

FÖRÄNDRING ELLER FÖRVRÄNGNING?

Operationellt utvecklingsarbete gällande projekt för omstrukturering av allmänna utredningen vid Ålands polismyndighet

John Clemes

10/2019

Författare John Clemes		Examen Högre YH-examen
Publikationens namn Förändring eller förvrängning? Operationellt utvecklingsarbete gällande projekt för omstrukturering av allmänna utredningen vid Ålands polismyndighet		Offentlighetsgrad Offentlig
Handledare Sabina Jordan och Mikael Brännkärr		Lärdomsprovets form Operationellt lärdomsprov
<p>Förändringar och omorganisering är regelbundet förekommande fenomen inom organisationer för att komma åt problem som uppstått eller för att skapa effektivare verksamhet. Trots att detta kan av organisationens ledning anses som en lösning på problemen, är faktum det att en stor del av förändringarna misslyckas.</p> <p>Syftet med utvecklingsarbetet är att inom ramen för projektet som jag ansvarat för gällande allmänna utredningsgruppens arbetsuppgifter, genomföra ett förändringsarbete genom att utgå från ett mera personalcentrerat perspektiv och där personalens upplevelse av förändringsprocessen varit i fokus för undersökningen. Utvecklingsarbetet är indelat i tre huvudsakliga delar: planering, genomförande och evaluering. Vid planeringsskedet genom att tillsammans med berörda parter, planera och framlägga ett förändringsförslag gällande hur gruppens arbetsuppgifter struktureras. Efter att beslut om att utpröva den planerade och föreslagna förändringen, genomföra en prövoperiod av verksamheten. Till sist samla in och evaluera personalens upplevelser av förändringsprocessen samt prövoperioden i avsikt att försöka få svar till de presenterade frågeställningarna i denna undersökning.</p> <p>Vid evalueringsfasen användes kvalitativa intervjuer med hjälp av e-post. Fem informanter har intervjuats, vilka valts ut från utredningsgruppens personal. Under hela projektet användes även deltagande och dolda observationer för att komplettera det insamlade materialet.</p> <p>Resultatet tyder på att personalen upplever sig ha genomgått flera förändringar, vilket framtagit tid och energi från det egentliga arbetet. Personalen upplever att de haft möjlighet att påverka och ge återkoppling i samband med detta projekt, vilket uppfattas positivt. Funktionen som i nuläget ansvarar för anmälningsmottagning och förbehandling upplevs gynna den övriga utredningsverksamheten genom att avlasta den egentliga utredningen. Funktionen benämnd som snabbutredning har skapat bättre förutsättningar för funktionens personal att planera sitt arbete på ett mera ordnat sätt. Problem som upplevs förekomma är att förbehandlingsuppgiften kräver erfaren personal för att det ska fungera bra och att snabbutredningen ibland har för krävande ärenden, som enligt gällande uppgiftsindelning borde möjligen utredas vid kriminalenheten.</p>		
Sidantal 51 + 2 sidor bilagor	Månad och år då granskningen skett 10/2019	Lärdomsprovets kod (OPS) Hyh2018LP
Nyckelord: organisationer, offentlig sektor, förändringsarbete, ärende- och utredningsprocesser, arbetsmotivation och effektivitet		

Tekijä		Tutkinto
John Clemes		Ylempi AMK-tutkinto
Julkaisun nimi		Julkisuusaste
Förändring eller förvrängning? Operationellt utvecklingsarbete gällande projekt för omstrukturering av allmänna utredningen vid Ålands polismyndighet		Julkinen
Ohjaaja		Opinnäytetyön muoto
Sabina Jordan ja Mikael Brännkärr		Toiminnallinen opinnäytetyö
<p>Muutokset ja uudelleenorganisointi ovat säännöllisesti toistuvia ilmiöitä organisaatioissa. Näillä pyritään ratkaisemaan esiin tulleita ongelmia tai tehostamaan toimintaa. Vaikka organisaation johto pitää tätä usein hyvänä ratkaisuna niin tosiasia on että suurin osa muutoksista epäonnistuu.</p> <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Ahvenanmaan poliisiviranomaisen hälytys- ja rikostorjuntayksikön yleistutkintaryhmässä toteutettua muutostyötä. Ottamalla mukaan koko ryhmä ja esimiestaso, pyrittiin sillä parantamaan toimintaa ja antamaan todellisuuteen perustuva kuva muutosten vaikutuksista.</p> <p>Arviointivaiheessa haastateltiin kvalitatiivisesti viittä organisaation työntekijää tutkintaryhmästä. Tämän lisäksi on käytetty havainnointimenetelmää koko projektin sekä muutosprosessin aikana.</p> <p>Tutkimuksen tulos osoittaa, että henkilöstö on kokenut useita muutoksia, mikä on vienyt aikaa ja energiaa varsinaisesta työstä. Henkilöstön mielestä heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa ja antaa palautetta tämän projektin aikana, mikä koetaan myönteiseksi. Ilmoitusten vastaanoton ja esikäsittelytoiminnon katsotaan olevan hyödyksi koko organisaatiolle. Nopean tutkinnan ryhmälle on muutoksen avulla luotu paremmat olosuhteet jossa he pystyvät paremmin suunnittelemaan työtehtävien suorittamista. Ongelmaksi on muodostunut vaatimus esikäsittelyä tekevien työntekijöiden asiantuntemus. Työtehtävät edellyttävät laajaa osaamista rikosprosessista. Toinen tutkimuksessa esiin tullut ongelma on liian vaativien rikosasioiden tutkinta nopean tutkinnan ryhmässä.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
51 + 2 liitesivua	10/2019	Hyh2018LP
Avainsanat: organisaatiot, julkinen sektori, muutostyö, tutkintaprosessit, työhön sitoutuminen ja tehokkuus		

Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	2
1.2 Avgränsningar	3
2 Ålands polismyndighet.....	3
2.1 Myndigheten, organisation och ledning	3
2.2 Huvudsakliga utredningsinstanser.....	4
2.3 Tidigare omorganiseringar och förändringar	5
3 Teoretisk referensram.....	6
3.1 Vad är en organisation?	6
3.1.1 Organisationens struktur.....	7
3.1.2 Definition av ledarskap	10
3.1.3 Kommunikationens betydelse.....	12
3.1.4 Motivation och prestation.....	13
3.1.5 Gruppens egenskaper	15
3.2 Förändring och omorganisering	17
3.2.1 Att leda förändringsarbete och dess utmaningar.....	18
3.2.2 Förändringsprocessen.....	20
3.3 Polisuppgifter ur utredningsperspektivet	21
3.3.1 Undersökningsledare och utredare.....	22
3.3.2 Anmälningmottagning	22
3.3.3 Förbehandling	23
3.3.4 Förundersökning och polisundersökning	24
4 Metoder	25
4.1 Kvalitativa metoder	25
4.2 Urval	26
4.3 Datainsamlingsmetoder	27
4.4 Metodologiska utgångspunkter	30

4.5 Materialets bearbetning och analys	31
4.6 Etiska aspekter.....	31
4.7 Trovärdighet och pålitlighet.....	32
5 Projektets genomförande och resultat	32
5.1 Beskrivning av projektet.....	33
5.2 Förarbete och förändringsförslag	35
5.3 Evaluering och resultat	36
5.3.1 Förändringsprocess	37
5.3.2 Delaktighet.....	39
5.3.3 Evalueringsfas.....	41
5.3.4 Arbetsbild	43
6 Sammanfattning och Diskussion	47
REFERENSER	52
BILAGOR	

1 INLEDNING

Långa utredningstider, hög arbetsbelastning och minskade resurser är fenomen som ofta förknippas med polisens utredningsverksamhet. För att råda bot på dessa problem försöker organisationen genom omstrukturering och effektivisering av verksamheten förbättra situationen. Polisverksamheten behöver följa med utvecklingen och möta de förändringar som sker i omvärlden vilka har inverkan på polisens arbetsuppgifter. Ny lagstiftning, politiskt beslutade målsättningar, ekonomiska förutsättningar och olika fenomen i samhället har inverkan på hur verksamheten behöver struktureras för att möta de utmaningar som uppkommer. Samtidigt består organisationen av människor och människorna i organisationen önskar sig förutsägbarhet, kontinuitet samt trygghet i sitt arbete. Det här innebär att det inte är ovanligt med motstånd gällande organisationsförändringar och omstruktureringar, vilket skapar extra utmaningar i samband med förändringsarbetet. I ämneslitteratur framställs ofta enkla recept gällande kommunikation, ledarskap och hur organisationen ska förändras, vilka kan verka bra men berättar inte i tillräcklig utsträckning om verklighetens komplexa förhållande. Ett faktum är att cirka 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas. (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 43.) De människor som finns i organisationen integrerar med varandra och tolkar förändringsinitiativen på olika sätt, vilket kan vara en viktig faktor att beakta.

Jag har jobbat med utredningsarbete vid Åland polismyndighet sedan 2003 och upplevt olika upplägg och förändringar vars syfte varit att lösa problemen med långa utredningstider samt växande ärendehögar. År 2012 genomfördes en mera omfattande organisationsförändring i vilken utredningsverksamheten omstrukturerades. Syftet var att skapa bättre förutsättningar för fungerande verksamhet. Efter detta har olika mindre strukturella förändringar genomförts vid myndigheten och arbetet med att utveckla verksamheten i rätt riktning är en fortgående process. I en tidningsintervju beskriver polismästare Maria Hoikkala angående utredningssektorns arbetssituation att polismyndigheten försöker arbeta på ett effektivt sätt genom att förbehandla, sälla och föra ärenden till rätt utredningsnivå redan vid initialskedet samt att det viktigaste är att brottsärendenas åtalsrätt inte blir preskriberad, vilket kan äventyra medborgarnas rättssäkerhet (Rosenqvist, 2018).

I november 2018 fick jag ansvar för ett projekt i form av ett utvecklingsarbete för att utreda och vid behov utveckla utredningsverksamheten vid Ålands polismyndighet. I första hand riktade sig projektet till den utredningsgrupp som finns placerad vid alarm- och brottsbekämpningsenheten benämnd som *allmän utredning*. Detta lärdomsprov är en beskrivning av projektets genomförande och dess resultat.

1.1 Syfte

Syftet med utvecklingsarbetet är att inom ramen för projektet som jag ansvarat för gällande allmänna utredningsgruppens arbetsuppgifter, genomföra ett förändringsarbete genom att utgå från ett mera personalcentrerat perspektiv och där personalens upplevelse av förändringsprocessen varit i fokus för undersökningen. Utvecklingsarbetet är indelat i tre huvudsakliga delar: planering, genomförande och evaluering. Vid planeringsskedet genom att tillsammans med berörda parter, planera och framlägga ett förändringsförslag gällande hur gruppens arbetsuppgifter struktureras. Efter att beslut om att utpröva den planerade och föreslagna förändringen, genomföra en provperiod av verksamheten. Till sist samla in och evaluera personalens upplevelser av förändringsprocessen samt provperioden i avsikt att försöka få svar till de presenterade frågeställningarna i denna undersökning. Mina frågeställningar är därmed följande:

1. Hur allmänna utredningsgruppens personal upplever att delta i förändringen?
2. Hur upplever allmänna utredningsgruppens personal arbetet efter genomförda förändringar och provperioden?

För att få svar på frågeställningarna har jag samlat in material från de personer som jobbar vid allmänna utredningsgruppen vid Ålands polismyndighet. Det insamlade materialet har fungerat som grund för att strukturera upp ett förslag på eventuella förändringsbehov. Efter att det togs beslut om att genomföra förändringar, påbörjades verksamheten med den nya strukturen, vilket varade under en provperiod på cirka tre månader. Därefter gjorde jag en andra materialinsamling med hjälp av kvalitativa intervjuer med personalen. Det reducerade och tolkade empiriska materialet från dessa intervjuer analyserades i ljuset av det teoretiska perspektivet, vilket presenteras i slutet av detta arbete. Målsättningen är att kunna presentera en bild för myndighetens ledning av hur verksamheten fungerar enligt personalens uppfattning.

Centrala begrepp i undersökningen är *organisationer, offentlig sektor, förändringsarbete, ärende- och utredningsprocesser, arbetsmotivation och effektivitet*.

1.2 Avgränsningar

Projektet är ett beställningsarbete från polismyndighetens ledning, där jag fått uppgiften att ansvara för projektets genomförande. Utvecklingsarbetet är avgränsat till att fokusera på genomförandet av förändringar gällande allmänna utredningen vid alarm- och brottsbekämpningsenheten vid Ålands polismyndighet samt evaluering av hur förändringarna påverkat arbetsuppgifterna. Vid myndigheten finns även andra utredningsinstanser som nämns i detta utvecklingsarbete, men dessa inkluderas inte i undersökningen eftersom projektet endast har riktats till den allmänna utredningsgruppen och ett bredare undersökningsområde förväntas bli för omfattande i detta sammanhang.

2 ÅLANDS POLISMYNDIGHET

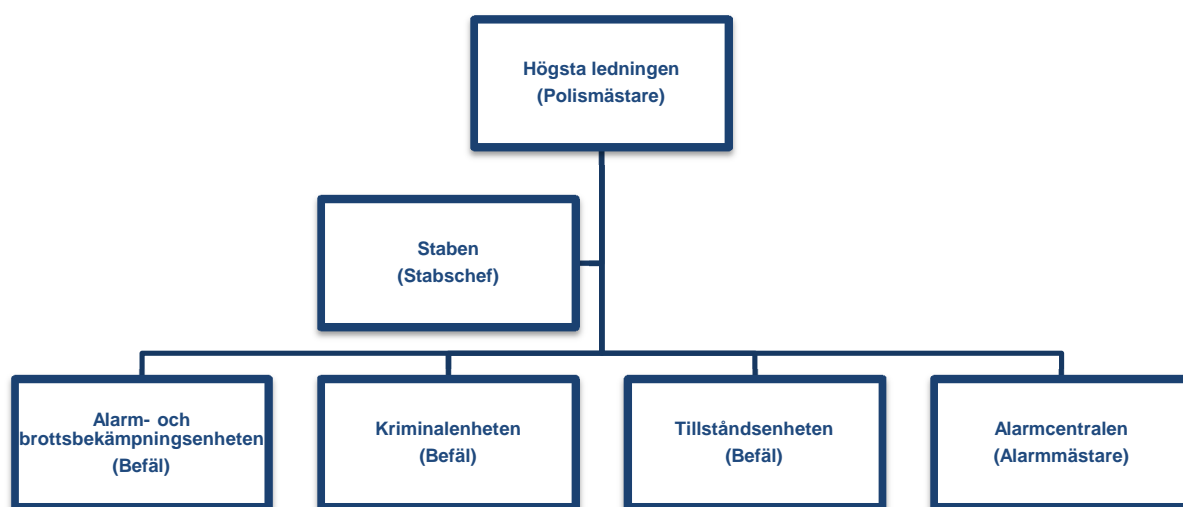
I följande kapitel beskriver jag vad Ålands polismyndighet består av, hur organisationen är strukturerad och vilka de huvudsakliga utredningsinstanserna för myndigheten är. Detta gör jag för att presentera en bild av hur myndigheten är strukturerad och för att skapa ett sammanhang i förhållande till projektet. Jag presenterar också de huvudsakliga förändringar gällande utredningsverksamheten, som genomförts vid myndigheten sedan 2012.

2.1 Myndigheten, organisation och ledning

Ålands polismyndighet är underställd Ålands lanskapsregering och sköter på Åland den del av polisverksamheten som i riket ankommer på lokalpolisen. Ålands polismyndighet har 81 anställda varav 64 är poliser. Som verksamhetsområde är Åland unikt och består av cirka 6500 öar och skär med 29214 invånare samt en stad. (Ålands polismyndighet, 2016; Ålands statistik- och utredningsbyrå, 2017.)

Ålands polismyndighet är strukturerad som en funktionsorganisation i form av en *linjestabsorganisation* bestående av en högsta ledning i form av polismästare, en stab och fyra olika enheter, vilket framgår närmare i figur 1. Varje enhet leds av ett befäl förutom alarmcentralen som leds av en alarmmästare.

Vid polismyndigheten finns en ledningsgrupp bestående av polismästaren, enheternas chefer, stabsschefen och personalens representanter. Ledningsgruppens uppgift är att behandla ärenden som är viktiga för verksamheten och uppgöra riktlinjer för hur verksamheten ska bedrivas. Vid myndigheten sammanträder också ett befälsmöte som består av polismästaren, enheternas chefer och stabsschefen. Befälsmötets uppgift är att behandla och att ta beslut i mera operativa samt strategiska ärenden som inte kräver ledningsgruppens ställningstagande. (Ålands polismyndighet, 2018, s. 2–3.)



Figur 1. Ålands polismyndighet, organisationsschema 2019 (egen konstruerad figur).

2.2 Huvudsakliga utredningsinstanser

Ålands polismyndighets utredningsverksamhet består i huvudsak av två utredningsinstanser. Den första heter *kriminalenheten* och den ansvarar för brottsutredningar, krävande teknisk brottsutredning och ICT-undersökning¹ (Ålands polismyndighet, 2015). Vid kriminalenheten finns två befäl av vilka det ena är förutom enhetschef även undersökningsledare i en del av utredningsgruppens ärenden och det andra befälet fungerar som undersökningsledare. Förutom detta finns ett underbefäl som fungerar som gruppchef och ett antal utredare samt en utredningssekreterare.

¹ ICT betyder "information and communications technology" vilket innebär teknisk brottsutredning i olika digitala medier och vars syfte är att understödja den taktiska utredningen (Marttila, 2017).

Den andra utredningsinstansen finns i *alarm- och brottsbekämpningsenheten* är utredningsgruppen benämnd som *allmän utredning*, vars ansvar är förutom brottsutredning även kundbetjäning i anmälningsmottagningen. Gruppen ansvarar även för så kallad *förbehandling* av ärenden². Allmänna utredningen har ett befäl som enhetschef och två underbefäl vilka fungerar dels som gruppchefer, dels som undersökningsledare för merparten av gruppens undersökningsärenden. Vid allmänna utredningen finns även ett antal utredare och två polisvaktare.

2.3 Tidigare omorganiseringar och förändringar

Sedan 2012 har flera omorganiseringar och förändringar av varierande omfattning genomförts vid myndigheten. En förändring som gjordes i början av 2017 angående organisationens struktur och uppdelningen mellan kriminalenheten samt allmänna utredningens ansvarsområden finns definierad i ett beslutsmemorandum. Vid omorganiseringen 2017 beslöts att kriminalenheten ansvarar för mera krävande utredningar, som våldsbrott, sexualbrott, brott mot barn och ekonomisk brottsutredning (Hoikkala, 2017). Efter en förändring i september 2018 avvecklades narkotika- och spaningsenheten och denna funktion placerades vid kriminalenheten som en skild utredningsgrupp (Ålands polismyndighet, 2018b). Allmänna utredningen ansvarar i huvudsak för alla ärenden som inkommer och utreder ärenden av mera vardaglig förskaffenhet. (Hoikkala, 2017.)

Vid omorganiseringen 2012 hade en skild grupp för *förhandsgranskning* bildats med huvudsaklig uppgift att ansvara för koncentrerad förbehandling i anslutning till den egentliga utredningsverksamheten³ (Ålands polismyndighet, 2012). Sedan en mindre omorganisering gjordes 2015 avvecklades gruppen för förhandsgranskning och funktionen integrerades i kriminalenhetens taktiska utredningsgrupp. Vid omorganiseringen 2017 inkluderades funktionen med förhandsgranskning i utredningsgrupperna både vid kriminalenheten och allmänna utredningen (Hoikkala, 2017). Kriminalenheten ansvarar för svårare förbehandlingsärenden och den allmänna utredningsgruppen för förbehandling av enklare ärenden. Det här innebär till exempel att när den allmänna utredningsgruppen mottagit och registrerat en anmälan som kan anses tillhöra kriminalenheten, sker en överföring av ärendet till rätt utredningsinstans

² Vid Ålands polismyndighet används begreppet *förhandsgranskning* gällande förbehandling. I samband med detta projekt ändrades benämningen till *förbehandling*.

³ Jag återkommer närmare till begreppet *förbehandling* i kapitel 3.3.3.

samt nivå, både gällande så kallade förbehandlingsärenden som egentliga utredningar. (Hoikkala, 2017.) Omorganiseringarna 2012 och 2017 genomfördes med hjälp av arbetsgrupper bestående av personalen där organisationens funktioner planerades i samverkan med myndighetens ledning. Till exempel var några av principerna i samband med planeringen för omorganiseringen 2012 att det i samband med förändringar beaktas god personalpolitik. Syftet var mera effektiv, funktionell samt enhetlig myndighet (Ålands polismyndighet, 2014, s. 4.)

3 TEORETISK REFERENSRAM

I följande kapitel presenterar jag vad en organisation är, vad den i huvudsak består av och hur organisationen fungerar utifrån ett teoretiskt perspektiv. Därefter beskriver jag vad ledarskapet kan innebära och hur kommunikationen fungerar i en organisation för att sedan lyfta fram faktorer som har relevans på individnivå i arbetet i form av motivation. Efter detta beskriver jag vad en grupp är och vilka utmaningar ett förändringsprojekt kan stöta på. Till sist lyfter jag fram vad polisuppgifter är sett ur polismyndighetens utredningssektorns perspektiv.

3.1 Vad är en organisation?

I dagens läge används begreppet *organisation* när syftet är att till exempel beskriva olika företag eller myndigheter som finns i samhället. Enligt Nationalencyklopedin definieras en organisation som en samordning av något på ett planerat sätt (Nationalencyklopedin, 2018). Den moderna organisationsteorin började utvecklas under industrialismens genombrott på 1800-talet. Det finns inte en enda sanning eller förklaringsmodell utan flera möjligheter och teorier avlöser varandra beroende på tidsperiod samt perspektiv som används för att analysera organisationer. (Eriksson-Zetterqvist et al., 2015, s. 21–23.)

Inom organisationsteorin kan en organisation indelas i en formell och informell del. Den formella delen innebär målsättningar som beskriver organisationens önskemål angående vad den vill uppnå. Till den formella delen ingår även strategier som beskriver hur målsättningarna ska nås på längre sikt. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 31–36.) Organisationens formella struktur, som ofta kan ses i verksamhetens officiella organisationsscheman och olika styrdokument, beskriver hur den formella arbetsfördelningen är strukturerad med beaktande av specialisering, mandat att ta beslut,

samordning av uppgifter och koordinering samt kontroll av det arbete som utförs inom organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 62–63). Organisationens informella del finns parallellt med den formella och innebär människornas sociala relationer samt gemenskap inom organisationen (Harisalo, 2008, s. 264.)

Organisationskulturen uppkommer i samband med att flera personer tillsammans utvecklar gemensamma värderingar och tankar som visar sig genom vissa bestämda handlingar. Organisationerna har en egen inre verklighet som styr människornas tankar, val och deras inställning, vilka delvis är oberoende av organisationens formella delar. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 116; Harisalo, 2008, s. 264.)

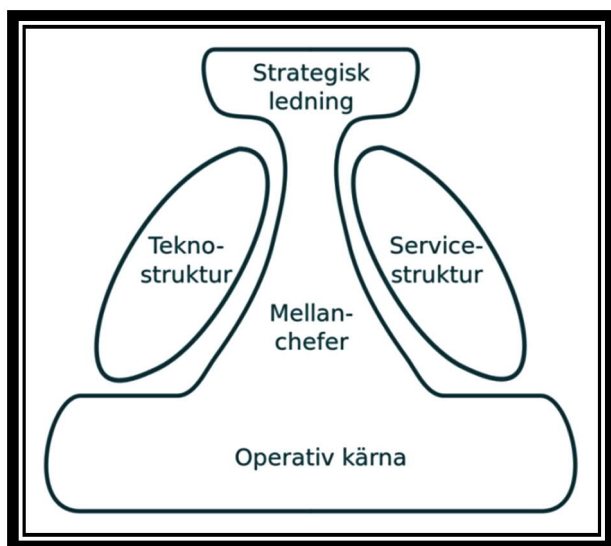
Organisationen består av olika individer och grupper, vilket i sin tur skapar olika subkulturer. Grupperna har olika intressen vilket resulterar i en maktkamp gällande fördelningen av resurser och uppmärksamhet. Gruppernas intressen, sammanstämmer inte nödvändigtvis med organisationens formella målsättningar. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 178–180.) Alvesson och Sveningsson (2012) menar att organisationskulturen också kan anses som en positiv faktor då organisationen innebär ett samordnat och kollektivt handlande där individerna utgår från en gemensam syn på arbetet vilket kan skapa en grundläggande mekanism för smidigt fungerande organisationer. Den dystra sidan med organisationskulturen är att människor okritiskt underordnar sig vissa ideal, värderingar och tankesätt. (Alvesson & Sveningsson, 2012, s. 227.)

3.1.1 Organisationens struktur

Organisationsstruktur syftar till mera bestående delar som organisationen består av och som formar den under en längre tid. Organisationsstrukturen delas in i fysisk och social struktur. Den fysiska strukturen definierar hur organisationen ser ut och den sociala handlar om relationen mellan människor samt olika organisatoriska enheter. Ett organisationsschema visar hur organisationen är uppbyggd och strukturerad. Den beskriver också hur den formella kommunikationen färdas inom organisationen (Heide et al., 2012, s. 39.) Organisationsschemat beskriver hur uppgifterna är fördelade, hur den hierarkiska konstruktionen och fördelningen av ansvar samt beslutsfattande ser ut. Befattningsbeskrivningar, skriftliga regler och bestämmelser beskriver vad som förväntas av de personer som jobbar inom organisationen samt hur de förväntas agera. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 108.)

Bolman och Terrence (2005) refererar Mintzberg⁴, som delar upp en organisation i fem delar, vilket presenteras grafiskt i figur 2. En organisation består av den operativa kärnan, mellanchefer, strategisk ledning, teknostruktur och servicestruktur. Enligt Mintzbergs uppdelning består den operativa kärnan av de människor som utför det grundläggande arbetet. Ovanför den operativa kärnan finns mellanchefer, vilket innebär chefer, vars uppgift är att övervaka, kontrollera och tillgodose resurser för den operativa kärnan. Högst upp finns den strategiska ledningen som består av organisationens högre chefer vars uppgift är att följa med den externa omgivningen, bestämma målsättningar och syften samt utforma den övergripande strukturen. (Bolman & Terrence, 2005, s. 108).

Teknostrukturen, som även kallas staben, medverkar inte direkt i det som produceras men påverkar denna genom att planera, sätta upp rutiner och bedriva internutbildning eller ekonomikontroll. Servicestrukturen innefattar funktioner bestående av de människor som har i uppgift att sköta göromål som underlättar andra gruppers arbete, vilket kan i praktiken vara frågan om utbetalning av löner eller lokalvård. (Bolman & Terrence, 2005, s. 108–109.)



Figur 2. Mintzbergs organisationsmodell (Bolman & Terrence, 2005, s. 108).

En av de organisationstyper som Mintzberg presenterar är den så kallade *professionella byråkratin* som ofta används av organisationer inom till exempel sjukvårdssektorn.

⁴ Uppdelningen tas upp i Henry Mintzbergs bok *The Structuring of Organizations* (1979).

Professionella byråkratier kännetecknas av professionalisering och att de anställda i den operativa kärnan har större mandat att ta beslut samt mera handlingsfrihet i det vardagliga arbetet. Denna form av decentralisering av beslutsmakten kan göras ifall personerna i den operativa kärnan har kunskaper och färdigheter som införskaffats genom utbildning samt erfarenhet för att lösa uppgifterna. I den professionella byråkratin är syftet att standardiseringen av hur saker och ting ska göras skapar förutsägbarhet för hur uppgifterna hanteras, vilket är meningen med de byråkratiska organisationsformerna. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 86.) Gällande den offentliga sektorn och polisverksamheten, redogör Honkonen och Mutttilainen (2012) att den traditionella byråkratimodellen bygger på att konstruera offentlig verksamhet som är underställd de politiska besluten och som grundar sig på en sakkunnig samt lagföljande offentlig förvaltning. Byråkratin är av naturen en helhet styrd uppifrån ner och som har ett syfte att skapa förutsägbarhet samt laglighet i verksamheten. (Honkonen & Mutttilainen, 2012, s. 118.)

Organiseringen innebär arbetsdelning, vilket gör produktionen effektivare. På organisationsnivå innebär arbetsdelningen att uppgifter kan indelas i olika enheter och grupper. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 64–65.) Arbetet delas upp så att flera människor gör färre moment, men desto mer arbetet delas upp ökar behovet av samordning. Hur arbetet fördelas mellan människor i en enhet beror på flera faktorer. De viktigaste gällande detta är hur specialiserat arbetet är och hur komplex eller kvalificerad arbetsuppgiften anses vara. Arbetsdelning räcker inte för att få produktionen att fungera effektivt. Diverse arbetsmoment behöver koordineras, vilket kan ske på olika sätt. Byråkratiska organisationer tenderar att ofta använda sig av "i förväg samordning", vilket betyder att verksamheten planeras och samordnas före den påbörjas. Det här kan ske genom reglering av hur arbetsuppgiften ska utföras, genom inläring av de individer som ska utföra arbetet eller genom att sätta ut ett mål för verksamheten, det vill säga en definition av vad som ska uppnås eller produceras. (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007, s. 39, 44, 62–68, 78, 80.)

En linjeorganisation följer principen om arbetsdelning i två dimensioner, vilket innebär en horisontell och en vertikal arbetsdelning. Syftet med den horisontella dimensionen är att lösa flera olika deluppgifter i mindre enheter och grupper på ett effektivt sätt. Detta kan också beskrivas som en *uppgiftsmässig differentiering*. Vertikala arbetsdelningen hänger ihop med styr- och ledningsfaktorer i organisationen. Grupporganisering består

av motsvarande kriterier som i linjeorganisering vilket innebär att grupperna löser sina egna specifika uppgifter var för sig. Grupperna kan också utgå från ett upplägg där en grupp löser samma uppgifter och därmed har delats i olika subgrupper eftersom det är lättare att styra samt kommunicera i mindre grupper. (Lima, 2007, s. 73–75.)

Specialisering betyder för organisationens målsättningar nödvändig uppdelning av uppgifter både i vertikal som horisontell riktning. Organisationens medlemmar specialiserar sig inom bestämda kompetensområden och organisationen är uppdelad i enheter, avdelningar samt divisioner för att utföra olika uppgifter. På grund av uppgiftsindelningen och specialiseringen tenderar organisationer också att vara mera hierarkiska, vilket i princip betyder att överordnade i organisationen fattar beslut som underordnade sedan ska följa. (Heide et al., 2012, s. 42.) Fördelen med specialisering och arbetsdelning är att de personer som arbetar med vissa specifika uppgifter blir bättre på att utföra dem vilket ger fördelar i kvalitet samt effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 63–64).

Nackdelen är att specialiseringen kan skapa tröghet genom onödig hierarki där personer inom olika enheter och grupper är ovilliga att samarbeta över sin uppgiftsektors gränser. Om specialiseringen genomförs på ett bra sätt är fördelen, förutom att personerna utvecklar sin förmåga att utföra sina uppgifter, även att de samarbetar över organisationens strukturella gränser mellan enheters och gruppernas uppgiftsområden som en naturlig del av arbetsbilden. (Harisalo, 2008, s. 25–26; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 172.)

3.1.2 Definition av ledarskap

Ledarskap definieras ofta som en avgörande faktor för hur organisationen lyckas med sitt uppdrag och ledarskapet eller avsaknaden av den pekats ofta ut som en orsak till det mesta som sker. Den traditionella synen betonar den individuella chefens egenskaper vilket kan vara ett problem då den sätter för starkt fokus på en individ som förväntas lösa alla problem (Jönsson & Strannegård, 2014, s. 34, 37, 58.) Ledarskap kan också ses som en process där syftet är att få andra personer att agera på ett önskat sätt för att uppnå organisationens mål, vilket är ett synsätt som fokuserar mera på ledarskapet än ledaren (Jönsson & Strannegård, 2014, s. 16–17; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 388). Inom organisationen är ledningens uppgift att få människorna att uppnå vissa mål men

även att motivera och skapa trivsel. De människor som innehar en formell befattning som ledare har utsetts av organisationen till uppgiften. Ledarskap kan utövas genom direkt eller indirekt ledarskap. Direkt ledarskap sker mellan ledaren och underordnade genom möten, e-post och andra direkta kommunikationsmetoder. Indirekt ledarskap betyder att ledaren försöker påverka människorna indirekt genom att använda formella organisationsdrag eller genom att påverka hur kultur och värderingar formas. Indirekt ledarskap har likheter med strategiskt ledarskap där ledningens uppgift är att sätta upp mål, visioner, strategier och utveckla organisationens struktur. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 388–389.)

Döös och Wilhelmson (2003) beskriver begreppet *delat ledarskap* som ett upplägg där två personer delar på ansvaret och uppgifter, vilket kan underlätta skötandet av ledaruppgiften. Delat ledarskap skapar dock en till dimension att beakta. Med en ledare upprätthålls relationer uppåt, neråt och till sidorna inom organisationen. Med delat ledarskap tillkommer ännu dimensionen inåt, vilket betyder relationen mellan ledarna. (Döös & Wilhelmson, 2003, s. 328.) I form av delat ledarskap kan det, förutom den formella uppdelningen, även finnas en informell uppdelning av ansvaret och arbetsuppgifterna, vilket betyder hur ledarna i praktiken delar upp uppdraget mellan varandra. (Döös & Wilhelmson, 2003, s. 334). Problem som kan uppstå vid delat ledarskap är till exempel att ledarna inte själva valt att jobba med varandra och har svårigheter med att skapa fungerande samarbetsformer. Ett annat problem kan vara att den överordnade ledningen inte skapat tillräckliga förutsättningar där det viktiga är att skapa utrymme och möjlighet att utveckla verksamheten enligt ledarnas egen upplevda behov (Döös & Wilhelmson, 2003, s. 340.) Upplägg med delat ledarskap har misslyckats i regel på grund av att kommunikationen inte fungerat och ledningen inte gett tillräckligt med stöd samt utrymme för utveckling (Döös & Wilhelmson, 2003, s. 339). En annan orsak för misslyckade försök är om ledarna saknat en gemensam samsyn om hur saker och ting borde göras. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 428). I praktiken kan det även vara svårt för underordnade att veta vilken av ledarna de ska vända sig till och vem som bestämmer (Döös & Wilhelmson, 2003, s. 328).

I en linjeorganisation används principen om *unity of command*, vilket betyder att varje person i organisationen endast har en chef oberoende av vilken hierarkisk nivå personen befinner sig på och ordergivningen kommer endast från en och samma chef, vilket skapar tydlighet. Med detta upplägg är också meningen att problem som uppstår i

samordningen av uppgifter mellan enheter eller grupper ska vid behov lyftas upp till första gemensamma chef som kan fatta beslut om vad som bör göras i enlighet med linjeorganisationens struktur. (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007, s. 136; Lima, 2007, s. 74.)

3.1.3 Kommunikationens betydelse

Kommunikationen är viktig för styrningen och koordineringen av organisationens funktioner både internt samt extern. Kommunikation är starkt förknippat med ledning då kommunikationen kan förmedla ledningens beslut och direktiv till andra inom organisationen samtidigt som ledningen kan få återkoppling från de anställda vilket kan vara bra med tanke på utvecklingsbehov samt problem som uppstår. Ett sätt att definiera kommunikationen inom en organisation är att dela upp den i nedåt, uppåt och horisontell kommunikation för att beskriva kommunikationens olika riktningar. Nedåtriktad kommunikation betyder uppifrån ledningen neråt till de anställda. Uppåtriktad kommunikation är sådan som sker nerifrån de anställda upp till ledningen. Därutöver finns ännu horisontell kommunikation som sker mellan grupper och enheter som befinner sig på samma nivå inom organisationen. Organisationens formella kommunikation sker i regel på möten eller genom publicerade beslut och mötesprotokoll som i dagens läge vanligtvis finns elektroniskt på organisationens intranät. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 357–358, 368–369.)

Kommunikationen är inte problemfri utan olika utmaningar finns gällande detta. När informationen färdas mellan olika nivåer och personer inom organisationen finns det risk för att innehållet ändrar form vilket betyder att budskapet inte mera är det samma som ursprungligen. Det finns skillnader på olika kommunikationsmedel där till exempel muntlig anses vara bättre än skriftlig. Vid muntlig kommunikation kan mottagaren ge återkoppling och fråga för att verifiera att budskapet förstås rätt vilket inte kan göras lika lätt i samband med till exempel skriftlig kommunikation. Ett vanligt fenomen inom organisationer är att kommunikationen ses som en överföring av information istället för att sträva efter att skapa en tillförlitlig bild utav innehållets betydelse genom dialog mellan parterna. Därutöver bildar varje individ sin egen förståelse av den information som vederbörande tar del av och budskapets betydelse formas i ljuset av personens uppfattning samt tidigare kunskaper. Det finns också en annan aspekt på informationshanteringen där individen på grund av dagens effektiva

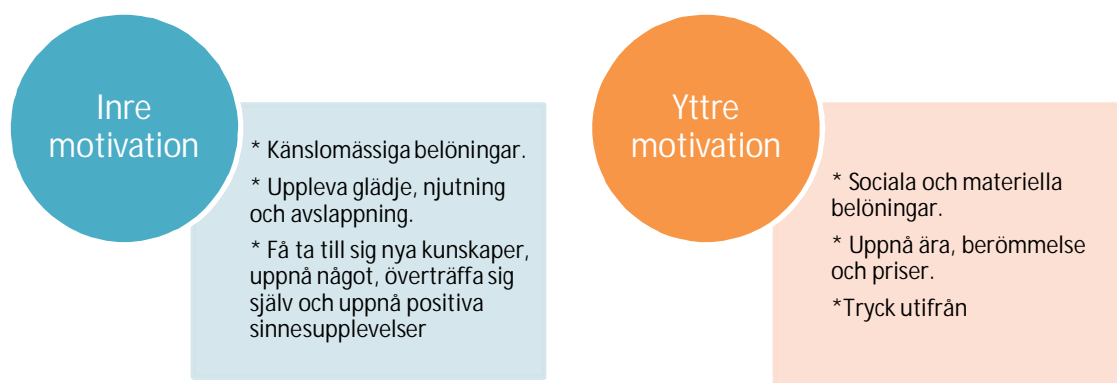
kommunikationsmetoder, som till exempel e-post och andra elektroniska kommunikationsmetoder, har allt svårare att ta till sig den stora mängden tillgänglig information, vilket kan resultera i ett informationsöverflöd där viktig information förbises på grund av den alltför stora mängden. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 51–57; Heide et al., 2012, s. 27–34.)

Förutom den formella kommunikationen som sker inom organisationen finns även den informella kommunikationen. Detta innebär att människorna tillsammans med varandra utbyter information under mera informella former och bildar därigenom sig en uppfattning av något. Samtidigt färdas rykten via de informella kommunikationskanalerna som ibland har en negativ effekt på organisationen och där "modifierade sanningar" lätt kan spridas. Informell kommunikation har dock en roll för att komplettera den formella informationen där personer genom diskussion prövar olika tolkningar mot varandra. Informella kommunikationen har också visat sig främja lärandet inom organisationen då personerna genom samtal delar erfarenheter och kunskap. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 364–365; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 74–75.)

3.1.4 Motivation och prestation

Organisationer består av människor och förmågan att kunna förutspå mänskligt beteende är fortfarande begränsad, vilket ytterligare kompliceras av samspelet mellan individer samt grupper som finns inom organisationen (Bolman & Terrence, 2005, s. 50). Begreppet *motivation* kan definieras som de biologiska, psykologiska och sociala faktorer som aktiverar, ger riktning samt upprätthåller beteende på olika nivåer av intensitet i förhållande till måluppfyllelse. Motivation handlar alltså om de drivkrafter som får människor att agera. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 51). Motivation och prestation innefattar ett perspektiv där ledningen ser de anställda som organisationens viktigaste resurs och där de anställdas kompetens samt färdigheter är av elementär betydelse. Det är i organisationens intresse att locka till sig och behålla kompetensen genom att skapa olika åtgärder som främjar de anställdas trivsel samt motivation. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 221–223.) Centrala faktorer anses vara att individen behöver uppleva arbetet som meningsfullt. Detta kan uppfyllas genom att individen får återkoppling för utfört arbete, möjlighet för kompetensutveckling, lockande incitament, och möjlighet att påverka sitt arbete (Eriksson et al., 2002, s. 208).

Ett sätt att beskriva den drivkraft som får människan att agera är att utgå från en uppdelning mellan inre och yttre motivationsfaktorer. Yttre motivation innebär att ett visst beteende blir förstärkt genom att människan får en belöning, till exempel lön för att göra en uppgift. Yttre motivationen anses vara reaktiv då människan utför sin uppgift, men inte gör det av den egna inre drivkraften utan för att uppgiften måste göras. Det är också svårare att leda människor som i huvudsak drivs av yttre motivationsfaktorer. Inre motivation är proaktiv då individen gör saker av egen fri vilja. Uppgifterna i sig känns motiverande och människan vill utföra dem nästan oberoende av yttre incitament. I och med att människan har egen motivation att utföra uppgiften belastas inte individen mentalt i samma omfattning som när det är frågan om yttre motivation. (Martela & Jarenko, 2014, s. 14–16.) Angelöw (2013) sammanfattar inre- och yttre motivationsfaktorer enligt indelningen som illustreras i figur 3. Som det framkommer i figur 3 kan yttre motivationsfaktorer bestå till exempel av lön, sociala belöningar, eller ett upplevt yttre tryck för att utföra uppdraget. Inre motivationsfaktorer skapas av mera emotionella och positiva upplevelser, till exempel när individen har en genuin känsla av att ha utfört någonting med ett lyckat resultat.



Figur 3. Inre- och yttre motivationsfaktorer (Angelöw, 2013, s. 201).

Det är alltför vanligt att en organisations ledning inte tar hänsyn till den inre motivationen utan agerar istället med hjälp av belöningar och kontroll av de anställda, vilket kan resultera i passiva medarbetare vilket inte gynnar organisationer som verkar till exempel på områden där kreativitet samt kundservicen är viktiga. Fördelen med den inre motivationen är att den skapar bättre produktivitet för organisationen samtidigt som

individen får positiva effekter för sitt mående och sin hälsa, vilket är att föredra på längre sikt. (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s. 61–62.) Det centrala är att kunna skapa förutsättningar på arbetsplatsen för samtlig personal att stärka sin inre motivation vilket kan göras genom att individen känner sig kompetent, upplever självbestämmande och får positiv återkoppling från sina förmän. (Angelöw, 2013, s. 201–202.)

3.1.5 Gruppens egenskaper

Med *grupp* menas ett antal människor som under en viss tid kommunicerar med varandra och att individerna har relationer, normer samt roller i den sociala gemensamma samvaron. Formella gruppbildningar är till exempel arbetsgrupper som har ett uttalat syfte och med ett formellt ledarskap. (Svedberg, 2016, s. 17–19.)

Inom gruppen kan olika nivåer av samspel äga rum beroende på arbetsuppgifterna, vilket har inverkan på gruppens struktur och funktion. I grupper där individerna arbetar tillsammans och där mycket ömsesidigt samspel sker, utvecklas i regel en stark sammanhållning samt starka gruppnormer. Det motsatta sker i grupper med minimal grad av samspel. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 295.) Två viktiga begrepp som används för att beskriva gruppens struktur är *roller* och *normer*. Roller betyder summan av de förväntningar som riktas mot rollinnehavaren, det vill säga en persons plats i gruppen. Normer kan förknippas med begreppet *värderingar* och betyder i princip oskrivna regler som gruppmedlemmarna och ledaren förväntas följa. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 299.)

I en klassisk hierarkisk organisation, till exempel en linje-stabsorganisation, förväntas chefer och gruppleddare på organisationens lägre nivåer fungera som ledningens förlängda arm. Dessa instanser ser till att uppdrag som de fått verkställs och de övervakar samt kontrollerar att de underlydande utför uppgiften på ett önskat sätt. Arbetet i en dylik regelstyrd organisation är ett arbetssätt i vilket order efterföljs. (Svedberg, 2016, s. 214–215.)

Det viktiga är att inse gruppernas potential som effektiva problemlösare och att det är möjligt med rätt metoder att få grupper att funktionera som högpresterande team. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 320). I litteratur brukar det framställas olika

uppsättningar och listor av egenskaper som kännetecknar effektiva arbetsgrupper. De vanligaste kännetecknen enligt Svedberg (2016, s. 194) brukar var följande:

- Nödvändig kunskap och kompetens finns i gruppen
- Målsättningen är tydlig för alla
- Avspänd atmosfär-gruppen tar sig tid att bearbeta störningar
- Kommunikationen är nyanserad, såväl känslor som tankar uttrycks
- Olikheter accepteras
- Man lyssnar aktivt oberoende vem som yttrat sig, försäkrar sig om att budskapet har förståtts
- Beslut i gruppen sker i samförstånd även om enighet inte nåtts
- Gruppen kan utvärdera sitt arbete och kan vara självkritisk

Högpresterande grupper kännetecknas av att gruppen inte består av för många gruppmedlemmar, vilket möjliggör att individerna i gruppen lättare kan ledas. Detta är viktigt framförallt ifall uppgiften i fråga upplevs som utmanande och plötsliga händelser behöver åtgärdas. Gruppledarna behöver förstå de övergripande målsättningarna som givits från högre instans, vilket inte endast innebär förståelse för *vad* som behöver göras utan även *varför*. Genom att *decentraliserat ledarskap*⁵ kan beslut inom ramen för vad respektive ledningsnivå har rätt att göra, effektivisera gruppens insatser. Det här kräver att kommunikationen uppåt är kontinuerlig för att kunna framföra viktig information och för att vid behov kunna föreslå möjliga alternativ för lösningar beroende på situationen. Genom att skapa förtroende och god kommunikation mellan de olika ledningsnivåerna i en hierarkisk organisationsstruktur kan decentraliserat ledarskap skapa förutsättningar för effektiv verksamhet och effektiva arbetsgrupper. Det viktiga i detta sammanhang är att den som är ledare inte tar på sig en övermäktig börda, till exempel genom att försöka styra arbetet på detaljnivå. Ett annat problem kan uppstå ifall ledaren har för mycket distans till verksamheten och det arbetet som behöver utföras. I sådant fall kan det utåt verka som ledaren har kontroll på situationen, men i verkligheten är ledaren dåligt insatt i vad som sker och för tillfälle är viktigt, vilket gör att ledaren har problem med att styra verksamheten på ett bra sätt. (Willink & Babin, 2017, s. 183–184.)

⁵ Decentralisering är en modell av organisationsstruktur, där beslut gällande den dagliga verksamheten delegeras av högre ledningen neråt i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 77–78).

3.2 Förändring och omorganisering

Reformer och förändringar är enligt Christensen et al. (2005) inget okänt fenomen för offentliga organisationer. Reformer tenderar att genomföras när det kommer ledare med nya mål eller när målen ändras och då organisationens ledning eller överordnade myndigheter kalkylerar för- och nackdelar med existerande organisationsform i förhållande till andra möjliga former, vilka uppskattas ge högre grad av måluppfyllelse (Christensen et al., 2005, s. 152, 166).

Förändringar som sker intern men också utanför organisation påverkar dess verksamhet och kan kräva omställning. Det här kan betyda att organisationen behöver omorganisera sin struktur och sina arbetsprocesser. (Kaufman & Kaufman, 2005, s. 217.) Det kan vara fråga om ändringar i organisationens struktur, det vill säga hur arbetsuppgifter delas upp och samordnas, kulturella förändringar innebärande ändrade antaganden, normer och värderingar eller förändringar i processer för produktion, kommunikation samt beslut. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 357–358.)

En planerad och hierarkiskt styrd förändring bygger på att förändringen görs genom ett synsätt där människor handlar som rationella subjekt med tydliga bestämda mål och organisationen förutsätts vara något som kan förändras samt styras av ledningen. Så fungerar det inte alltid i verkligheten och alternativa infallsvinklar kan vara nödvändiga att beakta. En förändringsstrategi som benämns som *deltagande utveckling* syftar på att de anställda aktivt tillsammans med ledningen deltar i förändringsprocessen. Genom att bereda anställda möjlighet för att medverka i förändringsarbetet kan förutsättningarna för att förändringsprocessen lyckas vara goda. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 355–359, 373–374.) Honkonen och Mutttilainen (2012) sammanfattar att strukturella förändringar är en metod att försöka förnya och förbättra till exempel polisens verksamhet. Vid planeringen och genomförandet av organisationsförändringar kan det vara fördelaktigt att ledningen också utgår från personalens perspektiv. (Honkonen & Mutttilainen, 2012, s. 120.) Att utgå från ett mera personalcentrerat perspektiv i samband med omorganisering och förändring inom en organisation kan anses vara av central betydelse för att lyckas med förändringsarbetet. (Holmström, 2014, s. 63–65).

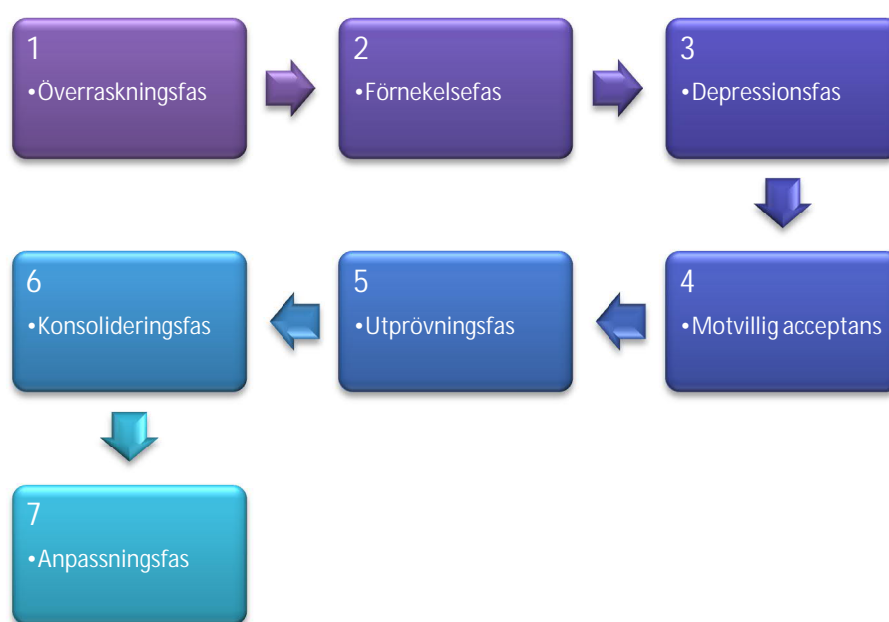
3.2.1 Att leda förändringsarbete och dess utmaningar

Förändringsarbetet behöver riktvisare och för att lyckas behöver ledarskapet beakta de olika utmaningar som kan uppkomma på vägen. Det kan vara fråga om att bemöta motstånd mot förändringar eller kompetensen att lotsa fram olika personligheter samt viljor genom förändringsprocessen på ett lyckat sätt. Att leda människor i förändringen är att göra grundläggande saker. Människorna, det vill säga individerna, har ofta en önskan om att kunna påverka under förändringen, att lyckas och att känna sig värdefull samt behövlig. (Pirinen, 2014, s. 9–10.) Angelöw (2013) menar att ifall de anställda förstår nödvändigheten och behovet av en förändring finns det bättre möjligheter för att lyckas. De anställda behöver få meningsfulla svar på varför förändringen behöver genomföras. Det här innebär en förmåga att kunna skapa förutsättningar, uppmärksamma framgångar, skapa delaktighet och förmedla adekvat information. (Angelöw, 2013, s. 257.)

Förändringar möter ofta motstånd, framförallt när nya förändringar genomförs i kölvattnet av tidigare förändringar. Effekten av upprepade förändringar är stress och frustration som försvagar uppslutningen kring förändringarna samt kan leda till förändringströtthet. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 363; Angelöw, 1991, s. 19.)

Motståndet betraktas ofta som ett resultat av att människorna känner rädsla för förändringar i deras arbetsbild, ekonomiska aspekter, psykologiska hot, förändringar i de sociala arrangemangen och minskad status på arbetsplatsen (Angelöw, 1991, s. 22–23). Ur ett processuellt perspektiv är det intressanta inte endast de förändringsinitiativ som ledningen vidtar, utan även på vilket sätt förändringen genomförs av organisationens medlemmar. Det är därav av intresse att följa såväl det individuella och kollektiva meningsskapandet, det vill säga hur människorna uppfattar förändringen, sig själva och sina intressen i detta sammanhang. Detta tangerar organisationskulturen där Alvesson och Sveningsson (2014) menar att organisationskultur som fenomen är svårt att få grepp om eller mäta. Kultur syftar inte på sociala strukturella beteenden utan på mentala aspekter och fenomen. Det kan vara fråga om hur individer i en särskild grupp föreställer sig verkligheten och hur föreställningen skiljer sig från föreställningarna hos andra grupper. (Alvesson & Sveningsson, 2014, s. 52–55, 58–59.) Individens handlings- och tankemönster påverkas starkt av de normer samt regler som finns i de grupper som individen tillhör. (Angelöw, 1991, s. 112).

På individnivå genomgår människan under ett förändringsarbete en inre förändringsprocess där ett första steg är att lämna det gamla bakom sig. Det här innebär att individen behöver kunna avstå från något som känns bekant och tryggt utan att ha garantier för vad framtiden för med sig. Individen kan ha en stark vilja att hålla kvar vid det gamla och behov av att få svar på relevanta frågeställningar inför framtiden. Det andra steget innebär anpassning till det nya. Det kan uppkomma starka reaktioner och känsla av osäkerhet när nya arbetsmetoder eller något annat som är nytt införs i arbetet. Det tredje steget innebär en början på det nya. Individen börjar acceptera det nya och visar intresse för eventuella förbättringar som börjar synas i verksamheten. För att hjälpa individen att komma igenom dessa inre faser behövs stöd och uppmuntran från ledningen samt förmannen. (Pirinen, 2014, s. 216–225.) Motstånd mot förändring kan ses som en rationell reaktion från individer och grupper inom organisationen där de anställda kan välja utifrån de omständigheter som finns genom olika sätt att bemöta förändringar som presenteras från organisationens ledning (Angelöw, 1991, s. 27). Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att när människor konfronteras med förändringar kan några typiska reaktionsfaser uppstå, vilket presenteras i figur 4. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 363.) I början kan förändringen komma som en överraskning och individen vill förneka att det sker. Det här kan leda till negativa känslor som under processens gång kan vända till att förändringen motvilligt accepteras. Efter detta börjar individen så småningom att anpassa sig till förändringen och gällande omständigheter.



Figur 4. Typiska reaktionsfaser vid förändring (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 363–364).

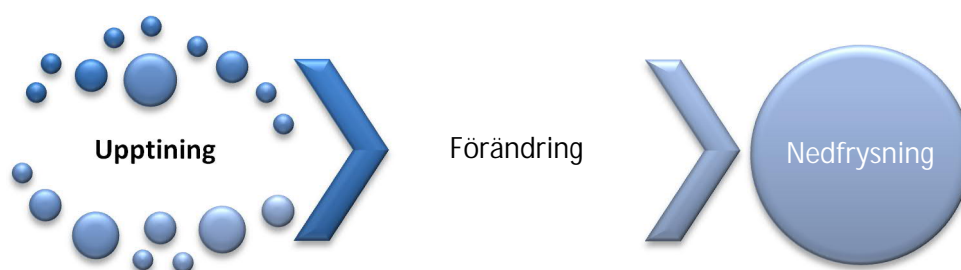
Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att motstånd mot förändringar inte behöver ses som avvikande, utan i många fall beror motståndet på att individen försvarar något som denne känner till och anser vara rätt i sammanhanget, på en mera emotionell basis. Förändringsmotstånd behöver inte vara negativt, utan kan leda till konstruktiva diskussioner och förslag som kan lyfta fram viktiga faktorer samt belysa behovet av eventuella justeringar som kan behöva göras i planerna (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 364, 367.) En uppfattning är också att människor kan ha ett behov av förändring, förnyelse och utveckling, vilket gör att förändringar kan ses mera som utmaningar än hot. Med beaktande av ett sådant perspektiv kan det anses att förändringsarbete som byggs på delaktighet, god kommunikation och möjlighet för anställda att påverka förändringarna kan upplevas som ett positivt inslag i vardagen samt gynna individernas yrkesmässiga utveckling. (Angelöw, 1991, s. 19.) En viktig aspekt är att sätta upp realistiska målsättningar i samband med förändringen. De förväntningar som riktas mot anställda bör vara i linje med vad personen har möjlighet att uppnå. Ifall upplevelsen är att målsättningarna är för krävande och att personen inte har möjlighet att nå dessa kan motivationen sjunka, vilket kan ha negativa konsekvenser för vederbörandes inställning till förändringsprocessen. (Pirinen, 2014, s. 18.)

Kommunikation är ytterst viktigt i samband med förändringar. Rykten och spekulationer sprids ofta i samband med förändringar och kanaliseras parallellt med den formella informationen. Rykten uppkommer ofta på grund av bristande information i och med att ju mindre information som finns tillhanda, desto mer färgas tolkningarna på grund av gruppens bristande kunskap. (Angelöw, 1991, s. 109–110.) Ledningens och förmannens uppgift är att kommunicera aktivt och regelbundet. Genom god kommunikation finns det möjlighet att skapa en gemensam förståelse för förändringsprocessen, vilket kan ge ytterligare ringeffekter genom att bland annat bygga upp förtroende, tydlighet och motivation. Det är även viktigt att ledningen lyssnar på personalens åsikter och har förståelse för den osäkerhet som förändringsplanerna kan skapa. (Pirinen, 2014, s. 116–118.)

3.2.2 Förändringsprocessen

Förändringsprocessen kan indelas i tre olika faser som organisationsförändringar behöver genomgå. Dessa faser är: upptining, förändring och nedfrysning (illustreras i

figur 5). I upptiningsfasen skapas motivation genom att bygga upp en bild av att situationen inte för tillfället är bra och att behov av förbättringar är nödvändiga. Upptiningsfasen behöver också skapa en mental trygghet för att minska rädslan och motståndet för förändringar samt belysa vad som behöver och vad som inte behöver förändras. I förändringsfasen utförs åtgärder för att genomföra förändringen. Det kan vara fråga om kommunikationsträning, strukturell ändring eller något annat område som ansetts behöva förändras. I nedfrysningsfasen stabiliseras och utvärderas de nya åtgärderna (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 374–375; Angelöw, 1991, s. 127–133.)



Figur 5. Tre grundläggande faser i en organisationsförändringsprocess (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 375).

3.3 Polisuppgifter ur utredningsperspektivet

Polisens arbetsuppgifter grundar sig på lag och det finns därmed begränsat med möjligheter för hur uppgifterna kan utföras. Polisorganisationer är hierarkiskt uppbyggda med tydlig ansvarsfördelning och i regel en indelning av uppgifter i olika enheter samt grupper. Poliserna indelas i befäl, underbefäl och manskap. Förutom detta kan det finnas civila tjänstemän som till exempel polisväktare och utredningssekreterare. Polisens uppgifter fastställs för Ålands del i *Polislagen* (2013:87) för landskapet Åland 1 kapitel 1 §, var det framkommer bland annat att polisens uppgift är att utreda brott och sörja för att brott blir föremål för åtalsprövning. Förutom detta har polisen ansvar även för allmän ordning och säkerhet, förebyggandet av brott samt ett flertal andra viktiga i lag definierade ansvarsområden. Det som bör i detta sammanhang nämnas är den utmaning som polismyndigheten har gällande de egna åländska lagstiftningsområdena och de som innefattas av rikslagstiftning, vilket innebär en utmaning för bland annat undersökningsledare samt utredare som jobbar inom utredningssektorn. Ålands polismyndighet sköter polisiära uppgifter som delvis är under åländsk lagstiftningsbehörighet, delvis riksbehörighet. På Åland gäller förundersöknings- och tvångsmedelslagen då till exempel lagstiftningen om

förundersökning tillhör rikets behörighet och Ålands polismyndighet sköter detta genom en överenskommelseförordning. (Helminen et al., 2014, s. 127, 135.)

3.3.1 Undersökningsledare och utredare

Inom polisen är undersökningsledaren i regel en anställningsberättigad tjänsteman, det vill säga ett befäl. Ett undebefäl, det vill säga en kriminalöverkonstapel eller en överkonstapel, kan i vissa fall fungera som undersökningsledare när det är fråga om mera rutinartade ärenden⁶. Undersökningsledaren ansvarar i princip för flera viktiga områden som anknyter till bland annat rättsskyddet. Undersökningsledaren beslutar om utredningsåtgärder och när en undersökning, polis- eller förundersökning, påbörjas och när den avslutas⁷ (Helminen et al., 2014, s. 145–148; Rantaeskola, 2014, s. 50–53, 85).

Utredarens uppgift består av införskaffandet av till ärendet tillhörande uppgifter, utföra förhör med parter och vittnen samt övrig utredningsgöromål enligt undersökningsledarens linjedragningar. Både gällande förundersökning och polisundersökning kan dylika utredningsuppgifter ingå i en utredning. (Helminen et al., 2014, s. 152–154.)

3.3.2 Anmälningmottagning

Polisen mottar anmälningar på daglig basis och registrerar en anmälan genom att föra in uppgifterna i undersöknings- och handräckningssystemet i informationssystemet för polisärenden (Ålands polismyndighet, 2018a; Helminen et al. 2014, s. 294–295). Anmälningar mottas personligen, per telefon, elektroniskt, skriftligen eller i samband med ett polisuppdrag eller pågående undersökning av ett annat ärende. (Helminen et al., 2014, s. 275–276). Vid en polisstation innebär en anmälningmottagning i princip utrymmen som är lämpade för att ta emot besökare som önskar att göra anmälan och att de poliser som arbetar i anmälningmottagningen ansvarar för uppgiften.

⁶ Vid Ålands polismyndighet finns inte kriminalöverkonstapel som tjänstebenenämning utan endast överkonstapel.

⁷ I den nya polislagen har det uttryckligen formulerats att i även en polisundersökning kan en undersökningsledare utses vars befogenheter motsvarar till tillämpliga delar det som en undersökningsledare har i en förundersökning (Helminen et al., 2012, s. 343).

3.3.3 Förbehandling

Under de senaste åren har det vid flera av de större polisinrättningarna bildats en funktion vars uppgift består av bearbetning av inkomna anmälningar. Dessa så kallade *förbehandlingsenheter* eller *förbehandlingsgrupper* har som huvudsaklig uppgift att tillgodose kvaliteten i de anmälningar som registreras genom att vid behov redan i initialskedet införskaffa behövliga kompletteringar till ärenden. Förutom detta fungerar förbehandlingen som ett filter för inkommande ärenden där en första evaluering av ärendet görs och där målsättningen är att styra ärendena till rätt utredningsinstans utan onödiga mellanhänder. Förbehandlingen kan även sammanföra ärendehelheter där flera brott med samma parter registrerats av polisen, vilket underlättar koncentrationen av utredningsåtgärder (Burmoi, 2017, s. 35–37.) Förbehandlingen kan ta hand om ärenden som kan avslutas utan egentliga utredningsåtgärder, till exempel genom att göra en begränsningsframställan till åklagaren, eller genom att avsluta ärendet med undersökningsledarens beslut utan att ärendet skickas till en annan utredningsgrupp eller instans⁸. Målsättningen är att processa ärenden effektivt och om möjligt genom att ett ärende görs klart vid den initiala myndighetskontakten. Inom polisen brukar begreppet *minsta möjliga kontakt* användas för att ge en bildlig beskrivning av denna princip för ärendehantering⁹. Hur dessa förbehandlingsfunktioner är strukturerade och vilka exakta uppgifter de har beror på respektive polisinrättning (Kurenmaa, 2018, s. 47).

Enligt Kurenmaa (2018) betyder förbehandlingsprocessen en process där mottagande och registrering av brottsanmälningar samt överföring av anmälningar till aktiv utredning har definierats enligt en strukturerad handlingsmodell. Processen innebär i huvudsak ett avgörande i respektive anmälan där det avgörs ifall en anmälan ska framställas för begränsning, avbrytas temporärt eller överförs till aktiv utredning. Förbehandlingen täcker inte samtliga ärendesorter utan vissa speciella ärenden kan redan initiiellt mottas direkt vid rätt utredningsinstans, beroende på ärendets karaktär. Det centrala i förbehandlingsprocessen är att de individer som deltar i arbetet har tillräcklig erfarenhet från brottsbekämpningssektorn och sakkunskap angående arbetsuppgiften, vilket bättre tryggar arbetsprocessernas genomförande. Förbehandling

⁸ Begränsning av förundersökningen betyder att åklagaren kan besluta om att inte påbörja förundersökning eller att avsluta en påbörjad förundersökning på basis av undersökningsledarens framställning (Helminen et al., 2014, s. 337).

⁹ Begreppet används bland annat i Tero Kurenmaas slutrapport angående brottsbekämpningens situation i Finland (Kurenmaa, 2018, s. 43)

är ett prioriteringsredskap vars syfte är att säkerställa kvaliteten i inkomna ärenden och sålla bort ärenden där det inte finns förutsättningar eller kan anses vara ändamålsenligt att genomföra en utredning. Samtidigt kan effekten av adekvat förbehandling innebära att det finns bättre möjligheter att satsa på ärenden där förutsättningar för utredning de facto föreligger. (Kurenmaa, 2018, s. 47.)

Burmoi (2017) lyfter fram problemet med att förbehandling som funktion inte ännu officiellt har definierats inom polisen. Med detta menas att innebörden av förbehandlingsfunktionen formats i praktiken från fall- till fall av respektive polisinrättning på lokalnivå. Förbehandlingsfunktionen kan vara integrerad i en utredningsgrupp, vilket innebär att förbehandling som uppgift sköts av utredningsgruppen samtidigt med övriga utredningsuppgifter. Förbehandlingen kan även innefatta en koncentrerad förbehandling där funktionens huvuduppgift är förbehandlingsuppgifter. Förbehandlingsfunktionen kan också i vissa fall innefatta andra uppgifter än egentlig förbehandling, till exempel kundmottagning och utredning av enklare förundersökningar. Dock är det viktigt i sammanhanget att förstå skillnaden mellan vad som menas med förbehandling och vad som är till exempel egentlig förundersökning (Burmoi, 2017, s. 30, 34, 37–40.)

3.3.4 Förundersökning och polisundersökning

Polisen jobbar i huvudsak med två olika i lag definierade undersökningsformer: *förundersökning* och *polisundersökning*. Förundersökning påbörjas då det finns skäl att misstänka brott. Polisen är den myndighet som i huvudsak utreder brott och definieras som allmän förundersökningsmyndighet. Förundersökningens syfte är att införskaffa utredning gällande det misstänkta brottet och andra relevanta omständigheter vilket sedan kan användas som underlag vid en eventuell åtalsprövning och rättegång. Förundersökning är en del av den så kallade *straffprocessen* som kan indelas i fyra skeden: förundersökning, åtalsprövning, rättegång och straffverkställighet. Polisens roll i straffprocessen är i initialskedet, det vill säga utförandet av förundersökning när brott misstänks. (Helminen et al., 2014, s. 17–18, 125.)

Polisen utför även andra undersökningar än förundersökning med anledning av brottsmisstanke. Polisundersökning betyder andra undersökningar än egentlig förundersökning. Några av sådana polisundersökningar vilka enligt lag ålagts polisen är

till exempel dödsorsaks-, brandorsaks- och försvunnen person undersökningar. (Helminen et al., 2014, s. 22, 25.) En polisundersökning kan, om det visar sig, leda till en brottsanmälan och förundersökning ifall brottsmisstanke i en sådan undersökning framkommer. I annat fall avslutas polisundersökningen när den anses vara klar och har uppnått sitt syfte. Vid polisundersökning och förundersökning med anledning av brottsmisstanke ansvarar en undersökningsledare och en utredare för att ett specifikt ärende utreds enligt gällande regler. (Helminen et al., 2014, s. 150–153).

4 METODER

I detta kapitel presenterar jag vilka metoder som använts och på vilket sätt urvalet av informanter har gjorts. Arbetet har utförts genom att kombinera temadiskussioner, intervjuer och observationer som metoder för datainsamling. Observationer har utförts under hela projektet genom att dokumentera gjorda iakttagelser. Jag beskriver hur det empiriska materialet tolkas och analyseras genom ett hermeneutiskt förhållningssätt. Undersökningen har också en fenomenografisk inriktning där syftet är att söka efter det som finns bakom det omedelbart observerbara, det vill säga människornas uppfattning av det undersökta fenomenet och som närmare beskrivs senare i detta kapitel. Därefter beskriver jag undersökningens etiska aspekter och undersökningens trovärdighet samt pålitlighet.

4.1 Kvalitativa metoder

Med beaktande av min undersökning och vilket syfte samt frågeställningar som finns anser jag att kvalitativa metoder är lämpligast att använda. Kvalitativa metoder är lämpliga när avsikten är att försöka förstå fenomen i samhället och hur detta påverkar människorna i den (Ahrne & Svensson, 2015, s. 8). Syftet med metoderna har varit att få in material från de människor som arbetar i den utredningsgrupp som projektet riktar sig till. Genom att vara med, diskutera och intervjua människorna finns det en möjlighet att skapa en autentisk bild av den gällande situationen. Det insamlade och analyserade materialet kan återspeglas i ljuset av teoretiska perspektiv samt min egen förståelse av ämnet.

Enligt Bryman (2011, s. 340) kan tre förhållningssätt uppräknas som kännetecknar den kvalitativa forskningen. För de första har den en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, vilket Patel och Davidsson (2011) kallar för upptäckandets väg.

Undersökningsobjektet studeras utan att man på förhand har bestämt någon tidigare vedertagen teori som grund och det insamlade empiriska materialet formar teorin. Problemet eller snarare risken är att ingen kännedom finns på förhand om teorins räckvidd som baseras på undersökningens insamlade material. (Patel & Davidson, 2011, s. 23.) Det finns även kritik mot idén om att forskning kan vara induktiv där det bland annat anses att det inte går att vara helt förutsättningslös och endast utgå från undersökningens empiri. För att kunna formulera syfte och relevanta frågeställningar behövs oftast tidigare kännedom om studieobjektet och det teoretiska perspektivet. (Henricson, 2017, ss. 30–31.) För det andra har den kvalitativa inriktningen en kunskapsbasteoretisk ståndpunkt där fokus finns på förståelsen av den sociala verkligheten i ljuset av deltagarnas upplevelse och tolkning av en specifik miljö. För det tredje har den kvalitativa inriktningen en ontologisk ståndpunkt där sociala egenskaper är resultat av samspelet mellan olika individer och inte en företeelse som redan finns utan individernas medverkan. (Bryman, 2011, s. 341.)

4.2 Urval

Vid kvalitativa undersökningar används oftast ett mindre antal informanter i jämförelse med kvantitativa undersökningar. Vid kvalitativa undersökningar är det viktigt att hitta ett mindre antal informanter som har olika erfarenheter och som kan beskriva det undersökta fenomenet på ett mångsidigt sätt. Deltagarna väljs inte slumpmässigt, utan i stället tillfrågas sådana personer som förväntas ha kunskap och erfarenhet av ett specifikt område. Det är också viktigt att välja informanter med tillräcklig variation där kön, ålder och andra individuella egenskaper beaktas i tillräcklig utsträckning. (Henricson, 2017, s. 15.) Genom *målinriktat urval* har jag strävat efter att välja sådana personer som jag uppfattar har kunnat ge behövliga uppgifter för att svara på forskningsfrågorna. Enligt Bryman (2011) kan målinriktat urval definieras som ett *icke sannolikhetsurval* där platser och informanter, till motsatsen för slumpmässigt urval, istället väljs ut i ljuset av forskningsfrågorna och de utvalda personernas kunskap över det specifika som undersökningen handlar om. (Bryman, 2011, s. 350.) Henricson (2017) använder begreppet *strategiskt urval*, vilket syftar till att välja informanter som förväntas ge tillräckligt informationsrika beskrivningar av det undersökta fenomenet för att skapa underlag som kan ge svar på frågorna (Henricson, 2017, s. 16).

Undersökningen har gjorts vid Ålands polismyndighet och den utredningsgrupp som benämns *allmän utredning*. I och med att detta utvecklingsarbete indelats i en före och efterfas har jag också delat upp materialinsamlingen i två delar. I det första skedet har jag riktat frågan till hela allmänna utredningsgruppens personal vilket sedan gett underlag för planeringen av behövliga förändringar. I det andra skedet, som utförts i samband med evalueringen efter en försöksperiod, har jag valt ut fem personer som informanter för intervjuerna. Urvalet av informanter till intervjuerna har valts ut från samma grupp personer som i första skedet. De intervjuade personerna har anonymiserats och benämns i undersökningen som "informant 1, informant 2", och så vidare. Informanterna består av både kvinnliga och manliga individer som jobbat med polisuppgifter mellan 12 till 20 år enligt angivna uppgifter. Jag har valt att inte beskriva informanterna desto närmare för att personerna inte ska kunna kännas igen.

4.3 Datainsamlingsmetoder

I det första skedet av materialinsamlingen har jag informerat den personal som berörs av projektet vad projektet innebär. Jag har samtidigt begärt in återkoppling från personalen gällande deras arbetssituation och synpunkter på upplevda problem samt förslag på lösningar. Syftet med detta har varit att belysa eventuella förändringsbehov av verksamheten och för att använda materialet som underlag vid planeringen av förslag på förändringar. Personal som jag riktat mig till är enhetschefen, gruppcheferna, utredarna och väktarna vid allmänna utredningen. Frågeställningen har varit öppen och icke strukturerad. Svar har erhållits vid temadiskussioner, individuella diskussioner och per e-post med de individer som ingår i gruppen. Underlaget har använts vid planeringsskedet och utmynnat i ett förändringsförslag.

I det andra skedet av materialinsamlingen har jag använt mig av kvalitativa intervjuer som metod för att få in empiriskt material till undersökningen. Intervjuerna har använts för att få in uppgifter angående hur förändringen upplevs ha fungerat efter den genomförda provperioden. Genom att intervjua personer som är delaktiga i ett visst socialt sammanhang kan jag närmare få insikt i de förhållanden som råder i den undersökta miljön. Genom intervjuer kan uppgifter om sociala förhållanden och individernas enskilda upplevelser insamlas, vilket är av intresse om man beaktar undersökningens syfte. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 34.) Jag har använt mig av intervjuer med hjälp av e-post.

I dagens läge är det möjligt att genomföra intervjuer med hjälp av e-post genom att skicka frågor till en grupp personer som sedan kan svara på dessa. När intervjuer per e-post används är det lika centralt att planera frågorna och formen för intervjun som vid användandet av andra intervjumetoder. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 39.) Vid planeringen av intervjuerna har jag utgått från en semistrukturerad intervjuform, vilket innebär att intervjufrågorna formulerats delvis detaljerat och strukturerat men med möjlighet för informanterna att svara på ett flexibelt sätt. Jag har velat behålla en viss struktur på intervjufrågorna för att få svar på de frågeställningar som finns i undersökningen samtidigt som jag försökt att ge utrymme för informanterna även för mera utvecklade och djupgående svar enligt eget övervägande. (Henricson, 2017, s. 144–148; Patel & Davidson, 2011, s. 81–82.)

Jag har först kontaktat och diskuterat med de personer som jag valt till informanter till intervjuerna. I samband med detta har jag förklarat syftet med intervjuerna. Därefter har jag per e-post skickat information och intervjufrågor till informanterna, vilka bifogas som bilaga 1 och 2 i slutet av detta utvecklingsarbete. Frågorna skickades till informanterna den 28.04.2019 och jag begärde svar senast den 19.05.2019. Samtliga informanter tog kontakt med mig angående vissa frågeställningar som anknyter till intervjuerna och jag kunde därmed förtydliga vissa frågor före informanterna gav sina svar. Svaren returnerades per e-post. Samtliga fem informanter inlämnade sina intervjusvar inom utsatt tid.

I och med mitt uppdrag med detta projekt har jag samtidigt under hela projektets gång utfört observationer och därigenom införskaffat material till denna rapport. En deltagande observatör är med en grupp på ett aktivt sätt i de situationer som observeras (Patel & Davidson, 2011, s. 98). Dokumentationen har varit regelbunden och systematisk. Förutom viktiga händelser har jag även antecknat uppgifter som personer sagt eller förmedlat till mig via e-post angående projektet. Patel och Davidson (2011) menar att när inget på förhand planerat observationsschema finns så är det frågan om ostrukturerade observationer vars syfte är att utforska och inhämta så mycket information som möjligt angående något problemområde. (Patel & Davidson, 2011, s. 97). Jag har regelbundet antecknat observationsuppgifterna på ett tydligt och enkelt sätt som dels gjort dokumenteringen smidig, dels för att materialet varit lätt att bearbeta i

samband med analyseringen av det. Exempel på dokumenteringen av observationsuppgifter presenteras i figur 6.

Dag	Observationsuppgifter	Kommentar
03.12.2018	<p>Får en beskrivning av att det inte är så motiverande att förmedla sina idéer till vad som ska förändras. Känner att det inte beaktats tidigare av ledningen alla gånger.</p> <p>Berättar i samband med en lös diskussion att det är ett bra tecken att ledningen ger personalen möjlighet att införa sina tankar till hur man borde lägga upp gruppens arbetsuppgifter. Det känns bra.</p> <p>Svarar på fråga angående om det finns nåt negativt med projektet och beskriver då att det varit så mycket olika ändringar framförallt de senaste åren. Man får ingen arbetsro, bra personer hoppar av eller byter uppgifter, sen ska det lappas genom att byta namn på grupper och funktioner. Eviga förändringar gör att man inte vill vara med om flera.</p>	<p>deltagande</p> <p>negativt</p> <p>positivt</p> <p>motstånd</p> <p>arbetsro</p>
12.04.2019	<p>En beskrivning av att trots att gruppen blivit delad och nu är båda delarna av gruppen ganska små, så känns arbetsuppgifterna mera tydliga.</p> <p>Man kan på ett bättre sätt planera sitt arbete nu. Tidigare var det många järn i elden hela tiden.</p> <p>Skeptiska tankar angående att det igen gjorts förändringar. Frågan är om man inte kunde åtgärda problemen och inte röra i för mycket i gruppens struktur så att man får fokusera på jobbet.</p>	<p>dagligt arbete</p> <p>positivt</p> <p>utveckling</p> <p>negativt</p> <p>förslag</p>
15.04.2019	<p>Positiva åsikter angående hur man fått påverka genomförd förändring. Trots det behöver konceptet finslipas vidare.</p> <p>Att kunna planera sin arbetsvecka så långt som möjligt enligt egen planering upplevs som bra. Krav får finnas, men man behöver få styra detaljerna på sitt uppdrag själv så långt det går.</p> <p>Förbehandlingen utvecklar uppdraget vidare av egen kraft. Man säger ha vissa farhågor med att gruppen är så liten och sommaren närmar sig. Man brukar hamna lappa vid t.ex fältet under semestertider och då finns det risk att egna arbetet hopar sig. Det vill man undvika.</p>	<p>acceptans</p> <p>positivt</p> <p>utveckling</p> <p>arbetsmotivation</p> <p>dagligt arbete</p> <p>problem</p>

Figur 6. Exempel på dokumenteringen av observationsuppgifter.

Genom att själv delta i arbetet inom ramen för projektet och genom att aktivt medverkat i projektets olika skeden har jag på ett naturligt sätt fått tillträde till det undersökta objektet. Min roll i projektet har troligen påverkats av mitt uppdrag som ansvarig för projektet. För att få så tillförlitliga uppgifter som möjligt i samband med observationer är det viktigt att observatören inte uppfattas vara till exempel en representant för ledningen, vilket jag inte kan utesluta att kan ha skett (Patel & Davidson, 2011, s. 98–

99). Jag har också varit medveten om att mina egna erfarenheter och åsikter angående det undersökta ämnet har kunnat påverka hur jag tolkat det material som jag insamlat vid observationerna. I och med att jag inte informerat på förhand om observationerna har det varit frågan om så kallade *dolda observationer*. Min uppfattning är att genom dolda observationer har jag kunnat iaktta händelser utan att påverka medverkande personers agerande, vilket jag anser har tillfört autentiska uppgifter till undersökningen

4.4 Metodologiska utgångspunkter

Vid tolkningen av materialet har jag utgått från hermeneutik. *Hermeneutik*, som betyder tolkningslära, är ursprungligen en metod för att tolka bland annat bibelns innehåll och som numera används för att tolka texter generellt. Alvesson och Skoldberg (2017) beskriver denna process som den *hermeneutiska cirkeln*, i vilken förståelse för helheten utvecklas stegvis genom tolkning av delarna samtidigt som detta utvecklar även förförståelsen för kommande texter, där den så kallade förståelsehorisonten förflyttas under arbetets gång när ny förståelse uppkommer. Begreppet innebär delens och helhetens förhållande till en rimlig tolkning av till exempel en text. (Alvesson & Skoldberg, 2017, s. 153.)

Genom tolkningar skapas betydelse av det som ska tolkas (Henricson, 2017, s. 306). Genom ett hermeneutiskt förhållningssätt utgår jag från min egen förförståelse av det undersökta ämnet. När jag betraktar helheten gör jag det i ljuset av delarna för att därigenom försöka få en så fullständig förståelse som möjligt och för att därigenom utvidga min förståelse. Det här gör jag genom att först läsa allting i till exempel en intervju för att därefter läsa delar av den för att jämföra de olika förståelserna mot varandra, det vill säga min egen förförståelse i relation till informantens, för att därigenom få en mera heltäckande bild och där gränsen för min egen förförståelse förflyttas under processens gång. (Patel & Davidson, 2011, s. 29–30.)

Jag har i undersökningen utgått från ett fenomenografiskt förhållningssätt. Syftet med fenomenografi är att försöka förstå hur ett fenomen uppfattas av människor och där uppfattningen kan skapa mening för hur omvärlden gestaltas. Vid analysen har jag sorterat materialet tills tydliga mönster har kunnat urskiljas. Mönster innebär upprepning av vissa teman som bildar olika kategorier och som baseras på det

insamlade materialet. Analysen har utmynnat i ett resultat som återspeglar människors uppfattning av det undersökta fenomenet. (Patel & Davidson, 2011, s. 31–33.)

4.5 Materialets bearbetning och analys

I bearbetnings och analysskedet av det insamlade materialet, har jag kategoriserat materialet som enligt min tolkning har motsvarande betydelse. I ljuset av undersökningens frågor och genom att i första hand utgå från intervjusvaren, har jag försökt att kategorisera innehållet så att det varit möjligt att jämföra intervjusvar med motsvarande innehåll från observationsanteckningar. Ett utdrag från tabellen för analys presenteras i figur 7.

Intervjuer	Observationer	Kategori
Hur arbetet görs inom mitt ansvarsområde kan jag påverka väldigt bra. Utvecklandet av uppgifterna måste man i praktiken ansvara för själv också. (Informant 4)	I samband med en diskussion gällande arbetet uttrycker man att när det finns möjligheter att påverka själv hur ens arbetsuppgifter görs, känns jobbet roligare.(03.05.2019)	- delaktighet och motivation

Figur 7. Exempel på analystabellen för kategorisering och jämförelse av insamlat material.

I figur 7 ger jag exempel på hur analysen av intervjuer utmynnat i kategorier, vilka formats i ljuset av intervjufrågorna, intervjusvaren och den presenterade teoretiska referensramen. Därefter har jag granskat observationsanteckningarna för att finna material med motsvarande innehåll och betydels. Jag har i samband med detta beaktat att det jämförda materialet från datainsamlingsmetoderna inte alltid till sitt innehåll varit helt samstämmig. De slutliga kategorierna har utmynnat i teman, som jag presenterar i samband med undersökningens resultat, vilket närmare framkommer i kapitel 5.3.

4.6 Etiska aspekter

Jag beaktar de forskningsetiska principer som uppräknas av Forskningsetiska delegationen (2009). Vid undersökningen informerades deltagande personer om att deras deltagande är frivilligt, att deras namn och övriga uppgifter behandlas konfidentiellt och att det insamlade materialet endast används i detta utvecklingsarbete. Personer som har deltagit i undersökningen i form informanter har anonymiseras i tillräcklig grad så att dessa inte kan kännas igen av utomstående. Informanterna informerades även om möjligheten att avbryta sin medverkan men att material som därtill insamlats kan användas i undersökningen. Insamlat material har förvarats inlåst

under undersökningens gång för att förhindra att utomstående kan se det. Efter att undersökningen avslutats har allt insamlat material förstörts. (Forskningsetiska delegationen, 2009)

Jag har använt dolda observationer trots att kritik kan riktas mot detta ur ett etiskt perspektiv. Medverkande personer har inte blivit informerade om observationerna på förhand, vilket kan anses problematiskt. Jag har trots detta valt att använda metoden och beaktat den etiska aspekten genom att inte dokumentera observationsatneckningar gällande namn, personliga uppgifter eller annan information som inte faller inom ramen för denna undersökning.

4.7 Trovärdighet och pålitlighet

Vid kvalitativa undersökningar anses begreppet *trovärdighet* återspegla vad som kan anses vara god kvalitet i forskningsarbeten. Trovärdighet innefattar att jag på ett transparent sätt beskriver samtliga skeden i undersökningen med tydlighet så att det är möjligt att både diskutera och kritisera dessa. (Ahrne & Svensson, 2015, s. 24–25; Henricson, 2017, s. 431–432.) Det är även viktigt att beskriva min förståelse av det som undersöks och hur tidigare erfarenheter kan påverka datainsamlingen samt analysen, vilket kan stärka undersökningens pålitlighet (Henricson, 2017, s. 432).

Genom att jag använt flera datainsamlingsmetoder har det varit möjligt att till exempel jämföra uppgifter från observationer med intervjuer. När flera datainsamlingsmetoder används är det fråga om så kallad *triangulering*. Målsättningen med triangulering är inte nödvändigtvis att komma till samma slutsats genom att använda olika metoder, utan variationen kan berika studien och de fenomen som undersöks. Därutöver kan triangulering genom att använda flera olika datainsamlingsmetoder i samma undersökning, förbättra undersökningens trovärdighet och pålitlighet genom att skapa ett bredare underlag av det insamlade materialet. (Patel & Davidson, 2011, s. 107.)

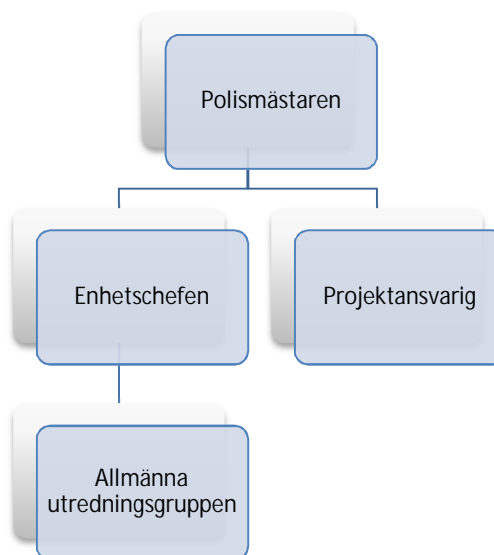
5 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT

I följande kapitel beskrivs projektet och dess genomförande. Jag presenterar hur projektorganisationen är uppbyggd, vad syftet med projektet är och hur projektet har framskridit. Jag presenterar även de olika skedena i arbetet genom att beskriva utvecklingsarbetets huvudsakliga händelser där jag samlat in material för att få underlag

till planeringen av förändringarna och till sist presenteras resultatet av de intervjuer som utförts för att evaluera hur förändringarna upplevs fungera ur deltagande personers perspektiv i ljuset av utförda observationer.

5.1 Beskrivning av projektet

I den tillfälliga projektorganisationen underställdes jag polismästaren med ansvar för projektets genomförande. Syftet med denna struktur var att jag vid behov direkt kunde kommunicera med myndighetens högsta ledning i form av polismästaren samtidigt som min roll inom ramen för arbetet med projektet gjorde att samarbetet med enhetschefen och gruppcheferna kunde ske på ett effektivt sätt, utan onödiga mellanhänder. Den tillfälliga projektorganisationen presenteras i figur 8.



Figur 8. Projektorganisationens struktur (egen konstruerad figur).

Arbetet med projektet påbörjades genom att sätta upp målsättningar och välja användbara metoder för hur målsättningarna skulle uppnås, vilket sammanställs samt presenteras i projektplanen. En faktor som påverkat att projektet påbörjades är att antalet öppna ärenden ökat och att det uppkommit signaler från verksamheten om eventuella problem med hur arbetsuppgifterna är strukturerade vid den allmänna utredningsgruppen, vilket även har uppfattats av myndighetens ledning.

På grund av dessa orsaker var utgångspunkten för hur projektet bör framskrida att försöka få underlag gällande hur arbetsuppgifterna upplevs fungera och vilka förändringar som kan vara behövliga att göra genom att involvera de personer som arbetar samt ansvarar för utredningsgruppens arbete. Efter denna inledande fas utfördes

planering i syfte att framställa förslag på förändringar vilket därefter presenterades till berörda parter. Enligt polismästarens beslut genomfördes en provperiod för att pröva det nya upplägget för allmänna utredningens struktur. Efter att tiden för provperioden löpt ut framställdes resultatet i samband med presentationen av projektets slutrapport och därefter avslutades projektet. Efter avslutad provperiod samlande jag in material för att kunna analysera och redovisa resultatet i form av personalens upplevelser i detta utvecklingsarbete för att skapa en mera personalcentrerad bild av förändringsprocessen. En kronologisk förteckning över projektets genomförande och huvudsakliga händelser presenteras i figur 9.

Tidpunkt	Händelser
05.11.2018	Projektet påbörjades och projektplanen presenterades, observationer påbörjades
05.11 och 09.11.2018	Information till berörd personal
05.11–22.11.2018	Förarbete och materialinsamling (temadiskussioner med gruppen, e-post och annan återkoppling)
22.11–03.12.2018	Planering av förändringar med berörda parter
10.12.2018	Presentation av förändringsförslag på befälsmötet
20.12.2018	Beslut om att inleda en provperiod enligt förslag
20.12.2018–13.01.2019	Förberedelse inför provperioden (funktioner, utrymmen, resurser, mm.)
14.01–07.04.2019	Provperiod, verksamheten testades
28.04–19.05.2019	Materialinsamling i form av intervjuer gällande evaluering av förändringsprocessen och provperioden
19.05.2019	Observationer avslutades
02.05.2019	Presentation av försöksperiodens huvudsakliga resultat till polismästaren och enhetschefen i form av projektets slutrapport
03.05.2019	Projektet avslutades
20.05–09.06.2019	Analys av empiriska materialet
10.06–30.08.2019	Sammanställning av resultatet i utvecklingsarbetet

Figur 9. Förteckning över huvudsakliga händelser under projektet.

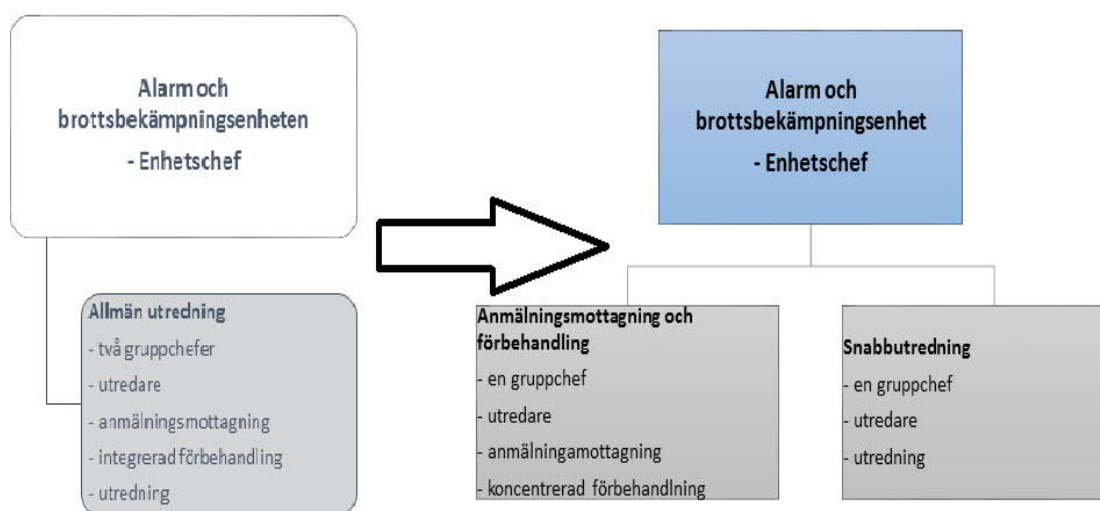
5.2 Förarbete och förändringsförslag

Materialinsamlingens första skede har utförts för att få in underlag från verksamheten i form av förarbete till planeringsskedet. Materialinsamlingen för planeringen genomfördes med hjälp av temadiskussioner med berörd personal och genom att bereda personalen möjlighet att ge sina synpunkter per e-post.

Planeringen av eventuella förändringar gjordes på basis av inhämtade uppgifter tillsammans med enhetschefen för alarm- och brottsbekämpningsenheten. Gruppcheferna för allmänna utredningen involverades också. Strax efter att projektet påbörjas hade den ena av två gruppchefer blivit sjukskriven och därmed kom vi överens med den gruppchef som fanns kvar på arbetet att denne regelbundet skulle informera den andra gruppchefen per telefon om vad som i huvudsak skedde under tiden för sjukfrånvaron.

Återkoppling från personalen var förhållandevis riklig och ett flertal diskussioner samt e-postmeddelanden beskrev olika åsikter och förslag på åtgärder som ansågs mer eller mindre nödvändiga att göra. Vid planeringen beaktades resultatet av det första materialinsamlingsskedet och uppskattade förutsättningar för hur gruppens arbetsuppgifter kunde struktureras inom ramen för tillgängliga resurser. I samband med planeringen ansågs att gruppens arbetsuppgifter bör struktureras så att en mera specifik uppgiftsindelning införs. Gruppens arbetsuppgifter indelades därmed i två sektorer. Inom den ena delen ansvarar man för anmälningmottagningen och *förbehandling*¹⁰. Inom den andra delen för utredning av förundersökningsärenden vilka inte anses vara för omfattande. Mera omfattande ärenden ska utredas fortsättningsvis vid kriminalenheten. En gruppchef finns för respektive funktion och fungerar även som undersökningsledare. Gruppens utredare indelas i två sektorer där en del av utredarna arbetar med anmälningmottagnings och förbehandlingsuppgifter (förbehandlingsgruppen), en del med förundersökningsärenden (snabbutredningsgruppen). Allmänna utredningsgruppen före och efter omstruktureringen presenteras i figur 10.

¹⁰ Vid planeringen av allmänna utredningsgruppens struktur och uppgifter beslöts att *förhandsgranskning* benämns härafter som *förbehandling* för att bättre korrelera med begreppet som används inom fasta Finland.



Figur 10. Allmänna utrednings-gruppen före- och efter förändringen (egen konstruerad figur).

I det tidigare upplägget kan det ses att allmänna utredningsgruppen har ett bredare ansvarsområde gällande arbetsuppgifter och två gruppchefer. På basis av förändringen har gruppen delats i två delar med mindre antal arbetsuppgifter för respektive grupp samt med var sin gruppchef, där man samtidigt har frångått upplägget med så kallat *delat ledarskap*.

Förslaget presenterades därefter på befälsmötet där polismästaren beslutade att det föreslagna upplägget prövas under en begränsad prövoperiod. Projektets syfte var även att utveckla andra funktioner som allmänna utredningsgruppen ansvarat för, till exempel uppgiften som "U1" vilket närmare framkommer i projektplanen och projektets slutrapport, men behandlas inte i detta sammanhang¹¹.

5.3 Evaluering och resultat

I det andra skedet av materialinsamlingen har jag använt kvalitativa intervjuer med hjälp av e-post. Intervjuerna har utförts i syfte att få insikt i personalens upplevelser av förändringsprocessen och erfarenheterna från prövoperioden gällande hur skötandet av arbetsuppgifterna fungerar. Det empiriska intervjumaterialet har bearbetats och analyserats i ljuset av insamlade observationsuppgifter samt den presenterade teoretiska referensramen. Jag har vid analyskedet genom min förståelse av materialet försökt

¹¹ Utredning 1 (U1) funktionen innebär en gruppchef från utredningen som för respektive arbetsskift ansvarar för ledningen av den vardagliga utredningsverksamheten. Uppgiften har före projektet skötts av gruppcheferna vid allmänna utredningsgruppen.

urskilja gemensamma och återkommande faktorer, vilket resulterat i följande teman: *förändringsprocess, delaktighet, evalueringsfas och arbetsbild*.

5.3.1 Förändringsprocess

Organisationer genomgår regelbundet olika förändringar vilket enligt det som framgår i kapitel 3.2 till exempel kan bero på att en ny ledare sätter upp nya målsättningar eller för att behov av mera effektiv verksamhet eftersträvas (Christensen et al., 2005). Vid polismyndigheten har flera olika förändringar genomförts, vilket närmare framgår i kapitel 2.3, där omorganiseringen av utredningsverksamheten 2012 var en av de större i "modern tid" (Ålands polismyndighet, 2018b; Hoikkala, 2017). Därefter har flera mindre förändringsåtgärder gjorts i syfte att försöka förbättra utredningens effektivitet och funktionalitet. Genomförandet av flera förändringar på kort tid kan skapa stress och motstånd mot förändringar samt leda till så kallad *förändringströtthet*, vilket närmare framkommer i kapitel 3.2.1 (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Angelöw, 1991). Personalen efterfrågar stabilitet och förutsägbarhet gällande sitt arbete, vilket även framkom i samband med observationer. Oron för att arbetsbilden radikalt vid en förändring kan ändras finns bland personalen och spekulationer angående vad som kommer att ske, åter tid och energi.

Ett bra sätt att genomföra förändringar anses vara att involvera personalen i förändringsprocessen, vilket kan skapa bättre förutsättningar för ett mera lyckat resultat och minska eventuellt motstånd. Informant 2 beskriver om sina upplevelser angående tidigare förändringar inom organisationen.

Exempel 1:

Jag har varit med om flera organisationsförändringar genom åren och upplever att förändringar kräver tid och energi. Det ordinarie arbetet pausas helt naturligt tidvis så det tar ett tag att kunna utvärdera olika processer och vad förändringsarbetet medfört. Jag har upplevt att man inte riktigt avvarat tillräckligt med tid för utvärdering, att en ny förändringsprocess har inletts innan man hunnit se och diskutera effekterna av det tidigare systemet. (Informant 2, 2019)

Enligt vad informant 2 beskriver har förändringar genomförts regelbundet och att dessa upplevs ta tid och energi från det egentliga arbetet. Som informant 2 beskriver upplevs

förändringar ha en negativ inverkan på arbetet och tid behövs för att kunna göra en adekvat utvärdering av hur verksamheten fungerar. Därmed kan det vara fördelaktigt att "skynda långsamt" och låta verksamheten bli inkörd före slutsatser angående om hur förändringarna lyckats görs. Vid observationer kunde motsvarande uppgifter noteras angående de tidigare genomförda förändringarna och hur dessa upplevs av berörd personal.

Personalen förhåller sig skeptisk till förändringar och har inte så höga förväntningar att dessa ska göra arbetssituationen bättre. Förändringsprocessen tar tid både för organisationen och på individnivå vilket skapar ett behov av att avvara tillräckligt med tid samt ordentlig uppföljning i samband med förändringar. Genom att inte ha för bråttom skapas möjlighet att förstå vad behovet i verksamheten är samtidigt som det är möjligt att utvärdera för att kunna se ifall förändringarna haft den effekt som organisationen önskar. Detta framkommer närmare i kapitel 3.2.1 och 3.2.2 (Pirinen, 2014; Angelöw, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2014). Informant 3 beskriver sin uppfattning av vad som vore ett bra upplägg gällande nya förändringsplaner.

Exempel 2:

Förhoppning är att ändringarna i närtid inte blir stora utan istället små förändringar med nuvarande organisation som grund för att ge det en möjlighet att bli inarbetad. (Informant 3, 2019)

Informant 3 önskar att det skulle ges tid för inkörning av eventuella förändringar och att nuvarande organisation skulle användas som grund. När intervjuaren betraktas i ljuset av observationer framkom uppgifter om att berörd personal upplever sig ha varit tvungna att genomgå flera förändringsprocesser under de senaste åren, både större och mindre sådana. En del personer upplever att ledningen inte alltid lyssnat på personalens åsikter tillräckligt bra och att ledningen även gjort en felaktig bedömning av situationen och problemet, vilket resulterat i att förändringar ibland gjorts gällande fel saker. Det här har i sin tur haft inverkan på andra funktioner som kanske till och med fungerat utmärkt före, men påverkats negativt av ogenomtänkta beslut. Det kan därmed anses viktigt att genomförda förändringar är noggrant planerade och att personalen redan på förhand fått adekvat information samt haft möjlighet att påverka under planeringsprocessen, för att eftersträva en så transparent förändringsprocess som

möjligt, innebärande god kommunikation samt skapandet av tydliga gemensamma målbilder, vilket närmare framgår i kapitel 3.2.1 (Angelöw, 2013).

5.3.2 Delaktighet

Vid genomförandet av detta projekt och de förändringar som gäller allmänna utredningsgruppens struktur samt uppdelningen av arbetsuppgifter, strävades efter att involvera den personal som arbetar i gruppen vid planerings och genomförandeskedet. Målsättningen har varit att försöka forma arbetsuppgifterna så att personalen också kunnat påverka det planerade upplägget och förhoppningen har varit att motståndet därmed kunde minskas i förändringsprocessen. I ljuset av observationer kunde det tydas en viss skepsis till möjligheten att medverka och detta kan bero på att en del personal upplevt tidigare förändringsprocesser som negativa. Det är möjligt att en del personer till och med blivit besvikna på grund av förväntningar som inte uppfyllts gällande vilka arbetsuppgifter som vederbörande ansvarat för, utan att ha haft möjlighet att själv påverka situationen. Enligt vad som framkommer i kapitel 3.2.1, anses det viktigt att ledningen beaktar personalens eventuella önskemål och åsikter i samband med förändringsprocessen (Angelöw, 2013). Samtidigt kan det anses viktigt att berörd personal inte endast får besked om vad ledningen vill ändra på, utan även av vilken orsak det behöver göras.

Genom att gruppens personal blev involverade, strävades även efter att tillvarata de idéer och förslag som gruppens erfarna personal har vid formandet av hur arbetsuppgifterna omstrukturerades. Deltagande i förändringsprocessen anses vara ett bra sätt för att lyckas, vilket framgår i kapitel 3.2 (Pirinen, 2014). Informant 2 beskriver sin upplevelse av möjligheten för delaktighet under förändringsprocessen.

Exempel 3:

Ja, jag tycker att jag blev tillfrågad och gavs många möjligheter att själv ge mina synpunkter och framföra mina önskemål och funderingar. Jag tycker att förändringsarbetet har skötts på ett föredömligt sätt. Det förbereddes väl och många olika aspekter togs i beaktande, kommunikationen med de berörda fungerade ypperligt. (Informant 2, 2019)

På basis av vad informant 2 beskriver tyder det på att denne känner sig delaktig i förändringsarbetet och har kunnat ge sin input till planeringen. Kommunikationen är viktig även i samband med att förändringar planeras och för att undvika spekulationer samt rykten. Informant 1 beskriver sin upplevelse angående förändringsarbetet.

Exempel 4:

Det lämnades lite för många lösa trådar i början, det orsakade förvirring.

Men det rättades till lite senare. (Informant 1, 2019)

Trots att syftet och målsättningen vid projektet var att ha framförhållning gällande information så upplever informant 1 att det fanns vissa brister vilka dock rättades i ett senare skede. Kommunikation inom organisationen, vilket mera ingående framgår i kapitel 3.1.3, behöver säkerställas samt tydliggöras så att onödiga frågetecken inte uppstår angående relevanta saker (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Vid observationer kunde det noteras skillnader i hur personalen reagerade i början av projektet. En del förhöll sig mera passiva, en del var mera aktiva och gav kontinuerligt input till planeringen. I början av projektet delgavs information direkt muntligen och per e-post till berörd personal. Informant 4 beskriver sin upplevelse angående hur dennes input mottogs under projektet.

Exempel 5:

Jag upplever att mina tankegångar har hörtsammats väl vid förändringsarbetet. Detta har skett både kontinuerligt skriftligen och informell dialog. Dessutom tycker jag att det skett för alla berörda parter i gruppen. (Informant 4, 2019)

Informant 4 upplever att informationen fungerat bra till den personal som projektet berört och att denne känner att det funnits möjlighet för påverkan. Även den informella kommunikationen upplevs av informant 4 ha en viktig roll genom att personerna genom dialog delar information för att bilda sig bättre förståelse av saken, vilket också framkommer närmare i kapitel 3.1.3 (Kaufman & Kaufman, 2005; Heide et al., 2012). Vid observationer framkom vikten av den informella kommunikationen, genom att vid mera spontana diskussioner angående projektets innehåll, kunde ytterligare information utges, vilket i många fall tydliggjorde den formella informationen. Detta stävjade också rykten som troligen börjat på grund av missförstånd och feltolkning av tillgänglig

information. Genom att involvera personal bereds möjlighet att aktivt delta i förändringsarbetet i samarbete med ledningen och därigenom skapa bättre förutsättningar för kommunikation samt för att förändringsprocessen genomförs på ett lyckat sätt, vilket även framgår närmare i kapitel 3.2 (Angelöw, 1991).

Vid observationer kunde det noteras att en del berörd personal hade många tankar om hur förändringarna kommer att påverka arbetsuppgifterna framöver. Samtidigt är det omöjligt att heltäckande kunna berätta hur slutresultatet kommer att bli för respektive individ. Förändringsprocessen tar tid och på individnivå fanns tecken på att en del personal börjat anpassa sig till gjorda förändringar först efter att provperioden avslutats. Acceptans kräver att gjorda förändringar genomgår flera steg och kan ses som en process. En del av personalen uttryckte sig på ett positivt sätt angående förändringarna och hur skötandet av arbetsuppgifter var enligt det nya upplägget redan under provperioden, vilket i vissa fall var lite överraskande på grund av mera negativ inställning i början. Mera avgränsad uppgiftsbild och tydligare ansvarsfördelning i det vardagliga arbetet, ansågs vara tydliga förbättringar. Förändringsprocessen kan på individnivå indelas i ett antal olika faser: överraskning, förnekelse, depression, motvillig acceptans, utprovning, konsolidering och till sist anpassning. Detta framkommer också närmare i kapitel 3.2.1 (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

5.3.3 Evalueringsfas

Efter att provperioden genomförts evaluerades resultatet för att försöka få en uppfattning av hur skötandet av arbetsuppgifterna fungerar efter omstruktureringen av allmänna utredningsgruppen. I den så kallade *nedfrysningsfasen*, vilket närmare presenteras i kapitel 3.2.2, är det centralt att stabilisera och utvärdera gjorda förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I detta utvecklingsarbete presenteras evalueringsens resultat från personalens perspektiv, det vill säga vad personalens uppfattningar är av att jobba enligt den nya strukturen och arbetsfördelningen efter den genomförda provperioden. Informanterna 4 och 5 beskriver sina uppfattningar.

Exempel 6:

[...] det är också första gången processen slutförs via evaluering. Det skulle behövas göras varje år. (Informant 4, 2019)

Exempel 7:

Det är väldigt bra att man utvärderar berörda verksamheten direkt efter provperioden. Det här borde göras varje år så att ledningen kan få en uppfattning av hur det funkar och att man förstår att justera detaljer som inte är så bra för att förbättra arbetet. Sen att man inte bara sitter och tittar på sql-statistik om hur mycket ärenden som hanterats och var, utan tar i beaktande personalens åsikter vilket jag upplever som väldigt positivt. (Informant 5, 2019)

Informanterna 4 och 5 beskriver att de upplever evalueringen av provperioden som positivt och efterlyser att så borde göras regelbundet. Genom att till exempel främja möjligheten för personalen att ge regelbunden återkoppling till ledningen, kan utmynna i goda förslag angående hur arbetet förlöper och vilka eventuella justeringar kunde göras, vilket hänger ihop med den så kallade uppåtriktade kommunikationen samt hur gruppens potential kan tillvaratas för att fortlöpande utveckla arbetet. I ljuset av observationsuppgifter kunde det tydas ett positivt mottagande av att projektet utvärderades efter den genomförda provperioden. Det upplevdes även positivt att utvärderingen beaktade personalens åsikter. Delaktighet kan ha positiv inverkan på bland annat motivationen genom att individen får möjlighet att påverka och även få återkoppling på sin insats, vilket framkommer närmare i kapitel 3.1.4 (Angelöw, 2013). Informanterna 1 och 3 beskriver sina uppfattningar efter provperioden.

Exempel 8:

Det är bra just nu, vill inte återgå till det som fanns. (Informant 1, 2019)

Exempel 9:

Jag ser överhuvudtaget inga som helst fördelar med att återgå till den tidigare organisationen. (Informant 3, 2019)

Informant 1 och 3 önskar inte en återgång till utredningsgruppens tidigare arbetsstruktur, vilket i huvudsak samstämmer med vad som framkom vid observationer i samband med evalueringsfasen. I förändringsprocessen finns olika faser, i vilka det till sist kan bli frågan om att individen accepterar gjorda förändringar och att denne till och med anser att förändringarna gynnar arbetet, vilket närmare framkommer i kapitel 3.2.1

(Pirinen, 2014). På basis av observationer framkom signaler från berörd personal där evalueringen ansågs vara ett bra sätt att ge återkoppling på hur det har fungerat.

Regelbunden utvärdering av hur verksamheten fungerar är viktigt att göra. I samband med detta kan eventuella signaler på ifall förändringar lyckats bra eller dåligt uppfattas och om behov finns kan behövliga saker justeras. Det är också möjligt att ifall behövliga mindre justeringar görs vart efter, så kanske det inte i lika stor utsträckning uppstår problem som föranleder större förändringsbehov eller omorganiseringar.

5.3.4 Arbetsbild

Genom en indelning av gruppens arbete i en förbehandlings- respektive snabbutredningsgrupp strävades efter fördelar med att dela in uppgifterna mera specifikt för en tydligare uppgiftsbild och möjlighet att bättre specialisera sig på sitt arbetsområde. Gruppen som i den nya strukturen ansvarar för funktionerna gällande *anmälningmottagning* och *förbehandling* upplevs ha fungerat enligt informant 2 enligt följande beskrivning.

Exempel 10:

Jag tror att denna funktion är till stor nytta för hela verksamheten. Inkommande ärenden tas tag i direkt och nödvändiga åtgärder utförs så det är lättare för utredare att ta över sådant som går vidare till förundersökning. Risken minskar för att ärenden som kunde avslutas omgående ligger öppna en längre tid i onödan. (Informant 2, 2019)

Placering av förbehandlingen i anslutning till anmälningmottagningen kan vara fördelaktigt gällande ärendenas hantering och säkrandet av anmälningarnas kvalitet, vilket informant 2 beskriver. Informant 4 anger sin syn på förbehandlingsfunktionen.

Exempel 11:

Absolut, det medför en enhetlig process och syn i filtrering/prioritering av ärendena, samt att utredningen kan mera fokusera enbart på förundersökning. (Informant 4, 2019)

Informant 4 upplever att förbehandlingen kan skapa bättre förutsättningar för den egentliga utredningen (i detta fall snabbutredningen och kriminalenheten), genom att

sålla samt om möjligt avsluta ärenden utan att dessa nödvändigtvis överförs till en utredningsgrupp. Vid observationer kunde motsvarande uppgifter noteras där en mera avgränsad uppgiftsindelning ansågs av personalen skapa tydligare arbetsuppgifter och möjlighet för att nå bättre kvalitet på arbetet.

Enligt nuvarande struktur behöver inte snabbutredningens utredare i regel bemanna anmälningmottagningen, vilket skapar bättre förutsättningar för att planera utredningsarbetet. Det som också framkom vid observationer var att framförallt förbehandlingsuppgiften kan upplevas vara mera "skraddarsydd" för uppdraget och att hitta personal som bemästrar uppgiften kan vara en utmaning för myndigheten. Det här är något som också närmare framgår i kapitel 3.3.3 (Kurenmaa, 2018).

Den del av allmänna utredningsgruppen som efter förändringen ansvarar för mera vardagliga utredningsärenden, till exempel enklare förundersökningar, benämns som *snabbutredning*. Informant 2 uppger följande reflektioner angående hur snabbutredningsgruppen upplevs fungera.

Exempel 12:

[...] det borde ses över hur omfattande ärenden som utreds vid snabbutredningen jämfört med kriminalenheten. Om det visar sig att motsvarande ärenden utreds vid två olika enheter tappas nyttan och grupperna kunde istället slås samman till en större utredningsgrupp.
(Informant 2, 2019)

Informant 2 lyfter fram problemet med att ärenden på motsvarande svårighetsnivå ibland utreds både vid snabbutredningen som kriminalenheten, vilket inte är syftet med planerade indelningen. Här är det viktigt att förmännen och arbetsledningen har en uppfattning av vilka ärenden grupperna har ansvar för. Det kan i vissa fall vara nödvändigt att göra en ny evaluering av ett ärende för att försäkra sig om att ärende finns på rätt utredningsnivå. Detta kan vara en balansgång då arbetsledningen behöver ha kontroll på arbetet och ärendena samtidigt som en mera decentraliserad styrning av verksamheten kan ha en positiv inverkan på hur effektivt arbetet utförs. Ledarskapet behöver vara dynamisk och inte ha för hård kontroll på detaljerna samtidigt som ledaren behöver ha en uppfattning om de huvudsakliga händelserna. Vilka utmaningar en organisation kan ha gällande arbetsledning och grupper framkommer närmare i kapitel

3.1.5 (Willink & Babin, 2017). Det kan också finnas vissa utmaningar med linjeorganisationens hierarkiska struktur och samordningen av uppgifter, var det kan vara fördelaktigt att det framgår tydliga beskrivningar och regler för att definiera vad som ska göras samt av vem, vilket närmare framkommer i kapitel 3.1.1 (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Lima, 2007). Vid observationer kunde det uppfattas viss otydlighet i till exempel hur ett ärende överförs mellan enheterna, det vill säga till exempel från snabbutredningen till kriminalenheten. Gällande samordningen mellan enheter på utredningssektorn kan det finnas skäl att förtydliggöra processerna gällande ärendenas hantering och överföring.

Vid observationer framkom vidare att det ansågs fördelaktigt att få hantera en viss sorts ärenden, det vill säga inte för komplexa ärenden vid snabbutredningsgruppen. Detta upplevs skapa en möjlighet att snabbare processa enklare ärenden samtidigt som personal som inte känner sig motiverade att jobba med svårare ärenden, har möjlighet att sköta lite enklare utredningsuppgifter inom ramen för snabbutredningens arbetsbild. Vinsten torde vara att organisationen kan sälla och processa enklare ärenden på ett effektivare samt snabbare sätt samtidigt som personalen på individnivå kan, om de så önskar, jobba med utredningsuppgifter som inte är för krävande.

För att skapa en mera hållbar arbetssituation och därmed ha möjlighet för att behålla kompetensen kan det vara fördelaktigt att personerna känner sig motiverade för arbetet. Ledarskapets uppgift är att skapa förutsättningar och rätt styrning för verksamheten men ledarskapet behöver också beakta det mänskliga perspektivet. Individer önskar möjlighet för eget inflytande i hur deras arbetsuppgifter utförs utan att ledningen detaljstyr arbetet, vilket är en faktor som informant 1 upplever som bra.

Exempel 13:

Möjligheten att till viss del planera sin arbetsdag och utredningar utan att det styrs för mycket uppifrån. De flesta av oss är erfarna utredare och vi frågar om vi behöver. Man måste dock komma ihåg att man inte alltid får som man vill. (Informant 1, 2019)

På basis av vad informanterna 1 beskriver upplevs möjligheten för mera självständigt planerande angående hur arbetsuppgifterna utförs som positivt, vilket även korrelerar med de faktorer som anses främja den så kallade inre motivationen enligt vad som

närmare presenteras i kapitel 3.1.4 (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Inre motivationen främjas av bland annat möjligheten för självbestämmande gällande sina arbetsuppgifter, vilket kan räknas upp som en elementär faktor ur individens perspektiv. I ljuset av observationsuppgifter framkom även personalens upplevelse av fungerande grupp vara någonting positivt, där personalen samverkade och kunde planera sitt arbete på ett mera självständigt sätt. Väl fungerande grupper kännetecknas bland annat av att gruppmedlemmarna har tillräcklig kompetens för uppgifterna, att målsättningarna är tydliga och att kommunikationen samt ledarskapet fungerar. Förutom detta anses högpresterande grupper kännetecknas av att grupperna inte är för stora, vilket snabbutredningen inte heller är. Närmare angående grupper framkommer i kapitel 3.1.5 (Svedberg, 2016; Willink & Babin, 2017).

Före omstruktureringen av allmänna utredningsgruppen fanns det två gruppchefer som gemensamt ansvarade för gruppens arbete. Omstruktureringen av gruppens arbetsuppgifter innebar också att respektive grupp/funktion endast har en gruppchef. Informant 5 beskriver sin upplevelse av den nya ledningsstrukturen och att det endast finns en gruppchef per grupp, i förhållande till hur det fungerade före.

Exempel 14:

Tidigare före gruppen delades i förbehandling och snabbutredning så upplevde man vissa problem med att ha två gruppchefer och undersökningsledare. Instruktioner om linjeringen av hur utredningar skulle skötas och andra jobbrelaterade saker kunde vara två helt olika, beroende på vilken gruppchef/undersökningsledare som man frågade. Det här känns tydligare nu. (Informant 5, 2019)

Informant 5 beskriver att det är mera tydligt med att ha endast en förman i form av en gruppchef i jämförelse med två gruppchefer så som det fungerade före omstruktureringen. Två personer kan i vissa fall dela på ledarskapsuppgiften i till exempel en grupp, där skötandet av de olika ansvarsområdena kan delas upp mellan ledarna för att underlätta skötandet av uppgiften. Ansvarsfördelningen behöver dock vara tydlig och kommuniceras till personerna som befinner sig hierarkiskt underställda, för att tydliggöra hur ansvarsfördelningen fungerar. Förutom detta behöver ledarna i fråga ha getts förutsättningar att forma uppdraget enligt gällande behov, vilket är en form av decentralisering av att besluta angående vissa saker på den egna ansvarsnivån

inom organisationen. Därutöver kan en utmaning vara att båda ledarna har en samstämmig bild utav hur arbetsuppgifterna ska skötas.

I en hierarkisk organisation, som Ålands polismyndighet i form av en linjestabsorganisation, kan det vara fördelaktigt att varje person har endast en närmaste chef eller förman, så att den direkta ledningen sker på ett tydligt sätt. Vid observationer framkom åsikter om att arbetet nu styrs på ett mera tydligt sätt när det endast finns en närmaste förman, vilken korrelerar med principen om "unity of command" inom ramen för en så kallad *linjeorganisation*. Flera ledare för samma arbetsuppgift kan skapa otydlighet och vara ineffektivt då personalen kan få olika anvisningar beroende på vem de frågar. Principer angående ledarskap i en linjeorganisation och vilka fördelar respektive nackdelar så kallat delat ledarskap kan ha, framkommer närmare i kapitel 3.1.2 (Forsell & Ivarsson Westerberg, 2007; Lima, 2007; Döös & Wilhelmson, 2003).

6 SAMMANFATTNING OCH DISKUSSION

Syftet med utvecklingsarbetet har varit att inom ramen för det projekt som jag ansvarat för, utveckla förslag på omstruktureringen av allmänna utredningsgruppens uppgiftsindelning innebärande anmälningmottagning, vardagliga utredning samt förbehandling. Jag har baserat planeringen på det material som jag samlat in i första skedet av arbetet. Jag har därefter tillsammans med berörda parter, planerat behövliga förändringar för att sedan presentera ett förändringsförslag gällande hur gruppens arbetsuppgifter kunde struktureras. Efter att myndighetens ledning beslutat om att utpröva den planerade och föreslagna förändringen, har en provperiod genomförts. Därefter har jag samlat in och evaluerat personalens upplevelser av förändringsprocessen samt provperioden i avsikt att försöka få svar till de presenterade frågeställningarna i denna undersökning. Jag har i och med detta genomfört ett operationellt utvecklingsarbete där jag strävat efter att dels beskriva projektets genomförande, dels en undersökning av förändringsprocessen och projektets resultat ur den berörda personalens perspektiv

I planeringsskedet av projektet har jag använt mig av temadiskussioner med berörd personal vid allmänna utredningsgruppen och återkoppling per e-post, vilket sedan använts som underlag vid planeringen av gjorda förändringar. I det andra skedet, det vill säga *evalueringsfasen*, har jag använt mig av kvalitativa intervjuer med hjälp a e-post.

Jag har intervjuat fem informanter som utvalts från utredningsgruppens personal genom så kallat *målinriktat urval*. Intervjuerna har varit semistrukturerade eftersom jag använt mig av färdiga intervjufrågor med möjlighet för informanterna enligt eget övervägande att svara på ett fritt och flexibelt sätt. Informanterna har även haft möjlighet att ställa frågor ifall de känt att någonting ansetts vara otydligt i intervjufrågorna, vilket skapat möjlighet för dialog och därigenom förtydliga frågeställningarnas betydelse. Under projektet utförde jag även observationer parallellt med projektets genomförande. Observationerna har varit deltagande och dolda vilket innebär att jag utfört observationer samtidigt som jag haft ansvar för projektet på arbetsplatsen, dock utan att informera angående observationer till deltagande personer. Uppgifter från observationer har antecknats regelbundet och systematiskt för att skapa underlag till undersökningen. På grund av att jag inte informerat deltagande personer angående observationer har jag beaktat detta särskilt genom att inte dokumentera uppgifter som skulle göra det möjligt att identifiera personerna. Jag har inte dokumenterat uppgifter som jag ansett att inte faller inom ramen för denna undersökning och som jag uppskattar att inte skulle medföra något relevant underlag till undersökningen.

Mina frågeställningar i detta arbete är hur allmänna utredningsgruppens personal upplever genomförda förändringar. Därutöver har jag ställt frågan om hur allmänna utredningsgruppens personal upplever arbetet efter genomförda förändringar och provperiod.

På basis av undersökningens resultat tyder det på att personalen upplevt förändringsprocessen i huvudsak som bra genomförd. Vid polismyndigheten har flera mindre förändringar genomförts under de senaste åren och personalen känner att förändringar tar tid samt energi från det egentliga arbetet, vilket upplevs negativt. Personalen uppger också att tidigare förändringar i regel inte evaluerats i tillräcklig utsträckning före nya förändringar påbörjats. Under förändringsprocessen inom ramen för detta projekt upplever personalen att de har blivit involverade, att kommunikationen fungerat förhållandevis bra och att personalen haft möjlighet att ge återkoppling vid planeringen av gjorda förändringar. Trots detta finns en önskan om att inte göra för stora förändringar framöver utan använda organisationens befintliga strukturer som grund och vid behov göra mindre justeringar. Projektet avslutades med en evalueringsfas som personalen upplever som bra och att evaluering av verksamheten borde göras regelbundet.

Skötandet av arbetsuppgifter upplevs i huvudsak av personalen som bättre efter genomförd förändring i jämförelse med tidigare. Personalen önskar om inte att återgå till den tidigare strukturen gällande gruppens arbetsuppgifter. Funktionen för anmälningmottagning och förbehandling upplevs ha en viktig roll samt vara till nytta för hela myndigheten. Dels skapar förbehandlingsfunktionen möjlighet att förarbeta och kvalitetssäkra anmälningarnas innehåll före dessa förs över till aktiv utredning, dels tar förbehandlingen hand om en betydande del av inkommande ärenden utan att dessa belastar utredningsinstanserna, vilket skapar bättre möjlighet för utredningsgrupperna att rikta sina resurser på egentligt utredningsarbetet. En av utmaningarna för anmälningmottagningen och framförallt förbehandlingsuppgiften är att hålla kvar kompetensen samt kunskapen främst gällande förbehandlingsuppgiften, vilket anses nödvändigt för att funktionen ska fungera på ett bra sätt.

Funktionen för snabbutredning upplevs av personalen vara bra. Fördelar med funktionen är att personalen upplever sig ha bättre möjligheter att planera sitt arbete då de inte behöver bemanna anmälningmottagningen, vilket tidigare ingick i utredarnas arbetsuppgifter. Snabbutredningen har i uppdrag att hantera och utreda mera vardagliga utredningsärenden, men det upplevs finnas vissa problem med att för krävande ärenden också finns vid snabbutredningen. Detta föranleder ett behov av att regelbundet gå igenom gruppens ärenden för att säkerställa att arbetet riktas till ärenden som snabbutredningen borde ansvara för. Två gruppchefer och undersökningsledare för samma grupp upplevdes problematisk tidigare och att nu ha endast en person för respektive funktion upplevs skapa tydlighet i den direkta arbetsledningen. Personalen efterfrågar mera eget inflytande och möjlighet att styra sina arbetsuppgifter, vilket kan skapa förutsättningar för en effektivare verksamhet och trivsammare arbetsplats.

För att förbättra undersökningens trovärdighet har jag försökt att redovisa de olika momenten i arbetet på ett så tydligt sätt som möjligt. Syftet med detta är att det ska vara möjligt att diskutera och även att lyfta fram kritik gällande genomförandet samt resultatet. Jag har relativt god förståelse av det som undersökningen riktat sig till och jag arbetar vid samma organisation som undersökningen är genomförd i, vilket jag upplever har skapat goda förutsättningar för att jag också tolkat iakttagelser och det insamlade materialet på ett verklighetsförankrat sätt. Samtidigt kan jag inte utesluta att medverkande personer i form av informanter och i samband med observationer under

projektet påverkats dels av att jag jobbar inom samma organisation, dels på grund av att organisationens ledning gett mig uppdraget med att genomföra detta projekt. Jag upplever dock att det underlag som jag samlat in av informanter och medverkande personal, återgivit detta på ett genuint sätt, utan att jag påverkat svaren. I och med att jag använt mig av flera datainsamlingsmetoder har jag kunnat jämföra insamlade uppgifter och därigenom kunna tyda gemensamma nämnare men även skillnader, vilket jag uppskattar gett undersökningen ett bättre djup. Genom att använda flera datainsamlingsmetoder kan detta ha förbättrat undersökningens trovärdighet och pålitlighet. Jag uppskattar att ifall en ny undersökning görs av samma objekt, behöver resultatet inte bli exakt likadant beroende på tidpunkt, använda metoder och övriga påverkande omständigheter.

Min målsättning med att utvärdera projektets genomförande och resultat från ett mera personalcentrerat perspektiv är att försöka belysa personalens upplevelser av förändringar på arbetsplatsen samt vilken inverkan personalens deltagande har. Organisationen kan se tydlig och strukturerad ut från ett organisationsschema men verkligheten kan innefatta en mera komplex och problemfylld situation. Hierarkiska organisationer har som syfte att till exempel inom den offentliga sektorn bedriva förutsägbar samt lagföljande verksamhet. Samtidigt kan mera effektiv verksamhet skapas genom att ge verksamhetens olika delar de förutsättningar som behövs för att sköta sina ansvarsområden på ett bra sätt, innebärande möjlighet för personalen att vara mera delaktig. Trots att hierarkiska organisationer är uppbyggda med tydlig struktur för ledning och ansvar, kan det vara fördelaktigt att fördela mera ansvar samt möjlighet att ta beslut på "gräsrotsnivån". Genom att de personer som direkt ansvarar för sina arbetsuppgifter kan forma och vid behov justera verksamheten i mera realtid, skapas en verksamhet med snabbare anpassningsförmåga för interna samt externa skeenden. Oftast är det så att när organisationens ledning börjat förstå att problem uppstått eller att aktiva åtgärder krävs inom verksamheten, har problemen redan blivit så stora att ledningen blir tvungen att överväga att genomföra förändringar och omstruktureringar. Flera av de problem som uppkommer i verksamheten kunde eventuellt åtgärdas i ett tidigare skede med lösningar och justeringar gjorda av de personer som jobbar med uppgiften i fråga. Förändringar tar alltid tid och löser inte nödvändigtvis problemen som uppstått.

På individnivå kan flera kontinuerliga förändringsprocesser skapa trötthet och frustration, vilket kan ha negativa ringeffekter på arbetsprestationen och motivationen. Ifall organisationens ledning kommer fram till att förändringar behöver göras kan det vara fördelaktigt att basera planeringen på tillräckligt underlag där även de personer som jobbar med arbetsuppgifterna ges möjlighet att delta samt inlämna förslag på behövliga åtgärder. Min förhoppning är att jag kunnat belysa vikten av att involvera personalen och att organisationens ledning därigenom kan få en bättre uppfattning av hur verksamheten fungerar för att kunna styra verksamheten på ett bra sätt. Organisationens ledning kan tillsammans med de personer som finns inom organisationen, kommunicera och utveckla arbetet i önskad riktning, där målsättningen bör förutom effektiv verksamhet, även vara en arbetsplats där individen trivs och är motiverad att utföra sina uppgifter.

Vidare undersökningar kunde riktas mot att undersöka på vilket sätt förändringarna påverkar arbetet och personalens mående. Det kunde vara viktigt att ledningen kunde få förståelse för genomförda förändringars negativa effekter både på verksamheten som personalen, vilket kan ha anknytning till verksamhetens prestationsnivå. Vidare kan det vara intressant att undersöka på vilket sätt ledningen bildar sig sin uppfattning av hur verksamheten fungerar för att skapa underlag för eventuella beslut, till exempel i samband med förändringsplaner.

REFERENSER

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber Ab.
- Alvesson, M., & Skölberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskultur*. Stockholm: Liber Ab.
- Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet, Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw, B. (2013). *Ledarskapshandboken*. Stockholm: Bosse Angelöw och Natur&Kultur.
- Bolman, L. G., & Terrence, D. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber Ab.
- Burmoi, P. (2017). *Rikosten esikäsittely ja sen keskittämisen vaikutukset Tampereen pääpoliisiaseman tutkintaprosessiin*. Tammerfors: Tammerfors universitet.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Stockholm: Författarna och Liber Ab.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). Delat ledarskap – en trend i vardagen? *Ute och inne i svenskt arbetsliv : Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*, 323–344.
- Eriksson, A., Sverke, M., & Wallenberg, J. (2002). Lön som styrmedel-konsekvenser för kommunanställdas attityder och prestationer. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, ss. 205–217.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber Ab.
- Forsell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden*. Uppsala och Huddinge: Författarna och Liber Ab.
- Forskningsetiska delegationen. (2009). *Etiska principer för humanistisk, samhällsvetenskaplig och beteendevetenskaplig forskning och förslag om ordnande av etikprövning*. Hämtat från <http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/etiskaprinciper.pdf> den 14 3 2018

- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber Ab.
- Helminen, K., Fredman, M., Kanerva, J., Tolvanen, M., & Viitanen, M. (2014). *Esitutkinta ja pakkokeinot*. Helsingfors: Alma Talent Oy.
- Helminen, K., Kuusimäki, M., & Rantaeskola, S. (2012). *Poliisilaki*. Helsingfors: Alma Talent Oy.
- Henricson, M. (2017). *Vetenskaplig teori och metod*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Hoikkala, M. (den 5 2 2017). Beslutsmemo. *Utveckling av utredningen samt arbetsfördelning enheterna emellan*. Mariehamn: Ålands polismyndighet.
- Holmström, V. (2014). *Hur kan man leda förändringsarbete på ett personalcentrerat och resursförstärkande sätt?* Åbo: Yrkeshögskolan Novia.
- Honkonen, R., & Mutttilainen, V. (2012). *Poliisin toimintaympäristö*. Tammerfors: Polisyrkeshögskolan.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur Ab, Lund.
- Jönsson, S., & Strannegård, L. (2014). *Ledarskapsboken*. Stockholm: Liber Ab.
- Kaufman, G., & Kaufman, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur 2005.
- Kurenmaa, T. (den 31 8 2018). *Polisstyrelsens publikationsserie, Rikostorjunnan tila - Selvityshankkeen loppuraportti*. Hämtat från https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/rikostorjunnan_tila_selvityshankkeen_loppuraportti?docID=75227
- Lima, C. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber Ab.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). *www.eduskunta.fi*. Hämtat från https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Marttila, J. (den 17 4 2017). *IT-forensiikan tutkintaoppaan kehittäminen CAM-rikostutkinnan avuksi*. Kerava: Laurea ammattikorkeakoulu.
- Nationalecyklopedin. (den 26 6 2018). *www.ne.se*. Hämtat från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/organisation>
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder* (4 uppl.). Linköping: Studentlitteratur AB Lund.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsingfors: Talentum Media Oy.

- Rantaeskola, S. (2014). *Esitutkintalaki - Kommentaari*. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu. Hämtat från https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86666/Oppikirjoja_21_esitutkintalaki_WEB.pdf?=
- Rosenqvist, F. (den 6 mars 2018). Brottsanmälningar på hög hos polisen. *Tidningen Åland*, s. 5.
- Svedberg, L. (2016). *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Willink, J., & Babin, L. (2017). *Extreme ownership, How US Navy Seals lead and win*. St. Martin's press, New York, Usa.
- Ålands lagsamling. (u.d.). *Polislag (2013:87) för landskapet Åland*. Hämtat från https://www.regeringen.ax/sites/www.regeringen.ax/files/law/code/g_s225-292.pdf den 30 4 2018
- Ålands polismyndighet. (den 7 11 2012). Arbetsordning för polissektorn. Mariehamn: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (2014). *Strategi 2015-2020*. Mariehamn: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (den 30 12 2015). Reglemente för Ålands polismyndighet. Mariehamn, Åland: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (2016). Presentation av Ålands polismyndighet. Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (den 29 11 2018). Reglemente för Ålands polismyndighet. Mariehamn, Åland: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (2018). *Öppna ärenden-rapport*. Mariehamn: Ålands polismyndighet.
- Ålands polismyndighet. (den 17 10 2018a). *Brottsanmälan*. Hämtat från <https://www.polisen.ax/brott/brottsanmalan>
- Ålands polismyndighet. (den 20 09 2018b). Protokoll. *Befälsmöte*. Mariehamn: Ålands polismyndighet.
- Ålands statistik- och utredningsbyrå. (2017). *Åland i siffror*. Hämtat från <http://www.asub.ax/sites/www.asub.ax/files/attachments/page/alsiff17svpub.pdf> den 29 3 2018

Information till den intervjuade

Du deltar i en intervju där underlag från intervjusvar kan komma att användas i mitt lärdomsprov som är ett utvecklingsarbete angående projektet för omstruktureringen av allmänna utredningsgruppen vid Ålands polismyndighet. Som information behöver jag nämna följande saker dig till kännedom:

- Deltagandet är frivilligt
- Deltagarna kommer att anonymiseras, dvs namn eller uppgifter som kan peka ut deltagande personer kommer inte att framgå
- Intervjuer används endast till detta utvecklingsarbete
- Bara jag kommer att hantera och läsa intervjusvaren samt känna till deltagarna
- Allt material angående deltagande personer och intervjusvar kommer att destrueras efter att arbetet är klart
- När utvecklingsarbetet är klart har du möjlighet att ta del av den om du så önskar

Ifall du har några frågor så ta gärna kontakt med mig! Tack för din medverkan.

John Clemes, HYH2018

Intervjufrågor

Allmänt

1. Hur länge har du jobbat inom polisen och hur länge har du jobbat vid allmänna utredningen?
2. Känner du till hur polismyndighetens organisation är strukturerad och hur ledningsförhållanden är uppbyggda?
3. Hur effektivt fungerar organisationen sedd ur ditt perspektiv och dina arbetsuppgifter?
4. Har du upplevt tidigare förändringar på arbetsplatsen som påverkat ditt arbete på något sätt och vad är dina reflektioner i så fall av dessa händelser?
5. Upplever du att myndigheten har långsiktiga målsättningar gällande utredningsverksamheten?
6. Hur tycker du att ledarskapet fungerar både angående myndighetens övergripande ledning som det som direkt berör ditt vardagliga arbete?
7. Med tanke på dina arbetsuppgifter så vilka faktorer motiverar dig och är viktiga på arbetsplatsen och för att orka sköta arbetsuppgifterna?
8. Hur upplever du möjligheterna med att påverka dina arbetsuppgifter och hur uppgifterna kan utvecklas?
9. Vad är din uppfattning av den interna kommunikationen: känner du att övergripande information når dig och får du tillräckligt information från dina närmaste förmän gällande sådant som har med dina arbetsuppgifter att göra?

Projektet, omstruktureringen

10. Hur upplever du att förändringsarbetet har skötts i samband med detta projekt?
11. Upplever du att det funnits möjlighet att själv påverka förändringarna?
12. Hur upplever du att situationen känns nu efter att provperioden avslutats? Önskar du några ytterligare förändringar/justeringar eller vill du återgå till upplägget som fanns före den 14.01.2019, dvs det gamla upplägget för gruppen?
13. Hur upplever du att arbetsbelastningen är i jämförelse med före- och efter omstruktureringen?
14. Upplever du att en koncentrerad förbehandlingsfunktion är till nytta eller ej för verksamheten?
15. Upplever du att snabbutredningen är till nytta eller ej för verksamheten?
16. Vad vore viktigt att beakta för ledningen i samband med framtida förändringsplaner?
17. Finns det något annat som du vill lyfta fram och som du inte blivit tillfrågad om?