jag har på dem, samt att alla människor är olika och vill dela med sig olika mycket av sitt privata liv. Det handlar inte om att man är orättvis, utan enligt mig behöver en chef ha social kompetens att behandla alla på ett specifikt sätt som passar dem bäst”.

En viktig faktor för att skapa goda relationer är även det vardagliga småpratet som Johan nämner där man sitter ner tex efter ett möte och diskuterar olika saker på samma plan. Till skillnad mot samtalet på ett möte där alla sitter i sina roller som antingen chef, medarbetare eller anställd så hamnar man här på samma nivå och kan diskutera fritt. Detta behöver inte vara arbetsrelaterat utan kan vara en personlig diskussion om ens fritid och privatliv.

4.5.2 Synen på idealet

När det kommer till den nivån där yttre befälet Johan jobbar, ser han ett problem utifrån sin syn på idealet och det är att det är svårt att kombinera chefskap och medarbetarskap. Han anser att det direkta ledarskapet som krävs på hans nivå ställer stora krav på både gruppen och personen när chefen skall vara ”en i gänget”. Dock påpekar han att det går att uppfylla, samt att det krävs en starka relationer inom organisationen för att uppnå idealet.

”Det handlar om att lära känna varandra för att uppnå idealen som ställs. Vara en god lyssnare och engagerad innefattas dessa går det att bedriva ett gott ledarskap”.

Idealet som helhet ser han som en bra värdegrund, det finns dock vissa svårigheter när det kommer till den bristande kunskapen om hur din chefs arbete ser ut. Detta påpekar han måste förbättras för att uppnå till idealet och hjälpa organisationen framåt.

”Medarbetarna måste ha en förståelse för rollen ovanför dem, det vill säga att mina medarbetare får en förståelse för hur mitt arbete ser ut med möten och dylikt och jag får en förståelse för nästa chefs nivå och vad dom gör; detta tror jag skulle underlätta för att få en förståelse för hur myndigheten funkar och varför man inte alltid kan vara så engagerad som man vill vara”.

För tillfället finns det inga rutiner eller arbetssätt som framtar den ömsesidiga förståelsen, utan det ligger på enskilda individen och på chefen att arbeta mot dessa frågor.

Idealet har en stark förankring och är ett mycket bra ideal enligt Johans mening. Dock så finns det förbättringar att göra för att få det lyckat. Enligt Johan så skulle det krävas att Polisförbundet och arbetsgivare skulle mötas och diskutera för att få en mer sanningsenlig bild av verkligheten.

”Ett jättebra ideal och de grundpelarna som jag pratar om med tydlighet och rättvisa det är det som jag försöker leva upp till. Kan dock tycka att Polisförbundet och arbetsgivaren ska komma överens om en text och begrepp som ska gälla. Om en enhetlig syn fanns”.

4.5.3 Idealets påverkan på ledarskapet

”Tycker inte mitt ledarskap skiljer sig ifrån idealet. Men det kan vara svårt att leva upp till alla de förväntningarna men man får försöka leva upp till så mycket som möjligt. Det är personligt hur mycket man kan leva upp till, samt att ditt ledarskap skall avspegla din personlighet”.

Johans arbete sker till viss del utifrån idealets ramar och trots att det inte finns en vetenskap om idealet sedan tidigare. Han delar dess tankar och åsikter. Johan påpekar att han ser ledarskap som något som avspeglas personligheten och ingen kan uppnå alla mål, utan man rikta in sig på att lösa så många som möjligt.

5 Analys

I följande kapitel tar vi ställning till det ideal och de kriterier som Polisförbundets ideal och

Rikspolisstyrelsens ledarkriterier formulerat. Dessa innebär riktlinjer och förväntningar som man har på Polisen. Vilket leder till svårigheter med uppdraget då andras intressen och perspektiv måste tas i åtanke.

5.1 Svårigheter

Svårigheter att exempelvis uppnå vissa mål och resultat, att göra förändringar i verksamheten och att skapa en så bra relation som det går, kommer alltid finnas i alla verksamheter på något sätt. Att uppnå det perfekta idealet, där allting fungerar, kommer förmodligen för alltid förbli ett önsketänkande. Men det finns åtgärder som man kan ta till, för att närma sig de kriterier och ideal som är satta på verksamheten och på så vis minska gapet till detsamma. När det kommer till en organisation som Polisen, som är hierarkisk styrd, dvs genom domäner, så uppstår det både liknande och varierande svårigheter med de kriterier som blivit uppsatta för dem i de olika domänerna. Detta beror på att de är uppdelade på olika nivåer och har olika arbetsuppgifter som kräver en viss typ av inriktning.

En intressant aspekt utifrån de ledarkriterier som Rikspolisstyrelsen formulerat och till viss del utifrån vad våra respondenter har sagt, är att det finns tydliga riktlinjer på hur man ska hantera olika områden och hur varje del kräver en viss typ av anpassning för att nå upp till dessa mål. När man tar en närmare koll på vad som faktiskt skrivs i rikspolisstyrelsens kriterier, ser man att det är oerhört mycket information att ta in och behandla. Något som vi tror kan bidra till att det uppstår svårigheter med att uppnå idealet om det goda ledarskapet, men som samtidigt är goda riktlinjer för att föra verksamheten i rätt riktning. Därmed uppstår ett dilemma och frågan vi ställer oss är om det är bättre att ha dessa riktlinjer att gå efter, så att verksamheten har något att jobba efter, eller om det är så att det är bättre att sträva mot det ideal som Polisförbundet har satt upp i form av att jobba med att bygga relationer medarbetare sinsemellan och framstå som trygg. Vår uppfattning är att Polisförbundets ideal redan finns inbyggd i kulturen och att de ledarkriterier som rikspolisstyrelsen formulerat är ett tillvägagångssätt för att uppnå detta ideal. Något som även Gunnar Ekman (1999) påpekar i sin studie genom beskrivningen av den starka kärnan som finns inom organisation, som

bidrar till en ”vi mot dem” kultur. Detta i sin tur kopplar vi till att det finns en stark vilja att uppnå de mål och kriterier som finns uppsatta, då det finns en stark gemenskap. Möjligen kan den kåranda som Gunnar Ekman (1999) beskrivit bidra till ett mer målmedvetet arbete för att uppnå dessa kriterier.

Under intervjuerna beskrivs det bland annat att det är väldigt många kollegor som brinner för den dagliga verksamheten och får fram bra resultat, men att det uppstår svårigheter. Då mål inte helt och håller stämmer överens med organisationens mål. På så vis uppstår det komplikationer, då det någonstans under vägen har brutit i antingen den muntliga eller den skriftliga kommunikationen. Där anledningen enligt oss, dels kan bero på att de övergripande målen missuppfattats av individen eller gruppen och dels kan bero på att systemet i form av de olika domänerna har en lång väg att gå innan det når den professionella nivån. Därför är det viktigt att tillsammans hitta den gemensamma lägesbilden som både den politiska och den administrativa domänen väldigt starkt pekar på, för att på så vis undvika, exempelvis tolkningsmisstag. Har man inte hittat en gemensam lägesbild som genomsyrar verksamheten, tror vi att det kan leda till, att man får svårt att leva upp till idealet om det goda ledarskapet och därför är denna punkt så viktig. Det vore därför önskvärt att de olika ledningsnivåerna tillsammans kommer överens vad det är som gäller den emellan. Då styrningen bland annat besitter olika styrprinciper i form av ideologi, hierarki och självstyrning i samband med att man har olika uppgifter (Koucez & Mico 1979).

Man kan tolka Polisens ledarkriterier som direktiv eller förväntningar på verksamheten och är som tidigare nämnt uppdelade i sex olika områden (se mer i avsnitt 4.1.1). Vi uppfattar dessa områden som grundläggande för verksamhetens förväntningar, något som vi anser respondenterna även verifierar i de svar de givit oss. Vårt intryck är att dessa sex områden dyker upp någon gång under intervjuerna, dvs att alla områden inkluderas. Exempelvis framhålls den gemensamma lägesbilden som vi kopplar till mål och resultat samt muntlig och skriftlig kommunikation. Även möjligheten till utveckling och att kunna förändra delar tillsammans med att skapa delaktighet och motivera ses som viktiga processer för att föra verksamheten framåt. Den sociala säkerheten i form av att man

kan anpassa sig efter rådande situation är andra viktiga delar som lyfts fram. Att ha en helhetssyn är även det en central del i verksamheten så att man kan sätta allt i ett större perspektiv. Så på så sätt tolkar vi att de ledarkriterier som är nedskrivna faktiskt har en stor roll i arbetets gång på Polisnheten Göteborg City, dock tror vi att det finns risk för att de hanteras olika beroende på domän. Då man faktiskt har olika arbetsuppgifter och principer som rör ens arbete och på så vis påverkar dem på olika vis (Koucez & Mico 1979). Alltså att man anser att vissa kriterier är mer betydelsefulla än andra och därmed fokuserar mer på dem, än andra mer vägande förväntningar.

5.2 Åtgärder

Inom de olika nivåerna på polisnheten Göteborg City, fann vi en del skillnader i synen på vilka slags åtgärder man ska utföra för att närma sig idealet. Dessa skillnader tror vi försvårar målet med att uppnå idealet, till följd av att det finns en rad olika synvinklar på hur idealet skall närmas inom de olika nivåerna. Det kommer alltså, alltid att finnas svårigheter, i och med den hierarkiska uppbyggnaden, om hur samverkan sker mellan de olika domänerna.

I de ledarskapskriterier vi tagit del av, har vi funnit vissa skillnader samt likheter gentemot de intervjuer vi gjort i form av vilka nivåer som bör uppfylla vilka mål och hur de tillämpas. Som i fallen mål och resultat såväl som analys och helhetssyn, där kriterierna i stort sätt är detsamma på alla nivåer och som exempel kan vi ta förståelsen för Polisens roll i samhället. Där alla nivåer pekar på att alla poliser ska förstå sig på detta kriterium. Däremot skiljer det sig något åt när det kommer till den politiska nivån, då den även skall ha en kunskap om politikens perspektiv, vilket de andra nivåerna inte har några kriterier över. Det kan ses som en småsak, men i det långa loppet vill vi påstå att det kan tänkas leda till att det bland annat kan uppstå kommunikationsmissar, då den politiska nivån även har politikernas perspektiv att ta hänsyn till. En åtgärd på detta kan tänkas vara att man får en bättre förståelse för sin ovanstående chef och dennes arbetsuppgifter.

De skillnader vi fann, låg bland annat under målarbetet och är enligt oss en svårighet som leder till att det blir mer problematiskt när det kommer till att uppnå idealet. Detta rörde sig om skillnaderna

på alla nivåer, där den politiska nivån exempelvis har som uppgift att sätta upp mål och definiera dessa mål. När dessa övergripande mål sedan förs vidare till den administrativa nivån alltså det indirekta ledarskapet, får personen i uppgift att bryta ner dessa mål till delmål och sätta upp mål på sitt verksamhetsområde i enighet med de övergripande målen. När målen till slut kommer ner på den professionella nivån krävs det ytterligare arbete med att sätta upp dessa mål inom de olika grupperna, så de fungerar hos respektive verksamhetsområde. Och det är då vi kan tyckas urskilja vissa tecken med problemen som uppstår genom domänteorin (1979) i samband med ledarskapskriterierna. Där problem med exempelvis tolkningar av mål och relationer (Ekman:1999) kan uppstå. Här krävs åtgärder i omskrivningen av målen till respektive nivå, så att det finns tydligare principer att ta hänsyn till, så att målen i slutändan är begripliga på alla nivåer. Alltså att mål under vägens gång mot den professionella nivån kan tolkas fel och missuppfattas både en och två gånger och det är därmed viktigt, att som åtgärd hitta den gemensamma lägesbilden som det talas om, tror vi, för att undvika tolkningsfel. Men också för att få en förståelse för att det skiljer sig åt mellan nivåerna i arbetsuppgifter och att det därmed måste finnas en möjlighet att tolka målen utefter domänens uppsatta förväntningar. Samtidigt som man ändå har de gemensamma målen/lägesbilden i åtanke. Det är alltså viktigt att som åtgärd på problemen angående tolkningar, hitta den gemensamma lägesbilden, att ha en förståelse för verksamheten, men också att man strävar mot att bli effektivare i kommunikationen för att på så vis minska svårigheterna med att uppnå idealet om det goda ledarskapet. Då den professionella nivån exempelvis inte nämner detta under intervjun och då det inte heller finns några tecken på det i ledarskapskriterierna vi tagit del av. Något vi tolkar som om att det finns brister i kommunikationen som gör detta svårt att leva upp till.

Det finns även svårigheter i det som tidigare nämnt med ledarskapskriterierna. Exempelvis hur arbetet skall gå till på de olika nivåerna, på chefsnivå. Dessa kriterier är relativt lika på de olika nivåerna vilket kan leda till förvirring i tex rekryteringsprocessen av chefer på olika nivåer. Något som respondenten i den administrativa delen tagit upp, han menar att det krävs att man tittar till individen när man anställer och det krävs en förändring inom detta område för att idealet skall vara åtkomligt. Enligt vår mening när kriterierna påminner så mycket om varandra och det är svårt att

sätta etiketter på hur en ledare skall vara på de olika nivåerna, då man står inför dilemmat att tillsätta rätt chef på rätt position. Denna förändring blir med andra ord svår att uppnå så länge kriterierna inte ger en klarare bild på hur cheferna i de olika nivåerna ska skilja sig åt i karaktär och kunskap. Som åtgärd kan man tänka sig att man gör tydligare differenser i ledarkriterierna så att det framgår vad man letar efter på de olika nivåerna, för att underlätta rekryteringsprocessen. Samtidigt ser vi fördelen med likheterna i kriterierna och tror att relationerna blir starkare då man har en liknande syn på arbetet. I slutändan får vi dock uppfattningen att när kriterierna inte skiljer sig mer åt, att det bidrar till att kunskapsnivån kommer vara liknande på de olika nivåerna vilket utmynnar i att de mål som sätts upp och skall anpassas efter det verksamhetsområde man tillhör, kommer få svårigheter i att uppnås.

Fördelen med detta som vi ser det, är att det hjälper cheferna i deras relationer i och med att de har samma inställning. Dock anpassas inte målen för de speciella områdena och i det långa loppet, kan det förstöra för de personer som ska genomföra målen, framförallt på den professionella nivån. Åtgärden blir helt enkelt att man måste sätta en tydligare stämpel på vad det är man letar efter, när det exempelvis kommer till rekryteringsfrågan, för att på så sätt kunna närma sig idealet om det goda ledarskapet. Detta i sin tur för att tydligare se vart en ledare verkar och få en klarare bild på de hur de gemensamma målen ska uppnås. Vi anser samtidigt att det gäller att göra en avvägning i denna fråga, så att relationerna inte tar sig en törn till det negativa när man försöker hitta vissa typer av ledare. Samtidigt vet vi, vi det här laget att det finns en stark kåranda (Ekman 1999) inom Polisen och att det därav kanske är ett mindre problem. I slutändan tror vi att det kan vara rätt väg att gå, för att föra domänerna närmare varandra och på så vis minska problemen domänerna emellan (Koucez & Mico:1979).

Något som påpekas på alla nivåer inom polisenheten Göteborg City, är att förutsättningen för att närma sig idealet och på så vis minska svårigheterna, bör göras genom relationer, något som Gunnar Ekman (1999) nämner i sin forskning om relationerna inom Polisen, mellan både chefer och medarbetare emellan. Detta för att både öka förståelsen men också kunskapen om organisationen i

stort. Detta påpekas framförallt av den professionella nivån, där åtgärder som att lära sig om sin chefs arbete och småprata skulle stärka relationerna och kunskapen och på så sätt närma sig idealet. Då man får en ökad kunskap om verksamheten. Det nämns även under delen ”skapa delaktighet och kommunikation” i ledarkriterierna, att det krävs samverkan, delaktighet och dialoger medarbetare sinsemellan och på de olika nivåerna, för att minska de problem som domänteorin (1979) kan medföra i form av olika arbetsuppgifter, metoder och styrprinciper. Detta får oss att tro att de ledarskapskriterier vi tagit del av även ligger till grund för mycket av det som ledare inom Polisen följer. Respondenterna påpekar flertalet gånger saker från ledarskapskriterierna, även om det inte citeras rakt av får vi en stark känsla av att de ändå påverkats av dem. Alltså, för att närma sig idealet om det goda ledarskapet och som åtgärd, krävs det att man aktivt arbetar för att stärka relationerna, bland annat för att öka förståelsen och kunskapen för verksamheten i stort. Men också som respondenten på den professionella nivån anser, att man lär sig en del om sin överordnade och kan småprata för att närma sig idealet.

5.3 Egenskaper och färdigheter

För att idealet överhuvudtaget ska kunna vara uppnåbart, krävs det att ledaren har en tydlig roll i verksamheten, även när det kommer till ledarskapet. Det är också essentiellt att ledaren har egenskaper som gör det möjligt för organisationen att avancera framåt mot Polisförbundets och Polismyndigheten ideal och kriterier. Dessa egenskaper och färdigheter som vi talar om är framförallt återkopplat till Yukl's (2012) studie.

Bevisligen så finns det ett krav hos Polisen att en ledare skall ha ett engagemang för verksamheten vilket alla nivåer påpekar. Vilket ses från vår sida som ett sund inställning på hur en ledare skall vara, då vi tror att det även leder till att man tar ett större ansvar för sina arbetsuppgifter, men även att det påvisar ett intresse för verksamheten. Ett starkt engagemang tror vi, verkligen ger de anställda ett förtroende för organisationen, som är viktig och betydelsefull i den mån att det hjälper

verksamheten att utvecklas. Det är även ett tecken på att det arbete som görs uppmärksammas och får en viktig roll för organisationen i stort. Från de uppgifter som det skrivs om i Rikspolisstyrelsen ledarskapskriterier går det att utläsa att man behöver se till den individuella utvecklingen hos personalen och ha en kunskap om Polisens roll i samhället. Detta är ytterligare ett tecken som vi tycker oss se, som leder till att individen känner sig uppskattad och på så hjälps att finna ett engagemang och intresse för verksamheten. Det krävs även att ledaren har en viss teknisk kunskap om Polisen, vilket Yukl poängterar som en viktig färdighet för en ledare (Yukl 2012). Vi anser även detta vara helt rimligt då man vid avsaknad av en eller flera av dessa kunskaper inte bör anses som en tillfredsställande ledare, då det finns stora brister i ledarskapet, som gör att ledaren inte kan utföra sitt arbete på ett maximalt sätt. Samtidigt bör vi påpeka att det finns åtgärder för detta, såsom utbildning. De egenskaper och färdigheter som det framförallt fokuseras på är alltså att det finns ett engagemang och intresse för verksamheten. Men att det även är en viktig del, att man besitter en viss teknisk kunskap.

Som Yukl (2012) påpekar i sin studie så är en annan viktig komponent i ledarskapet att man har en god social kompetens, dvs att man har kunskap om mänskliga relationer. Vi fick uppfattningen att man arbetar aktivt gentemot detta. Både genom det som sägs i ledarkriterierna, men också genom de svar vi fick från respondenterna. Man talar mycket om att stärka relationerna inom verksamheten, att skapa en delaktighet och motivera sina medarbetare att lyckas i sitt arbete och på så vis skapa en stolthet för dem som deltagit, något som på förhand kräver en viss kunskap om relationer. Detta gör man enligt oss också på ett mycket effektivt sätt genom diverse gruppmöten, medarbetarsamtal osv. Detta innebär, att man aktivt jobbar för att stärka delaktigheten och kulturen, som för övrigt redan är stark. Detta är något som även Gunnar Ekman (1999) medger, men framförallt för att närma sig idealet som berör relationen mellan chefskap och medarbetareskapet. Detta ser vi givetvis som något positivt att man anstränger sig för att stärka samarbetsrelationerna och på så vis försöker närma sig idealet. Alltså bör social kompetens ses som en oerhörd viktig del i ens ledarskap och är kanske en av de viktigaste detaljerna. Något som även på sätt och vis går att konstatera genom hur mycket kraft man lagt på det i ledarkriterierna men även idealet. Vi ser det

helt enkelt som den styrande kärnan.

Det påpekas även i intervjuerna, att man inte alltid sympatiserar med ett syfte, men så länge man förstår sig på uppgiften så går den också att genomföra. Det innebär att man kan sätta in syftet i ett större perspektiv och på så vis kunna dra slutsatser om vad vissa förändringar exempelvis betyder och i sin leder till. Ett syfte som man förstår sig på, kan hjälpa en att analysera och få en helhetsbild för vad uppgiften kan tänkas kommas leda till. Man kan tänkas kalla det ett slags logiskt tänkande. Något som Yukl (2012) framhäver i sin sista del rörande konceptuella färdigheter. Han menar på att det ska finnas en förmåga att kunna analysera och uppfatta saker. Exempelvis där man kan se möjligheterna med en arbetsuppgift, även fast det i ett visst fall inte återgår till ens egna åsikter. Något som låter helt logiskt enligt oss. Det måste finnas en viss analytisk förmåga för att se vilken betydelse uppgiften faktiskt har, så att man på så vis kan se till helheten. Detta för att i sin tur att inte gå miste om något, när det till exempel läggs fram ett arbetsförslag som skulle kunna leda till att brottslikheter minskar. Alltså bör de konceptuella färdigheterna ses som en tredje och avslutande del som sammanfattar alla de sex områdena som ledarkriterierna tar upp. Färdigheterna går helt enkelt hand i hand med ledarkriterierna som vi ser det.

6 Slutsats

Det finns uppenbarligen väldigt många faktorer som har betydelse, när det kommer till att uppnå det goda ledarskapet. Alla kriterier som Rikspolisstyrelsen formulerat och till viss del det ideal som Polisförbundet slagit fast har uppenbarligen en viss roll och betydelse i individens ledarskap, vare sig man jobbar på politisk, administrativ eller professionell nivå. Samtidigt är dessa riktlinjer för hur man ska arbeta som ledare så måste man ändå förstå att det är svårt att leva upp till alla de förväntningar som ställs.

För att återkoppla till vår frågeställning om varför det är svårt att leva upp till idealet om det goda ledarskapet, anser vi att den hierarkiska styrprincipen som en offentlig organisation bedriver, som Polisen, leder till att man hela tiden måste ta hänsyn till att de olika nivåerna har både liknande men också skilda riktlinjer att jobba mot. Arbetet försvåras i och med att man bedriver en dygnet runt verksamhet och som gör ledningen och styrningen mer komplext att hantera. Exempelvis genom att man inte alltid når med den information som man vill till verksamheten. Det leder till vår slutsats att när ny information saknas ute på arbetsfältet, så uppstår det kommunikationsmissar. Detta leder i sin tur till brister i den gemensamma lägesbilden. Brister det i kommunikationen så är svårare att uppnå idealet om det goda ledarskapet.

Vår slutsats är även, att det inom organisationen måste finnas en viss förståelse för verksamheten. Saknas det en förståelse för verksamheten, blir det både på kort och lång sikt, svårt att genomföra de arbetsuppgifter man är där för att göra, då man får känslan av att arbetet inte har någon betydelse. Detta leder till svårigheter i samband med idealet om det goda ledarskapet och kommunikationen blir i sin tur lidande. När även ett engagemang saknas, leder det till att Polisen blir ointresserad, något som i sin tur leder till en avsaknad av verksamhetens utveckling runt den enskilda individen, men som också hindrar andra påverkade delar av verksamheten såsom uppföljning. Då avsaknaden av ett engagemang leder till en ovilja att utveckla verksamheten, som i sin tur leder till brister i uppföljning av mål och resultat enligt oss.

För att återkoppla till vår fråga om vilka åtgärder som kan genomföras, för att ett närmande av idealet kan ske, så är en viktig punkt som nämns en förändring av rekryteringsprocessen. Denna förändring är en viktig aspekt då det gäller att tillsätta rätt personer på rätt plats. Förändringen som sker med detta skall göra organisationen till en starkare verksamhet med klarare roller. För att få denna förändring att slå väl ut, anser vi att det krävs en förståelse från personalen, för att det är en lång process och inget som förändras över en natt. Just detta tror vi blir en svårighet, då det i dagens samhälle finns ett behov av snabba lösningar och att effektiviteten är en central punkt i de flesta organisationer. Detta tar dock inte bort det faktum att om det finns en förståelse för att processen är lång, blir det betydligt enklare att i verkligheten genomföra en rekryteringsförändring.

Det påpekas flertalet gånger att det måste finnas en relation till varandra för att få en organisation att vara lyckad. Det krävs att man lär känna de individer som jobbar inom verksamheten. Detta är grundpelaren inom vilken organisation som helst och i och med att denna kännedom finns inom Polisens organisation, så finns det även en strävan mot att uppnå idealet om det goda ledarskapet. Vi kan likaså dra slutsatsen att starka relationer, leder till en ökad delaktighet och man känner en större tilltro till organisationen i stort. Det styrker även kriterierna och respondenterna och till följd av det anser vi att är en viktig åtgärd för att ett närmande av idealet ska kunna vara möjlig.

Polisen har i dagsläget en stark kåranda, där man har byggt upp en stadig relationsgrund i verksamheten. Om man utvecklar detta så tror vi att det går att stärka relationer ytterligare, trots att kårandan redan är stark. Vi menar därmed på att om man lyckas stärka relationerna ytterligare så kan man också närma sig idealet. Lyckas man även öka delaktigheten, så är vår slutsats att både relationerna och kunskapen om organisationen blir starkare, vilket för organisationen i rätt riktning mot idealet om det goda ledarskapet.

För att återkoppla till frågan rörande vilka egenskaper och färdigheter som krävs för att närma sig idealet drog vi slutsatsen mot de svar vi fick från respondenterna och ledarskapskriterierna. Det som påpekades var att det krävdes en social kompetens i form av att man ska vara anpassningsbar i sin relation från person till person. För att detta skall fungera krävs det en stark kännedom om personligheter. Om dessa kriterier finns hos en ledare så är man på god väg enligt vår mening att uppfylla en del av de egenskaper som krävs för att ett närmande av idealet skall vara möjligt. Det krävs även tekniska och konceptuella färdigheter för att uppnå detta och anledningen bakom ligger i att man behöver en helhetsbild av verksamheten för att leva upp till de kriterier som är formulerade av Rikspolisstyrelsen och till det ideal som Polisförbundet har utformat.

För att närma sig idealet påpekades det även att det krävs ett engagemang och ett intresse för verksamheten. Detta är enligt vår mening en central punkt som det bör läggas ner ett arbete på genom att finna personer som har dessa egenskaper. Detta får i sin tur följderna att kunskaperna om verksamheten stärks och det utvecklas ett engagemang och i sin tur en motivation att vilja utvecklas. Konklusionen är att dessa två egenskaper bör ses som en slags grund i idealet,

tillsammans med de grunder gällande bland annat relationer som redan finns.

6.1.1 Våra råd till polisenheten Göteborg City

1. Jobba på att stärka kommunikation och samverkan inom enheten.
2. Utveckla ledarkriterierna för att underlätta exempelvis rekryteringsfrågan, då det inte finns några klara kännetecken på vilka egenskaper en ledare ska besitta på de olika nivåerna. Dvs likheter och skillnader behöver tydliggöras.
3. Tillvarata delar av kulturen för att stärka ledarskapet.

Goda relationer bygger upp ett förtroende som är användbart i andra delar av polisarbetet. Det bidrar även till en ökad förståelse och kunskap för organisationen och en ökad gemenskap som i sin tur stärker kårandan. Relationer har sin funktion i arbetets gång och är en viktig kugge i målet att uppnå det goda ledarskapet precis som de tidigare nämnda egenskaperna och åtgärderna.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Tänkbara förslag till fortsatt forskning kan vara jämförelser mellan andra enheter, eller andra offentliga organisationer som är uppbyggd på liknande sätt som Polisen. Det kan även tänkas vara en utökad studie hur relationer bidrar till ett bättre arbetsklimat.

7 Referenslista

Bryman, A (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber

Ekman, G (1999) *Från text till batong*, Handelshögskolan Stockholm (hämtad 2013-03-25)

Hallberg, Martin; Operativt ledningsstöd i enhet Göteborg City. 2013. Intervju 25 april

Hallin, B & Siverbo, S (2003) *Styrning och organisering inom hälso- och sjukvården*, studentlitteratur, Lund

Hansson, Johan; Yttre befäl, ingripandeverksamheten i enhet Göteborg City. 2013. Intervju 25 april

Kouzes, M & Mico, P (1979) *Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations*, Sage publications

<http://jab.sagepub.com.ezproxy.ub.gu.se/content/15/4/449.full.pdf+html> (hämtad 2013-04-09)

Rikspolisstyrelsen, Polisens ledarkriterier (2011): 4-15. http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Strategier/01Polisen%20nationellt/Polisens_ledarkriterier111129w.pdf (hämtad 2013-06-03)

Shafritz, J. H. & Ott, J. S (1992) *Classics of organization theory*, 3ed. Belmont California: Wadsworth

Tengskog, Thomas; Polisenhetschef i enhet Göteborg City. 2013. Intervju 25 april

Yukl, G (2012) *Ledarskap i organisationer* Kaulio, M, Harlow: Prentice Hall

Polisförbundet, Chef och ledarskap, <http://www.polisforbundet.se/medlem/chef-och-ledarskap/>, (hämtad 2013-03-19)

Bild 1: Kouzes, M & Mico, P (1979) *Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations*, Sage publications

<http://jab.sagepub.com.ezproxy.ub.gu.se/content/15/4/449.full.pdf+html> (hämtad 2013-04-09)

Bild 2: Polisen. Polisens organisation 2013 <http://www.polisen.se/Om-polisen/Organisation/> (hämtad 2013-05-02)

8 Bilagor

8.1 Intervjuguide

FO1: Vilket slags ledarskap tycker ni är bäst/passar bäst för den här tjänsten/branschen?

- Hur jobbar ni för att stärka relationerna inom er organisation och emellan olika plan?
- Vilka egenskaper anser ni vara viktiga hos en ledare i er bransch? Finns det några speciella egenskaper som ni kollar lite extra på?

FO2: Hur ser ni på idealet? Ser ni några problem att uppnå det?

- Hur går man tillväga när man försöker närma sig idealet?
- Finns det ett ”bättre” ideal enligt er mening?
- Råder det kanske andra ideal som är mer passande till den här typen av verksamhet?
- Vad skulle underlätta om man ville närma sig idealet? (Exempelvis om det krävs en omorganisering för att ta sig närmare idealet)

FO3: Hur har organisationens grundideal om ett gott ledarskap påverkat din vision om hur ett bra ledarskap genomförs? Har du fått anpassa dig efter organisationen ideal?