



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Att behålla medarbetare inom polismyndigheten.

En kvalitativ studie om hur polischefer uttrycker sig
om sitt ledarskap för att behålla medarbetare.



Författare: Alexander Westerlund &
Mattias Prengne

Handledare: Richard Andersson

Termin: HT20

Kurskod: 2PE80E

ABSTRAKT

Linnéuniversitetet

Institutionen för pedagogik och lärande

Pedagogik, kandidatuppsats 15hp

| | | |
|----------------------|---|--|
| Titel | | Att behålla medarbetare inom polismyndigheten. |
| Engelsk titel | | To retain employees within the police organisation |
| Författare | | Alexander Westerlund & Mattias Prengne |
| Handledare | | Richard Andersson |
| Datum | - | Januari 2021 |
| Antal sidor | - | 34 |
| Nyckelord | | Behålla, anställda, organisation, polis, ledarskap, motivation |

Polisbristen i Sverige är ett faktum. Syftet med studien har varit att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare inom polismyndigheten. Instrumentet som har använts i undersökningen är en semistrukturerad intervju där fem informanter har intervjuats. Informanterna har eller har haft erfarenheter från chefsrollen med någon form av personalansvar inom polismyndigheten. Studien har utgått från en hermeneutisk ansats med en kvalitativ metod. I resultatet framkom det att chefer har en central och viktig roll för att behålla sina medarbetare inom polismyndigheten. Slutsatserna som kan dras utifrån chefernas uttryck är att lönen anses vara en av faktorerna till varför medarbetare väljer att lämna yrket. Samtidigt har cheferna uttryckt att lönen inte går att påverka och att kommunikation, ett närvarande ledarskap och utvecklingsmöjlighet istället är de faktorer som är av stor betydelse för att behålla medarbetare inom polismyndigheten.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|----|
| 1.INTRODUKTION | 1 |
| 1.1.Syfte och frågeställningar | 2 |
| 1.2.Bakgrund | 2 |
| 1.2.1. Organisation | 2 |
| 1.2.2. Polisprofession | 3 |
| 1.2.3. Polisbristen i Sverige | 4 |
| 1.2.4. Chefens betydelse | 5 |
| 1.2.5. Kompetensförsörjningsprocessen | 6 |
| 1.3. Tidigare forskning | 6 |
| 1.3.1 Ledarskap | 7 |
| 1.3.2 Utvecklingsmöjligheter | 7 |
| 1.3.3 Relationer | 8 |
| 1.3.4. Sammanfattning av tidigare forskning | 9 |
| 2.TEORI | 10 |
| 2.1. Herzbergs tvåfaktorsteori | 10 |
| 2.2. Transaktionellt & Transformativt ledarskap | 11 |
| 2.3. Sammanfattning av perspektiven | 12 |
| 3. METOD | 13 |
| 3.1. Metodologiska utgångspunkter | 13 |
| 3.1.1. Kvalitativ forskning och Hermeneutiskt förhållningssätt | 13 |
| 3.2. Planering och genomförande | 13 |
| 3.2.1. Artikel och litteratursökning | 13 |
| 3.2.2. Urval | 14 |
| 3.2.3. Instrument | 15 |
| 3.2.4. Insamling | 16 |
| 3.2.5. Etiska överväganden | 16 |
| 3.2.6. Analys | 17 |
| 4. RESULTAT | 18 |
| 4.1.Kommunikation | 19 |
| 4.1.1. Vikten av god kommunikation | 19 |

| | |
|--|----|
| 4.1.2. Kommunikation inom organisationen | 19 |
| 4.2. Utvecklingsmöjligheter | 20 |
| 4.2.1. Utvecklingsmöjligheternas betydelse i organisationen | 20 |
| 4.2.2. Valmöjligheter och dess begränsningar | 21 |
| 4.3. Lön och förmåner | 22 |
| 4.3.1. Konkurrensen påverkar polismyndigheten | 22 |
| 4.3.2. Prestationsbaserad lön för en ökad motivation | 23 |
| 4.3.3. Lön är inte allt | 23 |
| 4.4. Närvarande ledarskap | 23 |
| 4.4.1. Vikten av ett relationsskapande och coachande ledarskap | 23 |
| 4.4.2. Närvarande ledarskap skapar engagemang och trivsel | 24 |
| 4.4.3. Otillräcklighet skapar uppgivenhet | 25 |
| 4.5. Analys | 25 |
| 4.5.1. Kommunikation | 25 |
| 4.5.2. Utvecklingsmöjligheter | 26 |
| 4.5.3. Närvarande ledarskap | 27 |
| 4.5.4. Lön och förmåner | 27 |
| 4.5.5. Sammanfattning | 28 |
| 5. Diskussion | 29 |
| 5.1. Metoddiskussion | 29 |
| 5.1.1. Urval | 29 |
| 5.1.2. Insamling, instrument och transkribering. | 30 |
| 5.1.3. Analys | 31 |
| 5.2. Resultatdiskussion | 31 |
| 5.2.1. Förmågan att vara kommunikativ | 31 |
| 5.2.2. Utvecklingsmöjligheter | 31 |
| 5.2.3. Lön är viktigt men inte avgörande | 32 |
| 5.2.4. Närvarande ledarskap | 32 |
| 5.3. Slutsatser och förslag till framtida forskning | 33 |
| REFERENSER | 35 |
| Missivbrev | 1 |
| Intervjuguide | 1 |

1. INTRODUKTION

En av polisens viktigaste uppgifter syftar till att förebygga brott och förhindra brottsligheten. Detta för att öka tryggheten i människors liv (Polisen, 2018e). Sveriges befolkning har vuxit med en miljon invånare på tolv år och Sverige har många utsatta områden där skjutningar sker dagligen samtidigt som antal poliser lämnar i en stor omfattning (Polisförbundet, 2018). De poliser som fortfarande arbetar kvar känner en stor arbetsbelastning och känner sig otillräckliga. I en mätning utförd av Novus på 1769 poliser visar resultatet att åtta av tio poliser anser att deras avdelning aldrig eller sällan har rätt bemanning i förhållande till de krav som ställs av verksamheten (Polisförbundet, 2018). Det råder polisbrist i Sverige och det är flera faktorer som har bidragit till detta. En av faktorerna handlar om att lönerna är låga i förhållande till omfattningen som poliserna arbetar och vad poliserna utsätts för (Mussa, 2020, 28 januari). Fredrik Brokopp som är kommunikationsansvarig för Polisförbundet region syd berättar i en intervju i Sveriges radio att en annan orsak till polisbristen är att det har blivit ett tuffare klimat i form av bristande respekt gentemot poliserna när de tar sig an olika ärenden. Dessa aspekter har medfört att poliserna känner sig obekväma och otrygga när de ska utöva sina arbetsuppgifter (Sveriges radio, 2017, 1 november). Fredrik Brokops resonemang stämmer överens med polisens enskilda verklighetsbild då en undersökning från polisförbundet visar att 7 av 10 poliser upplever att utsattheten i arbetet har ökat på senare år (Polisförbundet, 2018).

Lena Nitz arbetar som ordförande i polisförbundet och skriver i en debattartikel i Expressen (2016) *“En polis som upplever att arbetsinsatsen är rätt värderad, med goda förutsättningar att göra sitt jobb kommer med stolthet berätta om sitt yrke.”* Lena Nitz förklarar vidare att polisen gör skillnad i samhället varje dag men att de samtidigt utsätts för svåra situationer där de behöver fatta livsavgörande beslut. Hon understryker också att ett sätt att få fler poliser att stanna kvar i yrket är att förstå polisernas betydelse och att visa uppskattning genom en högre lön. I enighet med Lena Nitz skriver Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson (2018) om personalen som organisationens viktigaste resurs. Genom att ta hand om personalen och dess resurser stärker organisationen sin arbetsförmåga och effektivitet. Polisen har en betydande roll som innefattar mycket viktiga arbetsuppgifter för samhället. Rollen handlar om att organisationen behöver sin personal för att samhället ska bibehålla en demokrati och ett starkt rättssamhälle som är öppet och inkluderande för alla medborgare.

Enligt Lena Nitz (2017) fanns det omkring 460 poliser år 2016 som valde att avsluta sin tjänst i förtid antingen för att söka sig vidare till annat arbete eller på grund av andra orsaker. Under mars månad 2017 hade ytterligare 130 poliser valt att lämna polisyret av andra anledningar än pensionering. Bristen på poliser kan leda till svårigheter när det gäller att skydda människor från allt från terrorism till vardagsbrott som i sin tur kan bli ett hot mot Sveriges rättssamhälle och demokrati. Därför är det av stor vikt att behålla poliser i organisationen för att bibehålla ett inkluderande samhälle och ett tryggt Sverige (Regeringen, 2019). Chefens förhållningssätt är ytterst viktig i arbetet för att behålla medarbetare inom organisationen vilket är en förutsättning för att organisationen ska kunna nå sina mål (Polisen, 2019a). Polischefens uppgift är att förse sina medarbetare med goda möjligheter och förutsättningar för att de ska kunna klara av sina arbetsuppgifter. Viktigt är därför att polischefen erbjuder sina medarbetare karriär och utvecklingsvägar

för att både attrahera och behålla fler medarbetare inom polismyndigheten (Polisen, 2019a).

Utifrån ovanstående genomgång kan slutsatsen dras att polisbristen är ett faktum och att ett bibehållande av medarbetare är mer eller mindre avgörande för hur polismyndigheten ska klara av sitt arbete i att skydda samhället. Ju färre poliser, desto fler uppklarade brott och känslor av otrygghet. Det är således av stor betydelse att få bättre kunskap om hur polischefer uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla de medarbetare som finns i polismyndigheten.

1.1.Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare inom organisationen. Utifrån studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Hur uppfattar chefer sitt ledarskap i förhållande till att behålla medarbetare i organisationen?
- Vilka faktorer uttrycker cheferna har betydelse för att medarbetarna ska stanna kvar i organisationen?

1.2.Bakgrund

I följande avsnitt presenteras information i syftet att ge en bakgrundsförståelse till området. I avsnitten nedan kommer inledningsvis polismyndigheten som organisation att beskrivas och därefter beskrivs vad en polis är och vad de fyller för funktion i samhället. Vidare kommer polisbristen i Sverige förklaras, samt vilka konsekvenser en polisbrist kan medföra och vilken betydelse en chef har i förhållande till detta.

1.2.1. Organisation

Polismyndigheten består av nästan 34 000 medarbetare och leds utav en rikspolischef som ansvarar för hela myndighetens verksamhet (Polisen, 2019b). Rikspolischefen utses av regeringen och sedan 2018 är det Anders Thornberg som är rikspolischef i Sverige. Polismyndigheten består av sju polisregioner och dessa polisregioner är: Bergslagen, Mitt, Nord, Stockholm, Syd, Väst och Öst. Polisregionerna har ett eget ansvar för polisverksamheten i deras regioner. Regionernas ansvar består av bland annat brottsförebyggande verksamhet samt service och utredningsverksamhet (Polisen, 2019b).

Innan polisens stora omorganisationen 2015 hade organisationen 21 polismyndigheter och en Rikspolisstyrelse som senare ombildades till en myndighet. Syftet med omorganisationen var att skapa tydligare styrning och skapa bättre förutsättningar för högre kvalitet, få en ökad kostnadseffektivitet och större flexibilitet. Sammantaget skulle dessa faktorer leda till ett förbättrat resultat i polisens verksamhet (Regeringen, 2015). Ett ytterligare syfte med omorganisationen var att förstärka den lokala närvaron för medborgarna (Statskontoret, 2018). Dock så visar en rapport från Statskontoret motsatsen och att det inte har blivit någon förbättring sedan omorganisationen. Detta för att polisens

resurser inte räckt till. De lyfter vidare fram att en lösning för att stärka den lokala närvaron grundar sig att chefer inom polismyndigheten behöver fokusera på att erbjuda bättre lokala karriärvägar, för att således behålla fler medarbetare (Statskontoret, 2018).

Polismyndigheten innefattar nationella avdelningar som avser att tillgodose verksamhetens och polisedningens behov av långsiktig planering och stöd (Polisen, 2019b). Dessa avdelningar är alla viktiga för att upprätthålla en fungerande organisation och innefattar bland annat HR-avdelningen, kommunikationsavdelningen, nationella operativa avdelningen (NOA), Nationellt forensiskt centrum, (NFC) och Rättsavdelningen. HR-avdelningens uppgift är att bidra med stöd till polismyndigheten i områden som behandlar, kompetensförsörjning, kompetensutveckling, chefs- och medarbetarskap, arbetsgivarutveckling, förhandlingar och arbetsmiljö. I kommunikationsavdelningen är istället uppgiften att stödja polismyndigheten genom att hjälpa till med polisens kommunikationsarbete. Likaså agerar den nationella operativa avdelningen (NOA) agerar som stöd men inriktar sig istället på att styra hela den svenska polisverksamheten både nationellt och internationellt. Det handlar här om att ge stöd till varje polisregion i olika typer av verksamheter. Polismyndighetens nationellt forensiska centrum (NFC) ansvar ligger istället på den kriminaltekniska processen och har hand om informationsteknik som DNA spår.

1.2.2. Polisprofession

Utöver de organisatoriska omständigheterna beskrivet ovan som omger polismyndigheten är polisens grundläggande och viktigaste uppgifter att förhindra brott och den vanligaste befattningen inom polisen är arbete i yttre tjänst som även benämns ingripandepolis. Deras uppgifter består av utredningar, ta emot anmälningar, hålla förhör och beslagta misstänkta föremål. För att kunna utföra sådana uppgifter krävs att polisen besitter kunskap om vilka lagar som gäller (Polisen, 2020a). Förutom polisens arbete i yttre tjänst finns andra områden och befattningar så som förundersökningsledare, kriminaltekniker och områdespolis. En förundersökningsledares uppgift är att ta emot och läsa igenom anmälningar för att sedan bedöma om det finns ett skäl att tro att ett brott har inträffat. Om det finns misstanke om brott är det antingen polisen eller en åklagares uppgift att bedöma om brottet är möjligt att utreda. Om så är fallet inleds därefter en förundersökning (Polisen, 2019c). En kriminaltekniker arbetar med att undersöka brottsplatser och säkra bevis och DNA-spår som används vid brottsutredningar (Polisen, 2019d). Områdespolisens uppgifter kretsar kring lokal närvaro med kontakt och förtroendeskapande arbete gentemot medborgarna för att förebygga brott. Det är viktigt att medborgarna ska känna till områdespoliserna samt att poliserna själva bör ha en god kunskap om det område som de befinner sig i (Polisen, 2020b). Inom polismyndigheten finns det alltså många olika områden som en polis kan arbeta inom men i grund och botten är polisens uppdrag att upprätthålla ett tryggt samhälle och minska brottsligheten. Därför behöver polismyndigheten sträva efter olika mål.

Polisen (2019a) beskriver 3 olika mål som organisationen ska sträva efter inför år 2024:

Mål 1 – Framgångsrik brottsbekämpning och uppkläring

Polisen ska bekämpa brott genom att använda sina resurser för att utreda och lagföra gärningsmän. Detta gäller grova brott såväl som vardagliga brott som på olika sätt drabbar samhället. Polisens uppdrag är att gärningsmännen ska lagföras som kommer

att leda till att färre gärningsmän har möjlighet att göra Sverige sårbart genom sina brott.

Mål 2 – Stark lokal närvaro

Verksamheten behöver sin lokala närvaro ute i samhället för att skapa dialog bland medborgarna och att medborgarna ska få insyn över polisens arbete ute i samhället.

Mål 3 – Attraktiv arbetsplats och samarbetspartner.

Polisen behöver bibehålla sin kompetens inom organisationen och därför är det betydelsefullt att behålla och utveckla de medarbetare som arbetar inom polisen och rekrytera nya kompetenta individer.

Målen som polismyndigheten ska sträva efter inför år 2024 är alla viktiga för att kunna upprätthålla ett tryggt samhälle. Samtidigt finns det svårigheter kring att uppnå målen i dagsläget då antal ouppklarade brott ökar samtidigt som antalet poliser minskar (Polisförbundet, 2017).

1.2.3. Polisbristen i Sverige

Det råder brist på poliser som arbetar ute på Sveriges gator och torg. Detta har medfört allvarliga samhällsproblem och därför behövs fler poliser i framförallt yttre tjänst för att stärka den lokala närvaron (Polisförbundet, u.å). År 2019 arbetade 9049 poliser i yttre tjänst, vilket visar ett minskat antal då det år 2015 arbetade 177 fler personer (Hagström, 2020, 3 september). Förutom en brist på poliser i yttre tjänst finns en generell tydlig brist även på andra befattningar inom polisen i Sverige. En undersökning från Eurostat visar att EU har ett snitt på 318 poliser per 100 000 invånare medan Sverige har 203 poliser per 100 000 invånare (Altinget, 2019, 7 januari). I jämförelse med andra EU länder har Sverige betydligt färre poliser som utövar polisyrket.

I rapporten om arbetsmiljö som släpptes av polisförbundet i maj 2017 framgår det att polisbristen i Sverige länge varit påtaglig vilket har medfört att poliserna är tvungna att omprioritera sina ärenden, detta skapar en uppgivenhet för poliserna men också för medborgarna. 1800 poliser uppger att de inte hinner med deras arbetsuppgifter som de förväntas göra och att flera ouppklarade fall får läggas på hög (Sveriges radio, 2018, 3 maj). Konsekvenserna av detta har lett till att medborgarna i samhället inte får den hjälp som de behöver (a.a.).

Medborgarlöften är ett krav som poliserna ska sträva mot och syftar till att förebygga brott, skapa en ökad trygghet och att medborgarna ska känna sig delaktiga i det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. Medborgarlöften handlar även om att stärka förtroendet för polisen (Polisen, (u.å). Utifrån polisens årsredovisning framgår det än idag att problemen med medborgarlöften är allmänt hållna, svåra att följa upp och att kommunikationen från polisen till medborgarna är bristfällig (a.a.).

Under februari månad år 2017 genomfördes en undersökning via Novius Opinion där 2419 webbintervjuer utformades bland polisförbundets medlemmar, där 68,6% genomförde hela intervjun (Polisförbundet, 2017). Enligt undersökningen kan ett tydligt

problem åskådliggöras då 71% anser att bristen på personal i utredningsverksamheten är den främsta förklaringen till att inte polisen klarar upp brott. 47% har även svarat att brist på personalresurser i ingripandeverksamheten är en av anledningarna till att ouppklarade brott går åt fel håll vilket skapar en uppgivenhet för både poliserna och medborgarna. Enligt Nitz rapport från Polisförbundet (2017) fanns det omkring 460 poliser år 2016 som valde att avsluta sin tjänst i förtid antingen för att söka sig vidare till annat arbete eller på grund av andra orsaker. Under mars månad 2017 hade ungefär 130 poliser valt att lämna polisyrket av andra anledningar än pensionering.

Enligt Granberg (2016) är chefens uppgift att samordna och kontrollera att organisationen uppnår sina mål. I dagsläget uppnår inte organisationen sina mål då flera ouppklarade fall läggs på hög samtidigt som en känsla av otrygghet ökar i samhället. Chefens betydelse inom polisen är därför viktigare än någonsin för att kunna behålla sina medarbetare i organisationen.

1.2.4. Chefens betydelse

Då studien inriktar sig på hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare i organisationen är chefens betydelse en viktig faktor att ta hänsyn till. Ett chefskap grundar sig i ledarskap och därför kommer både chefskap och ledarskap redogöras i nästa del.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) föreligger det en enighet om att ledarskap är ett specifikt beteende som används för att påverka andras uppförande, tänkande och inställning. När ledarskapet används inom en organisation handlar det om att få andra att arbeta för att förverkliga vissa mål, motivera dem att prestera bättre samt att få dem att trivas i arbetet. Det finns tre synsätt som Jacobsen & Thorsvik (2014) fokuserar på när de definierar ledarskap.

- Ledarskap är en rad handlingar som utövas av en eller flera personer. Ledaren har en formell befattning som gör att den kallas för ledare.
- Ledarskapets syfte är att få andra människor att göra något vilket innebär att chefen kan påverka ett önskat beteende hos sina medarbetare.
- Ledarskap ska bidra till att organisationen uppnår sina mål. Avsikten med ledarskapet är att påverka människor att medarbetarna arbetar mot organisationens målsättningar.

I tidigare forskning behandlas ett flertal färdigheter som anses vara viktiga för en ledare. Dessa innefattar personliga färdigheter, mellanmännsliga färdigheter och grupporienterade färdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Personliga färdigheter innefattar att ledaren har en självinsikt, är lösningsorienterad, kreativ samt har förmågan att hantera stress. Mellanmännsliga färdigheter innebär att ledaren ska ha en god kommunikation med andra, vara en bra lyssnare och att ge stöd till sina medarbetare. Ledarna ska även ha förmågan att motivera och påverka andra samt kunna hantera eventuella konflikter som kan uppstå inom organisationen. Grupporienterad färdighet innefattar att ledaren behöver klara av att använda sina resurser inom organisationen på ett effektivt sätt genom att sätta ihop ett team som fungerar bra (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Granberg (2016) definierar chef som en formell befattning varpå ledningen för en organisation bestämmer vem som blir tillsatt organisationens chefsposition. Chefen har som uppgift att uppnå organisationens mål och använda resurserna som hen har blivit tilldelad sig. Chefen har även en skyldighet att upprätthålla en god arbetsmiljö och arbeta mot kraven arbetsmiljölagen. På så sätt minimerar chefen otryggheten och använder organisationens resurser och medarbetare på ett effektivt sätt (Granberg, 2016).

1.2.5. Kompetensförsörjningsprocessen

Då studiens syfte är att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare är kompetensförsörjningsprocessen viktig för chefer att ta hänsyn till. Kompetensförsörjningsprocessen innefattar olika komponenter som är viktiga för att behålla medarbetare i organisationen.

Nilsson et al., (2018) beskriver kompetensförsörjningsprocessen som tre olika faser som innefattar IN, I och UT. IN processen syftar till att organisationer måste rekrytera nya medarbetare för det arbete som krävs för att verksamheten ska kunna bedrivas. Efter rekryteringen behöver organisationerna genom I processen se till att både utveckla och bevara den befintliga kompetensen. Den sista processen UT innefattar huruvida organisationer hanterar medarbetare som av olika anledningar väljer att avsluta sin tjänst. För att behålla den befintliga kompetensen är det viktigt att organisationer har en positiv inverkan på sina medarbetare. Men precis vilka tillvägagångssätt organisationer använder sig av för att bidra till att medarbetarna väljer att stanna kvar varierar beroende på vilken typ av organisation det handlar om. Det finns alltså ingen bestämd metod att använda sig av för att se till att medarbetarna väljer att stanna kvar utan detta är helt beroende på vilken typ av arbetsplats det gäller (Nilsson et al., 2018). Nilsson et al., (2018) beskriver också att det finns olika faktorer som organisationen behöver fokusera på för att bidra till att medarbetare stannar kvar i organisationer. Viktiga beståndsdelar är samspel mellan ledarskap, arbetsmiljö, socialt stöd, utvecklingsmöjligheter och en balans mellan arbete och fritid. Enligt författarna har det visat sig att medarbetare som framförallt upplever stöd stannar kvar i större utsträckning på sin arbetsplats. Ännu en bidragande faktor för att medarbetare ska stanna kvar är att organisationer behöver lägga ner tid på att investera och utveckla sina medarbetare. Organisationer behöver även ta reda på mer detaljerat vad de faktiskt behöver göra för att behålla medarbetarna i organisationen vilket även benämns som avgörande när det råder arbetskraftsbrist. Det blir därmed svårare att ersätta medarbetare som besitter viktig kompetens om denna väljer att lämna organisationen (a.a.).

1.3. Tidigare forskning

Tidigare forskning som har inhämtats kommer att presenteras inom området. Tidigare forskning består av ledarskap, utvecklingsmöjligheter och relationer då de har varit återkommande begrepp i de vetenskapliga artiklarna. Begreppen har visat sig vara grundläggande för att öka sannolikheten att medarbetare väljer att stanna kvar i organisationer.

1.3.1 Ledarskap

Liang, Tang, Wang, Lin & Yu (2016) har i sina studier undersökt hur ett ledarskap kan bidra till att medarbetare stannar kvar. Liang et al., (2016) lyfter fram att ledarskapet har en viktig roll när det gäller att behålla medarbetare i organisationen. Chefer behöver vara måna om arbetsmiljön, inspirera, motivera samt ge stöd åt sina medarbetare. Genom dessa tillvägagångssätt känner sig medarbetarna mer involverade och engagerade vilket i sin tur ökar chanserna för att organisationen ska uppnå sina mål. Weaver och Allen (2017) beskriver emotionellt arbete som en process där en arbetare behöver kontrollera sina känslor för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Liang et al., (2016) visar i sin studie att organisationer som har en trivsamt arbetsmiljö där trygghet, fördelaktigare arbetstider och lägre emotionellt arbete ökar sannolikheten att medarbetare stannar kvar i organisationen.

Shuck och Herd (2012) har i sin studie undersökt medarbetarengagemang och ledarskap. Författarna menar att medarbetare i organisationer engagerar sig i betydligt större utsträckning när de känner sig involverade i sitt arbete, medarbetarna vågar även ta för sig i större utsträckning när det finns en kommunikation och stöd från sin chef. Shuck och Wollard (2008) är eniga med föregående resonemang och beskriver i sin undersökning om hur organisationer behåller framtidens medarbetare. Shuck och Wollard (2008) förklarar vidare att ett bra ledarskap behöver inspirera, motivera och bringa fram det bästa av sina anställda och för att detta ske är det viktigt att chefen är tydlig med organisationens förväntningar på sina medarbetare. Dessa faktorer är således viktiga för att medarbetarna ska känna att deras arbete är meningsfullt. Enligt författarna räcker det inte endast att de anställda förstår sitt ansvar utan medarbetarna behöver känna att deras ansvar har en betydelse. Författarna poängterar också vikten av att kommunicera med medarbetarna i organisationen om deras betydelse för arbetet (a.a.).

Samtidigt lyfter Nelsey och Brownie (2012) en annan aspekt som en chef behöver ta hänsyn till. Nelsey och Brownie (2012) skriver om sjuksköterskor i Australien där generationsskillnader gör att chefer upplever olikheter i hur medarbetarna utför sitt arbete. Denna åldersskillnad gör även i vissa fall att medarbetarna har olika värderingar och arbetsmoral. I organisationer där ålder varierar är det därför viktigt att det finns ett effektivt ledarskap för att skapa en enhetlig arbetsplats. Chefen behöver förstå de utmaningar och möjligheter som de olika ålderskategorierna kan medföra samt att ta tillvara på deras färdigheter och styrkor. Nyckeln till ett bibehållande av medarbetare i organisationer där åldersskillnad är en faktor är att alla oavsett ålder känner ett stöd och uppskattning från sin chef.

1.3.2 Utvecklingsmöjligheter

Det har även framkommit i tidigare forskning att chefen bör ta hänsyn till medarbetarnas utveckling på arbetsplatsen. Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert (2011) beskriver i sin artikel att ett gediget inlärnings och arbetsklimat påverkar medarbetarnas inställning till att stanna kvar i organisationen. För att behålla sina medarbetare är det viktigt att organisationer är uppmärksamma på medarbetarnas utveckling. Govaerts et al., (2011) lyfter fram att organisationer som tillåter medarbetarna att utvecklas mer på sin arbetsplats uppmuntras till att stanna kvar längre i organisationen. Organisationen behöver skapa ett stödjande inlärnings – och arbetsklimat som innebär att medarbetarna

får vägledning och att de får uppskattning av ett avklarat arbete. Det medför att medarbetarna upplever ett lärande när arbetsuppgifter är utmanande och meningsfulla (Goaverts et al., 2011). Författarna påpekar faktorer som kan bidra till ett bibehållande av medarbetare i organisationen:

- Utmanande och meningsfullt arbete.
- Möjligheter att lära sig.
- Goda relationer med kollegor.
- Feedback.
- Bra balans mellan arbete och privatliv.
- En god kommunikation inom organisationen.

Medarbetarnas arbete behöver vara utmanande och meningsfullt där det behöver finnas utvecklingsmöjligheter för medarbetarna att ta del av. Lika viktigt är det att medarbetarna har god relation till sina kollegor och att det finns en bra balans mellan arbete och privatliv. Det bör också finnas en god kommunikation i form av feedback från chefen. Samtliga faktorer har i tidigare forskning visat sig bidra till att medarbetare väljer att stanna kvar i organisationen (Goaverts et al., 2011).

I linje med Goaverts et al., (2011) förklaring av utvecklingsmöjligheternas betydelse för ett bibehållande av medarbetare har McEvoy och Henderson (2012) i sin studie undersökt hur organisationer kan uppmuntra medarbetare som närmar sig sin pensionstid att stanna kvar i arbetet längre än till den planerade pensionen. Studien visar att mer social interaktion, flexibla arbetsscheman och fler utvecklingsmöjligheter har en stor inverkan på medarbetarnas beslut om att stanna kvar i organisationen. Arbetstagare som deltagit i forskarnas undersökning betonar vikten av att fortsätta lära och växa inom organisationen som en viktig faktor för att vilja stanna kvar. McEvoy och Henderson (2012) påpekar också att medarbetarna vill ha fler utvecklingsmöjligheter inom teknik och andra metoder som påverkar deras arbete, samt regelbundna utvecklingssamtal med handledare så att de kan få möjligheten att lära sig mer och på så vis förbättra sina färdigheter. Studien visar att medarbetarna vill ha fler utvecklingsmöjligheter och möjligheter till att avancera sig upp i organisationen. Dessa faktorer spelar en viktig roll för att medarbetare ska stanna kvar.

1.3.3 Relationer

Förutom att erbjuda utvecklingsmöjligheter och utöva ett bra ledarskap framhäver Roulin, Mayor & Bangerter (2014) vikten av relationer på arbetsplatsen. Roulin et al., (2014) har i sin studie undersökt vilka faktorer som kan vara avgörande för att behålla sjuksköterskor i organisationen. Författarna betonar att medarbetare som arbetar i team upplever en högre lojalitet och en större arbetstillfredsställelse på grund av en stark sammanhållning. Nelsey och Brownie (2012) instämmer i föregående resonemang och beskriver teamwork som en grupp människor med olika kunskaper, färdigheter och attityder som behöver arbeta tillsammans för att uppnå mål och arbetsuppgifter i organisationen. De nämner också att konsekvenserna av ett icke fungerande teamwork resulterar i att gruppkonflikter mellan medarbetarna ökar samt att arbetstillfredsställelsen minskar vilket i sin tur leder till en ökad personalbrist (a.a.). Det är därför viktigt att samarbetet fungerar eftersom relationen mellan medarbetarna blir starkare när de arbetar tillsammans och hjälper

varandra med olika arbetsuppgifter (Roulin et al.,2014). Basford och Offermann (2012) lyfter upp en annan aspekt där relationer bland kollegor ses som en viktig faktor för att öka anställdas motivation. En god relation bidrar till att främja en känsla av grupsammanhållning vilket ökar motivationen som således stärker medarbetarnas avsikt att stanna kvar på sin arbetsplats.

När det råder brist på kvalificerade individer är det betydelsefullt att ge anställda ansevärda anställningsavtal i form av löner och arbetstider, detta är faktorer som kan minska medarbetarnas avsikt att lämna organisationen (Roulin et al.,2014). Samtidigt beskriver Shuck och Wollard (2008) i sin artikel att framtidens medarbetare strävar efter mer än bara en inkomst. Framtidens arbetare efterfrågar en tillhörighet, betydelse och utvecklingsmöjligheter, dessa är drivkrafter som chefer behöver sträva efter att uppnå för att tillgodose medarbetarna för att dem ska stanna kvar (a.a.).

En tydlig kommunikation som chefen tar ansvar för anses vara viktig då denna behöver vara tydlig med att informera sina anställda om vad som händer i organisationen samt vilka utbildningsmöjligheter medarbetarna kan ta del av för att förbättra den personliga utvecklingen. Roulin et al., (2014) tar i sin artikel fram ytterligare lösningar som organisationer bör ha i åtanke för att bibehålla sina medarbetare och deras förslag är:

- Attrahera och rekrytera unga människor.
- Uppmuntra medarbetare som har lämnat yrket till att återvända.
- Förbättra arbetsvillkoren för medarbetarna som redan befinner sig i organisationen.

Dessa faktorer kan således spela en viktig roll genom att vända ett missnöje vilket i sin tur bidrar till ett bibehållande av sina medarbetare (Roulin et al.,2014).

1.3.4. Sammanfattning av tidigare forskning

Den tidigare forskningen visar på att ett gott ledarskap, utvecklingsmöjligheter och relationer är viktiga beståndsdelar för att medarbetare ska stanna kvar i organisationer. Enligt Liang et al., (2016) bör en chef inspirera, motivera och ge stöd åt sina medarbetare då de bidrar till att medarbetare känner sig mer involverade och engagerade i organisationen. Shuck och Wollard (2008) har även lyft fram vikten av att chefen behöver ha en tydlig kommunikation till sina medarbetare för att de ska känna att deras arbete i organisationen är betydelsefullt. En annan viktig aspekt har lyfts fram av Nelsey och Brownie (2012) som förklarar att beroende på vilken ålder en medarbetare har, skiljer sig medarbetarnas värderingar och arbetsmoral. Därför är det viktigt att en chef utifrån ett effektivt ledarskap tar tillvara på medarbetares färdigheter och styrkor samt att bistå med stöd och uppskattning till sina medarbetare, oavsett medarbetarnas ålder. Vidare framgår det utifrån Goaverts et al., (2011) att ett utmanande och meningsfullt arbete där medarbetare får ta del av utvecklingsmöjligheter ökar sannolikheten för att medarbetare ska stanna kvar i organisationer. Även att chefen behöver ha en god och tydlig kommunikation i form av feedback till sina medarbetare. Basford och Offermann (2012) har vidare lyft fram att goda relationer bidrar till en ökad sammanhållning på

arbetsplatsen vilket även ökar medarbetarnas motivation. En ökad motivation som i sin tur medför att en medarbetare vill stanna kvar i organisationen. Basford och Offermann (2012) beskriver även att organisationer som har brist på kvalificerade individer behöver tillgodose medarbetare med ansevärd anställningsavtal i form av lön och arbetstider för att minimera risken att en medarbetare väljer att lämna organisationen. Å andra sidan har Shuck och Wollard (2008) lyft fram att lönen inte är tillräckligt för att en medarbetare ska stanna kvar, utan att medarbetarens drivkrafter snarare grundar sig i att de vill känna en tillhörighet, känna sig betydelsefulla och få möjligheten att utvecklas genom att ta del av utvecklingsmöjligheter.

2. TEORI

I kommande avsnitt presenteras studiens valda teorier som anses relevanta för undersökningen. Teorierna innefattar Herzbergs tvåfaktorsteori och ett transformativt och transaktionellt ledarskap. Teorierna har valts då de belyser olika faktorer, arbetsätt och processer som kan bidra till att medarbetare väljer att stanna kvar i yrket. Nedan kommer först en beskrivning av Herzbergs tvåfaktorsteori som belyser olika faktorer som kan bidra till att medarbetare väljer att stanna kvar i yrket. Därefter kommer en redogörelse av transformativt och transaktionellt ledarskap som förklarar olika arbetsätt och processer som kan bidra till att medarbetare väljer att stanna kvar i yrket.

2.1. Herzbergs tvåfaktorsteori

Herzbergs tvåfaktorsteori grundar sig i hygienfaktorer och motivationsfaktorer, närmare bestämt yttre och inre faktorer. Yttre faktorer är relaterade till arbetsmiljön medan inre faktorer främjar arbetstillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). För att en medarbetare ska uppleva en arbetsplats som bra och trivsamt är det viktigt med yttre faktorer såsom lön, anställningsvillkor, sociala relationer med både chef och kollegor. Om dessa yttre faktorer som behandlar arbetsmiljön brister blir medarbetarna sannolikt missnöjda vilket kan leda till vantrivsel. Däremot behöver inte vantrivsel betyda att de blir mindre motiverade att utföra sina arbetsuppgifter på arbetsplatsen (Granberg, 2016). Enligt Herzberg kan yttre faktorer leda till vantrivsel om de saknas men däremot innebär det inte att de bidrar till trivsel bara för att de finns. De inre faktorerna innefattar sådant som kan kopplas till medarbetarnas arbetsuppgifter såsom eget ansvar och kontroll över arbetsuppgifterna samt utvecklingsmöjligheter och utmanande arbetsuppgifter. De inre faktorerna innefattar att individerna får en känsla av självständighet över sitt arbete vilket leder till personlig utveckling som kan ha en positiv inverkan på medarbetarnas välmående. För att arbeta för att öka de inre faktorerna kan cheferna ge sin anställda bekräftelse och feedback vid gott utfört arbete eftersom det leder till att de anställda känner en högre inre tillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Herzbergs utgångspunkt i tvåfaktorsteori handlar om vad det är som bidrar till att motivera medarbetarna i yrket. Genom att identifiera yttre faktorer som arbetstrygghet, lön och arbetsvillkor, samt de inre faktorerna såsom utmanande arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och medarbetarnas självständighet kan Herzbergs tvåfaktorsteori,

således bidra med en ökad förståelse om vilka av dessa faktorer som främjar trivsel och vantrivsel i medarbetarnas arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Detta bidrar i sin tur till en ökad förståelse om vilka av dessa faktorer som cheferna behöver sträva efter för att öka sannolikheten för att medarbetarna ska stanna kvar i yrket.

2.2. Transaktionellt & Transformativt ledarskap

Jacobsen och Thorsvik (2014) lyfter två olika ledarskapsstilar som skiljer sig åt. Dessa är transaktionellt ledarskap och transformativt ledarskap. Utifrån Granberg (2016) fanns det under 1960-talet två dimensioner som ansågs vara viktiga för ett ledarskap. Den ena dimensionen innefattade intresset för medarbetarna, medan den andra innefattade intresset för medarbetarnas prestationer där medarbetarna endast sågs som en resurs. Den andra dimensionen innebar istället att ledaren var mån om sina medarbetare där fokus var på medarbetarnas arbetsmiljö som skulle bidra till ett gott välmående och att det skulle finnas utvecklingsmöjligheter för medarbetarna att ta del av. Forskning av dessa dimensioner vidareutvecklades senare till en tvådimensionell ledarskapsmodell som skulle medföra ett idealiskt ledarskap. Idealet innebar att ledaren skulle ta hänsyn till båda dimensionerna genom att vara intresserad av både medarbetarnas prestation och deras arbetsmiljö. Granberg (2016) förklarar dock vidare att modellen blivit kritiserad i de avseende då den anses vara föråldrad och inte kan ta hänsyn till eventuella situationer som kan uppkomma för en ledare. Utifrån detta utvecklades senare den tvådimensionella ledarskapsmodellen som innefattar två dimensioner, närmare bestämt ett uppgiftsinriktat och ett relationsinriktat ledarskap som även innefattar olika ledarskapsstilar:

- Låt-gå ledarskap – Innebär minsta möjliga ansträngningen för att bibehålla sin roll som ledare i organisationen.
- Gemytledarskap – Ledarens engagemang för att stärka organisationens relationer och arbetsmiljö.
- Lydledarskap- Förstärka organisationens effektivitet med så lite inblandning av ledaren som möjligt genom att ledaren har ett starkt förtroende för sina medarbetare.
- Kompromissledarskap – ledaren tycker att man når tillräcklig effektivitet genom att balansera krav på prestation mot medarbetarnas behov av goda relationer. En god balans mellan kravet på prestation mot medarbetarnas behov av goda relation.
- Teamledarskap – Teamledarskap förutsätter att alla medarbetare deltar för att uppnå bra resultat. Genom att medarbetarna arbetar tillsammans mot förutbestämda mål stärker det således deras relationer i organisationen.

Dessa ledarskapsstilar är beståndsdelar och brukar sammanfattas under namnet transaktionellt ledarskap där synen är att ledarskapet grundar sig i transaktioner mellan ledare och medarbetare (Granberg,2016). Det transaktionella ledarskapet är en social

transaktion som innefattar förhållandet mellan ledaren och sina medarbetare. Där ledaren har en övervakande roll och ger belöningar till sina medarbetare i utbyte mot prestation för att organisationen ska uppnå ett målinriktat beteende (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I ett transaktionellt ledarskap är belöning i form av pengar den främsta belöningen och en individuell lönesättning anses därför som viktig (Granberg, 2016). Det som utgör ett transaktionellt ledarskap är villkorad belöning som innefattar att medarbetarna måste prestera i utbyte mot belöning i form av lön. Därför anses en individuell lönesättning där medarbetarna kan påverka sin egen lön genom prestation som viktig. Utöver dessa belöningar är status och kompetensutveckling genom utvecklingssamtal en metod för att belöna medarbetarna. Det transaktionella ledarskapet innefattar också ett aktivt och passivt ledarskap. Aktivt ledarskap upptäcker avvikelser från medarbetare och agerar för att förebygga problem och uppfylla mål. Ett passivt ledarskap väntar med att korrigerar misstag och avvikelser tills de har blivit tydliga (Granberg, 2016).

Transformativt ledarskap är motsatsen där chefen istället ska skapa relationer och coacha sina medarbetare för att uppnå ett mål. Genom en god relation som kontinuerligt följs upp medför detta att medarbetarna blir inspirerade till att prestera bättre. Den personliga utvecklingen är viktig att följa upp om medarbetarna ska känna sig respekterade och bekräftade. Den personliga utvecklingens syfte är också att ge medarbetarna stimulerande och utmanande arbetsuppgifter där medarbetarna får utmanas i sin yrkesroll (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I ett transformativt ledarskap behöver en ledare vara karismatisk. Karismatisk innebär att ledaren uppvisar ett förtroende gentemot sina medarbetare och involverar medarbetarna till framtida mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ett transformativt ledarskap innebär också att inspirera och motivera sina medarbetare genom att vara kommunikativ och skapa delaktighet. Ledaren behöver även uppmuntra medarbetarna till att vara mer kreativa och nytänkande i sina arbetssätt, samt se till så att de känner sig uppskattade för de arbete som de utför (Granberg, 2016). I ett transformativt ledarskap är intellektuell stimulans ett arbetssätt som innebär att ledaren ger medarbetarna utmanande och varierande arbetsuppgifter som sätter medarbetarnas förmåga på prov (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Här är det också viktigt att ledaren utövar ett coachande ledarskap utifrån konstruktiv feedback. Genom att vara närvarande och kommunicera med sina medarbetare är syftet att ledaren ska vara en förebild (Granberg, 2016).

2.3. Sammanfattning av perspektiven

Transaktionellt och transformativt ledarskap hänger ihop med varandra även fast de har olika synsätt på hur ett ledarskap bör utövas. Granberg (2016) förklarar att ett transaktionellt ledarskap inte är tillräckligt i dagens arbetsliv men att det samtidigt inte går att bortse från *"moroten och piskan"* betydelse än idag. Det transaktionella ledarskapet behöver således kompletteras av ett transformativt ledarskap som utifrån ett relationsskapande både engagerar och involverar medarbetarna i arbetet. Dessa två ledarskapsstilar bör kompletteras med varandra för att öka sannolikheten för att behålla medarbetare i organisationen (Granberg, 2016). Samtidigt fokuserar Herzberg tvåfaktorsteori på medarbetarnas trivsel och vantrivsel i kombination av inre och yttre motivation som båda krävs för att vara motiverade i yrket (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De teoretiska perspektiven i denna studie kan ses som faktorer för att tolka det empiriska materialet som samlats in. Utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori kan faktorer som kan öka

sannolikheten till att stanna kvar identifieras. På samma sätt kan ett transaktionellt och ett transformativt ledarskap identifiera processer och arbetssätt som chefer använder sig av för att öka sannolikheten till att medarbetarna stannar kvar i yrket. Sammantaget kan perspektiven användas för att undersöka studiens syfte, närmare bestämt hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla sina medarbetare inom organisationen.

3. METOD

I detta avsnitt ges en beskrivning om studiens utförande och metodologiska utgångspunkter. Senare beskrivs planering och genomförande följt av urval, instrument, datainsamling, etiska överväganden och analysmetod.

3.1. Metodologiska utgångspunkter

3.1.1. Kvalitativ forskning och Hermeneutiskt förhållningssätt

Då studien syftar till att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare i organisationen har ett kvalitativt förhållningssätt varit fördelaktigt. En kvalitativ metod är användbar om forskaren vill få en fördjupad förståelse kring ämnet genom att ta del av beskrivningar från intervjupersonens livsvärldar (Kvale & Brinkmann 2014). I en kvalitativ metod arbetar forskaren således med ord till skillnad från en kvantitativ metod där forskaren istället arbetar med siffror (a.a.). Valet bakom en kvalitativ metod ansågs i denna studie därför vara mer användbar att använda än en kvantitativ metod då syftet med studien är att få ta del av chefernas uttryck. Det är alltså det som cheferna uttrycker sig om, utifrån deras egna livsvärldar, som har varit av intresse, det vill säga deras egna uppfattningar.

Hermeneutiken handlar om att tolka och förstå upplevelser kring ett visst område och är lämplig att använda sig av när forskaren vill få tillgång till informanternas egna upplevelser och känslor (Westlund, 2019). Vitsen med hermeneutiken är att inte försöka vägleda informanten åt något håll utan låta informanten få ett stort utrymme att tala fritt. I intervjun strävar forskaren efter att få en ökad förståelse och inblick i informanternas erfarenheter. Deras empiri blir således viktiga beståndsdelar för att kunna besvara studiens syfte. Efteråt ska det empiriska materialet som har samlats in tolkas och granskas. Syftet med att tolka det empiriska materialet är att skapa en förståelse av människors handlingssätt i olika situationer (a.a.). Därför passar hermeneutiken som förhållningssätt i studien då syftet är att undersöka chefers uttryck och uppfattningar.

3.2. Planering och genomförande

3.2.1. Artikel och litteratursökning

Artikel och litteratursökning används för att kunna hitta relevant material för att få förståelse kring det valda ämnet (David & Sutton, 2016). För att öka reliabiliteten till denna studie har tidigare forskning baserat sig på artiklar granskade enligt peer review för att undvika artiklar som inte är vetenskapliga. Vidare användes litteratur som ansågs relevanta för studiens ändamål. Artiklarna som valdes var publicerade från 2008 och framåt för att artiklarna skulle vara aktuella. Artiklarna togs fram med hjälp av

universitetsbibliotekets databaser Eric, Social premium science och Psycinfo. Valet bakom dessa databaser grundar sig i att det fanns en tidigare kännedom och en medvetenhet om hur databaserna används. Att använda fler databaser hade kunnat innebära en större variation av vetenskapliga artiklar som behandlar området, men på grund av den tidsaspekt som har legat till grund för studien ansågs tre databaser som lämpligt.

För att hitta relevanta artiklar till studien identifierades viktiga nyckelord som speglade undersökningens syfte och ämnesområde. Dessa var: *retain, employees, organisation, police, leadership, relationship, motivation*. Nyckelorden kombinerades på olika sätt vid artikelsökningarna. Efter olika kombinationer av nyckelorden hittades 15 artiklar där abstrakten lästes igenom och därefter gjordes en djupare läsning. Därefter sorterades sex artiklar bort eftersom dessa ansågs vara utanför studiens relevans och fokusområde. Resultatet blev att nio internationella vetenskapliga artiklar användes som också ligger till grund för arbetet.

3.2.2. Urval

En viktig aspekt av studiens urval var att samtliga chefer hade någon form av erfarenhet av personalansvar i organisationen. För att undersökningen skulle vara genomförbar valdes en liten population i form av fem informanter och för att få största möjliga spridning togs det heller inte hänsyn till varken informanternas ålder eller kön. Kvale och Brinkmann (2014) förklarar att det inte ha någon betydelse hur många som intervjuas i en studie, utan att det viktigaste är att få reda på det som avses att undersökas. Det som styr hur många intervjuer som behövs i en studie är istället beroende på undersökningens syfte, resurser och tidsaspekter (a.a.). Med tanke på studiens tidsaspekt som vi har varit tvungna att förhålla oss till samt de kontaktnät som fanns tillgängligt ansågs fem informanter vara rimligt. I tabellen (tabell 1) nedan beskrivs informanternas ungefärliga antal år inom polismyndigheten samt antal år på en ledande position för att bibehålla chefernas konfidentialitet. Tabellen avser att ge en tydligare beskrivning av deltagarna i studien.

Tabell 1: Översikt över studiens informanter.

| Deltagande informanter | Antal år inom polismyndigheten | Befattning | Antal år på ledande position |
|------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Informant 1 | ≈30 | Ingripandepolis | ≈20 |
| Informant 2 | ≈35 | Förundersökningsledare | ≈15 |

| | | | |
|--------------------|-----|---------------------------------------|-----|
| Informant 3 | ≈30 | Gruppchef kriminaltekniker | ≈15 |
| Informant 4 | ≈15 | Gruppchef områdespolis | ≈10 |
| Informant 5 | ≈25 | Förundersökningsledare | ≈10 |

Ett snöbollsurval innebär att forskaren tar kontakt med redan utvalda personer som anses vara relevanta för undersökningen. Dessa personer används senare för att komma i kontakt med ytterligare respondenter (Patel & Davidson, 2019). Ett snöbollsurval har använts i studien genom att en bekant har blivit tillfrågad att föra oss vidare till relevanta informanter som har eller har haft en chefsroll med personalansvar. Efter att informanterna tackade ja till sin medverkan till intervjun så skickades ett missivbrev som innehöll information om studien. Detta skickades via mejl till samtliga informanter (se bilaga 1).

3.2.3. Instrument

Studiens syfte har varit att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare i organisationen. Enligt David och Sutton (2016) är en semistrukturerad intervju uppbyggd utifrån en speciell struktur som ger forskaren möjligheten att kunna ställa följdfrågor och få en djupare förståelse av forskningsområdet. En semistrukturerad intervju har bedömts som passande då frågorna är av öppen karaktär för att undvika ledande frågor och givna svar. Fördelen med att använda sig av en intervju med öppen karaktär är enligt Patel och Davidson (2019) att informanten får möjlighet att förmedla upplevelser kring en särskild situation, som i sin tur ökar reliabiliteten. Då ambitionen var att ta del av chefernas erfarenheter och tankar ville vi undvika att begränsa informanternas svar. Att vara i en chefsbefattning inom polismyndigheten innebär komplexa ledarskapsstrategier som varierar beroende på vilket område inom polismyndigheten chefen arbetar i, varpå en mer öppen intervjuform ansågs vara mer rimligt. Enligt David och Sutton (2016) bör ett intervjuformulär bestå av ett par uppvärmningsfrågor och därefter demografiska frågor för att få fram information om undersökningens personer. Uppvärmningsfrågornas syfte är att skapa ett förtroende mellan forskarna och informanten inför kärnfrågorna. Kärnfrågorna består av centrala teman som hela intervjun kretsar kring. Här finns det möjlighet att ställa följdfrågor för att få en djupare förståelse kring de centrala teman (a.a). Uppvärmningsfrågorna under intervjun bestod av allmänna frågor som innefattade tidigare erfarenheter, utbildning och antal år som polischef. Därefter ställdes kärnfrågorna som var baserade på tidigare forskning och bakgrund som innefattade frågor om ledarskap, utvecklingsmöjligheter och relationer. Samtliga begrepp från tidigare forskning har framkommit som viktiga faktorer för att behålla medarbetare i organisationen.

3.2.4. Insamling

Polischeferna blev i första hand kontaktade via telefon för att kortfattat berätta om oss själva, om undersökningens syfte samt att fråga om deras intresse till att ställa upp för en intervju. Information om Vetenskapsrådets etiska riktlinjer enligt Patel och Davidson (2019) informerades till informanterna vid första kontakten. Dessa riktlinjer innefattar *Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*

Insamlingen av intervjumaterialet utfördes av oss båda för att vi ansåg att det var fördelaktigt om båda deltog. Dels för att få möjligheten att uppmärksamma intryck och sägningar. Med tanke på rådande omständigheter kring covid-19 var en fysisk intervju inte möjlig att utföra och ett ömsesidigt beslut om intervju på distans blev förutsättningarna för att kunna genomföra intervjuerna. Samtliga intervjuer utformades via kommunikationsprogrammet Zoom där informanter fick ta del av en Zoom-länk som skickades via mejl. I samtycke med informanterna spelades intervjun in med en inspelningsfunktion i programmet. Fördelen med att spela in intervjun enligt Kvale och Brinkmann (2014) är att forskaren kan registrera tonfallet, orden och pauserna och återkomma för att lyssna om. Enligt David och Sutton (2016) har miljön informanterna befinner sig i när intervjuer äger rum betydelse för hur de kan välja att besvara frågorna. Ett intervjutillfälle bör därför ske på en plats där informanterna känner sig bekväma och trygga och där de känner att de kan delta i intervjun utan att bli avbrutna från störande moment runt omkring (a.a). Fördelen med att genomföra intervjuerna på Zoom har varit att informanterna själva har fått bestämma sin miljö vilket har medfört en bekvämlighet och trygghet. En annan fördel är att detta har minimerat risken för störande moment runt omkring.

Kvale och Brinkmann (2014) förklarar att transkribering är när författarna omvandlar muntligt intervjusamtal till skriftlig form för att göra materialet tillgängligt för analys. För att inte gå miste om intervjumaterialet spelades intervjuerna in på mobilerna. Varje intervju varade mellan 30–40 minuter och efter varje avslutad intervju lyssnade vi båda på materialet som spelats in var för sig samt att vi genomförde transkribering även den, var för sig. Enligt Fejes och Thornberg, (2019) ska en intervju transkriberas ordagrant där texten ska skrivas precis så som informanterna talat. Detta tillvägagångssätt användes vid varje intervju då vi hade tydliga sinnesintryck från de cheferna uttryck sig om samt att det minimerade risken för förvirring och felaktigheter på transkriberingen. Skälet till att transkriberingen genomfördes direkt efter intervjun var alltså för att undvika tolkningsfel och felaktigheter i sammanhanget. Om däremot transkriberingen genomförts först efter alla intervjuer hade det varit betydligt mer krävande. Risken för felaktigheter vid transkribering skulle förmodligen uppstått då vi hade haft väsentligt mer omfattande material att bearbeta. Efter transkriberingen påbörjades en analys av resultatet.

3.2.5. Etiska överväganden

Ämnet som avses att undersökas kan upplevas som känsligt för polischeferna då frustrationen kring polisbristen i det svenska samhället är något det talas om dagligen. Informanterna fick vid intervjuerna svara på frågor som innehöll en mer känslig karaktär som möjligen innebar ett mer personligt svar från informanterna. Frågorna kunde handla om chefernas relation till sina medarbetare samt hur en chef uttrycker sig om sitt

ledarskap för att behålla personal i organisationen. Det var därför av stor vikt att informanterna i första hand informerades muntligt om syftet med undersökningen och senare fick ta del av ett missivbrev. Genom detta tillvägagångssätt hade informanten möjlighet att förbereda sig, men även säga till om det var någon fråga som de inte ville besvara. På så vis medförde detta en trygghet för informanterna, men även för oss som författare. Eventuella konsekvenser av att inte informera informanterna på detta sätt hade kunnat innebära att polischeferna valt att avbryta intervjun.

Denna studie har vid intervjusammanhanget tagit hänsyn till Vetenskapsrådets fyra huvudkrav som enligt Patel och Davidson (2019) innefattar *Informationskravet*, *samttyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. *Informationskravet* innebär att forskaren skall informera respondenterna om forskningens syfte, *Samttyckeskravet* innebär att respondenterna själva bestämmer över sin medverkan. *Konfidentialitetskravet* innebär att alla som medverkar i undersökningen ska ha största möjliga konfidentialitet och att personuppgifter ska förvaras så att inga obehöriga kan ta del av dessa. *Nyttjandekravet* innebär att de uppgifter som samlas in endast får användas i forskningsändamål (a.a.). Studien följde *informationskravet* på så vis att informanterna blev informerade om Vetenskapsrådets riktlinjer i missivbrevet som skickades ut i förväg samt att riktlinjerna upprepades innan varje digital intervju startade. *Samttyckeskravet* användes genom att samtliga respondenter godkände att de som de delade med sig av under intervjun fick användas av oss i studiesyfte. Vi var även noggranna med att poängtera att de när som helst kunde avbryta intervjun. *Konfidentialitetskravet* tillgodosågs då informanterna försäkrades om att varken deras namn eller personuppgifter skulle komma att publiceras. *Nyttjandekravet* uppfylldes då vi var ytters tydliga med att det som informanterna uttalat sig om endast kommer att användas i studiesyfte.

3.2.6. Analys

Att analysera kvalitativ data innebär att koda data för att senare bryta ner materialet i beståndsdelar som senare ges en etikett eller ett namn och därefter hitta återkommande text och kopplingar mellan olika koder i materialet (Bryman, 2018). För att analysera datamaterialet i denna studie har en kvalitativ innehållsanalys valts som analysmetod. Kvalitativ innehållsanalys avser att tillämpa koder på olika textstycken så att dessa stycken senare kan kopplas samman för att belysa både likheter och olikheter mellan texterna. David och Sutton (2016) beskriver att koder kan betraktas som nyckelord, teman eller uttryck som motsvarar eller inte motsvarar faktiska termer i den text som ska analyseras. Induktiva former av kodning innebär att forskaren skapar koderna efter insamlingen och sin första tolkning av data. Detta kan ske antingen efter att forskarens samlat in sin data för första gången eller efter att all data har samlats in. I detta fall tolkades och kodades data direkt efter varje intervju var genomförd (a.a.). Valet bakom att tolka och koda data direkt efter varje intervju var dels för att arbeta effektivt, samt för att minimera risken för att blanda ihop informanternas begrepp. En ytterligare risk av att tolka och koda data först efter att alla intervjuer hade genomförts hade kunnat resultera i att tiden inte hade räckt till vilket hade kunnat medföra att vi missat viktigt material till studien. För att underlätta bearbetningen av intervjumaterialet färgkodades återkommande begrepp där varje begrepp fick en enskild färg, detta för att skilja begreppen åt. Dessa skapade senare olika teman som resulterade i *närvaro*, *engagemang*, *kommunikation*, *lön & förmåner* och *utvecklingsmöjligheter*. Viktigt att poängtera är att utifrån den inledande bearbetningen av materialet så skapade engagemang ett eget tema

men vid vidare bearbetning så valdes detta tema att tas bort. Anledningen till detta var för att informanterna lyfte att engagemang behövs för att tillgodose de andra teman. Således togs engagemangsrubriken bort och inkluderades i närvaro, kommunikation, lön & förmåner samt utvecklingsmöjligheter.

Att arbeta induktivt innebär att forskaren inte har någon förutbestämd teori att utgå från och att teorin istället skapas utifrån den insamlade empirin (Patel & Davidson, 2019). Patel och Davidson (2019) beskriver att ett induktivt arbetssätt inte utesluter att forskaren arbetar helt förutsättningslöst utan att forskaren även här har egna idéer och föreställningar som oundvikligt kommer att spegla de teorier som produceras. Detta kan kopplas till studiens induktiva ansats då intervjuformuläret är baserat på tidigare forskning och bakgrund. Tidigare forskning och bakgrund lyfte fram både viktiga faktorer och arbetssätt som chefer behöver ta hänsyn till för att medarbetare ska stanna kvar i organisationer. Intervjuformuläret i denna studie har således utformats baserat på viktiga faktorer och arbetssätt som en chef behöver tillgodose sina medarbetare, för att öka sannolikheten för att de ska stanna kvar i organisationen. Denna studie har alltså utgått från en induktiv ansats då tidigare forskning och bakgrund har utformat studiens teoretiska ramverk, vilket har resulterat i Herzbergs tvåfaktorsteori och ett transaktionellt och transformativt ledarskap. Studien tog hänsyn till de teoretiska ramverken när resultatet analyserades. I resultatet framkom både faktorer och arbetssätt som en chef bör ta hänsyn till för att behålla medarbetare i organisationen. Samtidigt kunde både faktorer och arbetssätt vid analysen av resultatet synliggöras i de teoretiska ramverken. Utifrån tidigare forskning och en viss kännedom om de teoretiska ramverken har faktorer och likheter kunnat identifierats utifrån informanternas uttryck. Därefter genomfördes en fördjupning inom de valda teorierna där samtliga senare ansågs som lämpliga. Om studien istället utgått ifrån en deduktiv ansats skulle chefernas uttryck och uppfattningar troligtvis blivit begränsade i intervjun. Enligt Fejes och Thornberg (2019) hade en deduktiv ansats behövt förhålla sig till förutbestämda teoretiska ramverk vilket i sin tur kunnat innebära att viktigt material för studiens syfte uteslutits.

4. RESULTAT

Denna studie har haft som syfte att få en ökad förståelse om hur chefer inom polismyndigheten i Sverige uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare inom organisationen. I följande avsnitt kommer resultatet av studien att presenteras. Resultatet har delats in i fyra delar med tillhörande rubriker som innefattar kommunikation, utvecklingsmöjligheter, lön & förmåner och närvarande ledarskap. Informanterna kommer att benämnas som informant 1, informant 2, informant 3, informant 4 och informant 5.

4.1. Kommunikation

4.1.1. Vikten av god kommunikation

Kommunikation har utifrån informanternas uttryck framkommit som en central och viktig del för att behålla medarbetare inom polismyndigheten. Samtliga informanter har vid intervjutillfällena berättat att det måste finnas en tydlig kommunikation mellan chef och medarbetare för att de både ska känna sig involverade men också för att de ska få den information de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Kommunikationen anses också vara viktig för att medarbetarna ska känna en samhörighet i organisationen.

Om medarbetarna inte får information är det lätt att de känner sig utanför och då stänger de av.

-Informant 2

Informant 2 berättar att det sker en daglig kommunikation med sina medarbetare och att kommunikationen är viktig för att medarbetarna ska känna sig delaktiga. Vidare berättar informant 2 att det därför är ett måste att som chef kommunicera med sina medarbetare i organisationen.

4.1.2. Kommunikation inom organisationen

Informant 1 berättar hur det är att vara chef inom polismyndigheten idag jämfört med tidigare. Där rollen som chef i polismyndighetens tidigare organisation innefattade en starkare närvaro till sina medarbetare eftersom chefen oftare träffade sina medarbetare då de arbetade mer tillsammans. Informant 1 berättar vidare att kommunikationen idag istället för det mesta sker via mejl, telefon eller andra kommunikationsverktyg och att en sådan kommunikation krånglar till det.

När kommunikationen försämras är det lätt att det uppstår en vi och dom känsla.

-Informant 1

En annan aspekt av kommunikation lyfts fram av informant 5 där informanten menar att organisationskulturen skapas genom kommunikation.

Kommunikation är otroligt viktigt, har du en chef som inte kommunicerar så kommer det att bli en kultur som du inte styr över till sist. Det är du som sätter kulturen i väldigt hög grad genom klimat och det sker oftast via kommunikation och ett närvarande ledarskap.

-Informant 5

Informant 5 lyfter även fram att det finns svårigheter med att kommunicera ut information till medarbetarna.

Information är en lurig sak, du kanske informerar om samma sak 10 gånger men så finns det alltid någon som säger att de inte har fått informationen.

- Informant 5

Informant 3 är enig med informant 5 och uttrycker att det som kan uppfattas som tydligt för en chef kan uppfattas mindre tydligt för medarbetarna. För att förstå varandra behöver chefen och medarbetarna arbeta tillsammans under en längre tid.

Det är superviktigt, tydligheten... Det jag kan tycka uppfattas som tydligt kan medarbetarna uppfatta som mindre tydligt.

-Informant 3

Informant 4 poängterar att kommunikationen från chefen är viktigt oavsett om det rör sig om beslut som inte alltid är positiva. Men också att det är lika viktigt med kommunikation från medarbetarna då de ska få möjligheten att lyfta fram sina synpunkter och få säga sitt.

Det är jätteviktigt med kommunikation. I allt.

-Informant 4

4.2. Utvecklingsmöjligheter

4.2.1. Utvecklingsmöjligheternas betydelse i organisationen

Utvecklingsmöjligheter framhålls som en viktig del för att behålla sina medarbetare inom polismyndigheten. Informanterna uttrycker att utvecklingsmöjligheter är ett behov som många medarbetare efterfrågar och att dessa har en stor betydelse för att medarbetarna ska stanna kvar inom polismyndigheten. Flera av informanterna uttrycker att de unga medarbetarna är mer drivna i att söka sig till nya utmaningar och utbildningar och det därför är viktigt för medarbetarna att testa på något nytt.

Är man intresserad av att testa något annat så ska man få den möjligheten. Att hålla kvar någon mot sin vilja gagnar ingen... Jag kommer göra allt för att försöka behålla dem kvar på plats men jag kommer inte att sätt fälleben på dem om dem vill utvecklas på annat håll

-Informant 3

Jag ser det alltid som en glädje för mig om mina medarbetare kan gå vidare i sin karriär. Kan jag hjälpa dem med det så är det en härlig känsla för mig för jag har lyckats att ge dem den möjligheten.

-Informant 2

Informant 3 berättar att det inom polismyndigheten finns massor av olika inriktningar som medarbetare kan söka sig till. Förutom att åka radiobil i form av uttryckning som är det poliser söker sig till från början finns det mängder av utvecklingsmöjligheter som

medarbetarna har möjlighet att söka sig till. Dessa innefattar bland annat rytteri, trafikavdelning och spanare.

Det stora problemet inom polis som jag tror folk lämnar. Det är att lönebildningen inte är vad man förväntar sig jämfört med den privata sidan. Men utvecklingsmöjligheter, det finns det gott om..

-Informant 3

Informant 2 instämmer till viss del och tillägger att det finns trainee platser samt att det finns ännu fler utvecklingsmöjligheter där det finns möjlighet att bli gruppchef eller förundersökningsledare. Samtidigt lyfter informant 2 fram att det inte är viktigt med utvecklingsmöjligheter för alla, utan att detta snarare är kopplat till en högre belöning i form av en högre lön och att utvecklingsmöjligheter kan driva en del men inte alla. Vidare poängteras att det heller inte är alla som kan få möjligheten att söka dessa utvecklingsmöjligheter då det finns för få platser.

Informant 1 uttrycker att de karriär och utvecklingsmöjligheter som finns inom organisationer har en större betydelse för att medarbetare ska stanna kvar i yrket jämfört med innan. Detta för att medarbetarna är mer drivna till att vilja utvecklas idag. Om medarbetarna känner att de fastnar och inte kommer vidare kan det öka sannolikheten att de söker sig till något annat som lockar mer.

Man känner inte det "kallet" på samma sätt längre, utan att det finns fler utvecklingsmöjligheter idag. Man kan snabbt hoppa av och utveckla sig inom andra områden

-Informant 1

4.2.2. Valmöjligheter och dess begränsningar

Informant 4 anser att utvecklingsmöjligheter är ytterst viktigt och att alla har ett behov av att utvecklas och att utbildningar inom polisen är en viktig faktor för att kunna utvecklas. Chefens uppgift i detta blir att ge medarbetarna förutsättningar till självstudiedagar så att de kan utbildas inom önskat specialområde. Samtidigt uttrycker informant 4 att de utbildningar som finns inom organisationen inte är möjliga att ge då efterfrågan är högre än utbudet på utbildningsplatser.

Just nu upplevs att de har problem att man önskar utbildningar men det händer ingenting och det leder till kritik men jag arbetar för dem. Det finns utbildningar inom organisationen som man önskar att man hade kunnat ge men det är ju tunt inom polisen, tyvärr...

-Informant 4

Informant 5 berättar att utveckling är viktigt men uttrycker utifrån sina tidigare erfarenheter att utbildningar inom polismyndigheten inte var tillgängligt för alla. Informant 5 menar att medarbetare behöver befinna sig i rätt sammanhang för att kunna ta del av organisationens utbildningar. Hen förklarar även att det inte fanns någon rättvis fördelning av utbildningsplatser då medarbetare inte kunde anmäla sig själva till utbildning. Utan detta var istället helt beroende på en medarbetares kontaktnät.

Det var inte att du kunde anmäla dig själv till att gå en utbildning och sen efter din förmåga eller behov väljas ut. Utan det var på lösa boliner som man blev utvald.

-Informant 5

4.3. Lön och förmåner

Samtliga informanter nämner att lönen är en grundläggande del för att behålla sina medarbetare i organisationen men däremot inte avgörande då de lyfter fram att lönen bör ligga på en skäligen nivå. Polismyndigheten har märkt en ökad konkurrens bland privata aktörer såsom försäkringsbolag som gärna rekryterar individer med en poliskunskap, därför är lönefrågan mer aktuell än tidigare.

4.3.1. Konkurrensen påverkar polismyndigheten

Informant 2 uttrycker att en av anledningarna till att medarbetare väljer att lämna polisyrket beror på lönen. Att den privata arbetsmarknaden har möjlighet att locka med löner som inte polismyndigheten kan. Informant 2 berättar vidare att en medarbetare som befinner sig mitt i livet med barn och familj som är i behov av mer pengar kan lockas av något annat och därför välja att lämna yrket. Informant 2 uttrycker även att chefen inte kan påverka medarbetare att stanna kvar genom en högre lön, istället behöver en chef arbeta med att se till så att medarbetarna trivs på sin arbetsplats för att få dem att stanna kvar.

Vi kan inte påverka medarbetare att stanna kvar genom högre lön. Vi måste få dem att stanna kvar genom att dem trivs.

-Informant 2

Informant 3 instämmer med informant 2 och uttrycker att lönen är den största faktorn till varför medarbetare väljer att lämna yrket. Samtidigt berättar informanten vidare att det idag finns privata företag som arbetar med liknande verksamheter och att poliser från dessa kan bli "headhuntad" utifrån sin polisprofession.

Det är som allt annat, det är pengarna. Cash is king. Så är det.

-Informant 3

Informant 4 uppfattar att yrket måste uppvärderas betydligt mer för att fler medarbetare ska stanna kvar i organisationen. Inte bara utifrån en högre lön utan även genom andra förmåner såsom Ob-tillägg. Lön och Ob-tillägg behöver höjas framförallt till de som arbetar treskift ute i yttre tjänst då det är de som har de besvärligaste arbetsuppgifterna.

Jag tycker inte om att bara prata lön för det är inte det viktigaste men det är klart att pengar spelar roll. Men det finns andra saker som driver på ett annat sätt. Det finns så mycket att välja på inom polismyndigheten.. Jag skulle aldrig säga till någon, bli inte polis.

-Informant 4

4.3.2. Prestationsbaserad lön för en ökad motivation

Informant 5 berättar att det är många poliser som är besvikna på sin lön och att det finns en kultur inom polismyndigheten som innefattar att gnälla på lönen. Däremot belyser informant 5 att lön bör vara prestationsbaserat och att det ska finnas en större lönedifferens mellan de som är duktiga och de som är mindre duktiga. Hen uttrycker att organisationen behöver ha tydligare krav på vad som förväntas av medarbetarna för att de ska kunna få sin lön. Informant 5 förklarar vidare att en prestationsbaserad lönesättning på ett betydligt tydligare sätt hade bidragit till mer motivation hos medarbetarna då de behöver ställa krav på sig själva. Motivationen hade således bidragit till att fler medarbetare valt att stanna kvar i organisationen.

.. Och börjar de gnälla om sin lön, så varsågod. Du har all möjlighet att kunna påverka din lön.

-Informant 5

4.3.3. Lön är inte allt

Informant 3 berättar att beroende på hur länge en medarbetare varit i organisationer har detta en betydelse för om en anställd väljer att lämna yrket eller ej. Hen berättar vidare att om en polis endast varit verksam i yrket i två år är det enklare att lockas av något annat som erbjuder en högre lön till skillnad från någon som istället varit i yrket i 20–30 år och att det då blir jobbigare att "lämna ifrån sig brickan".

..det finns många fördelar med att vara polis samtidigt som det finns många nackdelar, och en av dem är lönen..för min del hade det varit väldigt jobbigt att välja något annat. Då ska det vara mycket pengar i kuvertet för att jag skulle byta arbetsplats.

-Informant 3

4.4. Närvarande ledarskap

Närvarande ledarskap var en aspekt som återkom hos flera av informanterna, där tyngden ska ligga på att vara närvarande och tillgänglig. Genom att utöva ett närvarande ledarskap leder detta till att flera viktiga faktorer som har tagits upp tidigare faller sig naturligt, närmare bestämt utvecklingsmöjligheter och kommunikation där bägge faktorerna visat sig vara viktiga för att behålla medarbetare i organisationen.

4.4.1. Vikten av ett relationsskapande och coachande ledarskap

Informant 1 uttrycker att medarbetare har stora förväntningar på chefen och vill att chefen ska vara närvarande. Att chefen bör arbeta aktivt med ett coachande ledarskap där hen sätter upp ramar för medarbetarna. Inom dessa ramar ska medarbetarna själva senare få arbeta självständigt och lära sig av sina misstag vilket både är lärorikt och utmanande.

Informant 1 lyfter vidare fram att det i detta skede också är viktigt att en chef ger ett förtroende och stöd till sina medarbetare så att de vågar ta sig an arbetsuppgifterna. Hen förklarar vidare att en chef som inte ger sitt stöd, kommer resultera i att medarbetarna inte kommer våga pröva sig fram.

..att man finns där tillgänglig, ett närvarande med rättvist ledarskap.

-Informant 1

Informant 3 instämmer och uttrycker att det är viktigt att en chef är närvarande men också genom att vara relationsskapande. Det är viktigt som chef att lära känna sina medarbetare för att kunna lära sig vad de har för goda sidor, starka sidor och vad de har för sidor som de kan behöva jobba extra med. Informanten förklarar vidare att det är viktigt att hålla uppsikt på medarbetarnas psykiska status då de arbetar med ytterst allvarlig brottslighet. Chefen behöver därför vara uppmärksam på medarbetarnas humör och psykiska status är och snabbt fånga upp eventuella beteenden som avviker från det normala.

..också att man ser till att man behöver ledigt , att man hjälps åt att underlätta radarn för dem. Att vara en närvarande och relationsskapande chef är viktigt.

-Informant 3

4.4.2. Närvarande ledarskap skapar engagemang och trivsel

Informanterna är eniga om att det är viktigt att skapa en trivsamt arbetsmiljö på arbetsplatsen för att behålla medarbetarna i organisationen, och att cheferna själva är engagerade i medarbetarnas arbetsuppgifter. Detta är bidragande faktorer till en positiv stämning på arbetsplatsen.

Informant 2 lyfter fram att det är betydelsefullt att chefen själv visar ett stort engagemang genom att följa sina medarbetare i arbetet. Att hitta vad medarbetarna är duktiga på är något som hen framhåller som viktigt för att kunna sträva mot samma mål.

Att man själv har stort engagemang, man ser till arbetet och följer dem i arbetet.

-Informant 2

Även informant 4 instämmer med att en chef ska vara närvarande och visa engagemang men också att vara organiserad. Informant 4 berättar att hen arbetar med att vara närvarande genom att befinna sig i verksamheten åtminstone två dagar i veckan för att uppmärksamma medarbetarna. Att det annars är lätt att försvinna bort i administrativa och andra uppdrag. Informant 4 uttrycker vidare att kärnuppdraget är att vara polis och att vara ute i verksamheten. Därför är det viktigt att fortfarande arbeta nära sina medarbetare för att bibehålla engagemanget och trivseln för att medarbetare ska stanna kvar i organisationen.

De låter klyschigt men det är fortfarande så att vi drivs ju av att liksom vara uppskattade och göra ett bra jobb. Så det tycker jag är viktigt.

-Informant 4

Informant 5 framhåller att trivsel och god arbetsmiljö i kombination med en feedbackkultur motiverar medarbetare till att stanna kvar i yrket. Samtidigt menar informant 5 att det ligger ett eget ansvar till att trivas på sin arbetsplats då hen tror på den inre motivationen samtidigt som det finns en ytterst stor tillit till sina medarbetare. Denna tillit grundar sig i att informanten har ett stort förtroende för att medarbetarna redan är tillräckligt motiverade i yrket och att som chef därför inte behöver lägga sig i så fort den inre motivationen brister.

Jag är inte den första som börjar pilla när det finns en avvikelse . jag låter det gå och se ” det kanske bara var den veckan ” men blir det inte bättre nästa vecka så kan jag gå in och fråga ”vad är det?” ” jag märker att du svajar lite” Så jag har en uppföljning efter avvikelser. Så, klapp på axeln när det går bra. När man ser avvikelser och jag ser att det går sämre eller att någon mår sämre, det är då jag agerar.

-Informant 5

4.4.3. Otillräcklighet skapar uppgivenhet

Medan informant 5 har en stark tillit till medarbetarnas inre motivation menar informant 4 att den inre motivationen påverkas av de yttre såsom sociala relationer. Informant 4 framhåller att polisen arbetar med medborgarlöften och att dessa avser att ha en nära relation till lokalsamhället. Dessa medborgarlöften innebär att polisen ska finnas där för lokalsamhället och tillsätta de resurser som behövs när det väl gäller. Dessvärre uppfattar informant 4 att polisen inte har tillräckligt med resurser att tillsätta när de väl behöver hjälp vilket påverkar både förtroende och engagemanget hos medarbetarna. Informant 4 förklarar även vidare att medarbetarna upplever en uppgivenhet när de inte har tillräckligt med resurser för att utföra sitt arbete och att det medborgarlöftet som polisen avtalat med lokalsamhället snarare istället kan betraktas som en medborgarlögn. I och med att medarbetarna inte kan utföra sina arbetsuppgifter påverkas medarbetarnas inre motivation, likaså påverkas den yttre motivationen då de känner en otillfredsställdhet vilket även kan bidra till vantrivsel.

4.5. Analys

Syftet med studien var att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla sina medarbetare inom organisationen. I detta avsnitt kommer resultatet att analyseras och jämföras med studiens teoretiska ramverk som innefattar Herzbergs tvåfaktorsteori samt transformativt och transaktionellt ledarskap. Resultatet har visat på att kommunikation, utvecklingsmöjligheter, lön och förmåner och ett närvarande ledarskap har betydelse för om medarbetare i organisationen väljer att stanna kvar i yrket eller ej.

4.5.1. Kommunikation

Kommunikation har lyfts fram som en viktig och central del som cheferna i organisationen behöver ta hänsyn till. Vid kommunikation där det handlar om att informera medarbetarna, har cheferna uttryckt att det är komplicerat kring tydligheten där chefen

och medarbetarna kan ha olika åsikter om vad som kan uppfattas som tydligt. Därför behöver cheferna vara ytterst tydliga i sin kommunikation för att medarbetarna ska förstå information rätt, för att känna sig involverade, delaktiga och känna en samhörighet i organisationen. Detta kan kopplas till Jacobsen & Thorsvik, (2014) beskrivning av ett transformativt ledarskap där chefens uppgift är att utöva ett coachande och relationsskapande ledarskap för att uppnå ett visst mål. Chefen behöver i sitt ledarskap ha en god relation med sina medarbetare som hela tiden följs upp. Genom en kontinuerlig och tydlig kommunikation tar chefen reda på vilka förutsättningar medarbetarna behöver för att de både ska bli inspirerade, öka sin prestation och vidareutvecklas.

4.5.2. Utvecklingsmöjligheter

Jacobsen och Thorsvik, (2014) beskriver transformativt ledarskap som att chefen behöver ta hänsyn till medarbetarnas personliga utveckling för att bidra till att medarbetarna känner sig stimulerade i sitt arbete. Intellektuell stimulans innefattar utvecklingsmöjligheter som innebär att medarbetarna får utmanande och varierande arbetsuppgifter vilket således bidrar till en högre stimulans. Utmanande och varierande arbetsuppgifter kan även kopplas till Herzbergs tvåfaktorsteori då han lyfter utmanande arbetsuppgifter som en inre faktor för att öka tillfredsställelse hos medarbetarna till att stanna kvar i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Likaså har cheferna uttryckt att en av förutsättningar för att behålla medarbetare inom organisationen är att bistå med utvecklingsmöjligheter.

Transformativt ledarskap är ett relationsskapande arbetssätt som en chef kan använda sig av för att skapa relationer till sina medarbetare och för att få reda på vilka förutsättningar de skulle vilja ha för att både vidareutvecklas och för att stanna kvar i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Utvecklingsmöjligheter i organisationen har enligt informanternas uppfattningar varit något som många medarbetare strävar efter och efterfrågar. Cheferna uttrycker att det finns mängder av utvecklingsmöjligheter och att dessa kan vara drivande faktorer för att öka sannolikheten för att medarbetarna ska vilja stanna kvar i yrket. Däremot ges en bild av att de finns svårigheter kring utvecklingsmöjligheter då de utbildningar som finns inom organisationen är svåra att förse medarbetarna med då själva efterfrågan på dessa är högre än själva utbudet. Utifrån Herzbergs tvåfaktorsteori beskriver Jacobsen och Thorsvik, (2014) att det är en medarbetares personliga känslor, närmare bestämt de inre faktorerna som behövs för att medarbetare ska bli mer engagerade och självgående i sitt arbete. Utmanande arbetsuppgifter är således en viktig faktor för att medarbetarna ska vara engagerade och motiverade (a.a). Inom polismyndigheten finns en mängd olika utvecklingsmöjligheter och utifrån chefernas uttryck är utvecklingsmöjligheter i form av utbildningar viktigt för att medarbetarna ska känna sig tillfredsställda. Dock, som tidigare nämnt har det utifrån informanterna framkommit att dessa utbildningar har en större efterfrågan än vad de finns utbildningsplatser. Bristen på utbildning gör att faktorerna som påverkar den inre motivationen enligt Herzbergs teori inte kan uppfyllas eftersom medarbetarna inte får chansen till utmanande arbetsuppgifter och personlig utveckling.

4.5.3. Närvarande ledarskap

Ett närvarande ledarskap har utifrån informanterna framkommit som ytterst viktigt för att behålla sina medarbetare i organisationen. En chef behöver vara närvarande genom att både visa förtroende och ge stöd samt att ge utmanande och stimulerande arbetsuppgifter där medarbetarna ska känna att de gör ett meningsfullt arbete. Genom att vara närvarande lär chefen känna sina medarbetare vilket är viktigt för att upptäcka vad medarbetarna är bra på men också vad de kan bli bättre på. Ett närvarande ledarskap anses också vara en viktig faktor då chefen behöver vara vaken på medarbetarnas välmående. En av informanterna uttryckte däremot att det även är medarbetarnas egna ansvar att trivas och ha ett bra välmående på sin arbetsplats. Informanten förklarade vidare att det finns en stor tillit till sina medarbetare som medför att en chef inte behöver lägga sig i så fort det blir en avvikelse, utan istället vara passiv för att se om det blir någon förbättring. En passiv variant av ledarskapet kan även synliggöras i det transaktionella ledarskapet. Granberg (2016) framhäver det transaktionella ledarskapet där en chef genom att vara passiv väntar med att korrigera misstag och avvikelser till de blir mer tydliga.

En chef som är närvarande och arbetar med feedback och visar engagemang samt arbetar nära sin medarbetare har utifrån informanternas uttryck bidragit till en högre trivsel hos medarbetarna. Om chefen däremot inte är närvarande skulle det snarare resultera i vantrivsel. Att arbeta med trivsel och feedback går i linje med Herzbergs tvåfaktorsteori som menar att bekräftelse och engagemang behövs för att medarbetare ska känna en högre tillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Detta bidrar i sin tur till att medarbetarna både trivs och känner sig mer motiverade i sitt arbete. Enligt cheferna är ett närvarande och relationsskapande ledarskap viktigt för att behålla medarbetarna inom organisationen. Genom ett närvarande och relationsskapande ledarskap ökar förutsättningarna till ett mer delaktigt och öppet arbetsklimat i organisationen. Cheferna har möjlighet att fånga upp och uppmärksamma medarbetarna i ett tidigt skede när någon medarbetarna mår dåligt eller känner när ens engagemang brister. Informanterna har varit eniga i vikten av att som chef själv vara engagerad : ” Att man själv har stort engagemang, man ser till arbetet och följer dem i arbetet ”.

Engagemanget är således viktigt för både chefen och medarbetarna eftersom det innefattar en drivkraft i de båda befattningarna. En chef som är närvarande och visar engagemang kan synliggöras även i det transaktionella och det transformativa ledarskapet. Granberg (2016) förklarar att ett transaktionellt ledarskap där chefen är aktiv och engagerad kan uppmärksamma och agera vid eventuella avvikande beteenden. Avvikande beteenden kan innebära tecken på misstag och mindre goda arbetsprestationer som kan grunda sig i ett bristande engagemang. Likaså behöver en chef utifrån det transformativa ledarskapet visa engagemang genom att vara en karismatisk ledare. En karismatisk ledare innebär att chefen informerar och involverar sina medarbetare i syfte om att de ska känna en större delaktighet i organisationen.

4.5.4. Lön och förmåner

Lön och förmåner har visat sig vara en grundläggande del för att behålla medarbetare i organisationen. De framkommer att cheferna uppfattar det som att polisyrket behöver uppvärderas mer genom både högre lön och Ob-tillägg. Det poängteras också att detta behöver göras till förmån för de som jobbar i frontlinjen, närmare bestämt de poliser som

arbetar i yttre tjänst. Det har framkommit att det finns konkurrens från den privata marknaden som arbetar med liknande verksamheter då de kan erbjuda och locka medarbetare inom polismyndigheten med en högre lön. Eftersom cheferna inom polismyndigheten inte kan ta några beslut i lönefrågan behöver de istället lägga fokus på, och se till att medarbetarna trivs på sin arbetsplats för att få dem att stanna kvar. Herzberg menar dock att lön inte är avgörande för att medarbetarna ska stanna kvar i organisationen eftersom det är hygienfaktorer som förbättrar medarbetarnas trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Cheferna är eniga med Herzberg och uttrycker att det är mer betydelsefullt att uppfylla de inre belöningsvärdena såsom arbetsuppgifter, bekräftelse och feedback. Samtidigt har en av informanterna uttryckt att en individualiserad prestationsbaserad lönesättning hade varit fördelaktigt då det hade ökat motivationen hos medarbetarna och på så vis fått dem att stanna kvar i organisationen. Detta kan synliggöras i det transaktionella ledarskapet där Granberg (2016) beskriver att chefen använder en individuell lönesättning för medarbetarna. Detta innebär att medarbetarna själva kan påverka sin egen lön genom att prestera bättre än någon annan medarbetare vilket således kan bidra till en ökad motivation.

4.5.5. Sammanfattning

Denna studie har syftat till att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare inom organisationen. Sammanfattningsvis kan resultatet utifrån chefernas uttryck summeras genom att en chef behöver vara kommunikativ och tydlig eftersom kommunikationen är grunden i många avseenden. Genom att kommunicera med sina medarbetare får chefen reda på om medarbetarna är intresserade av utvecklingsmöjligheter och kan således skapa förutsättningar för detta. Att som chef vara kommunikativ kan kopplas till Herzbergs tvåfaktorsteori där bekräftelse ses som en viktig faktor för att behålla medarbetare i organisationen. Genom att chefen kommunicerar med sina medarbetare och får reda på om de är intresserade av att vidareutveckla sig känner medarbetarna bekräftelse och chefen kan således skapa förutsättningar för detta. Dessa förutsättningar skapar på så vis ett driv som ökar motivationen hos medarbetarna eftersom medarbetarna får en uppfattning av engagemang hos ledningen och chefen. Det har även framkommit att chefen uppfattar att en ökad lön inte är en avgörande faktor för att engagera medarbetarna, utan att det snarare är de inre motivationsfaktorerna som bidrar till ett ökat engagemang. I enlighet med Herzbergs tvåfaktorsteori är brist på yttre faktorer såsom lön något som kan få medarbetarna att känna vantrivsel. Samtidigt förklaras att de yttre faktorerna inte är avgörande för att medarbetarna ska känna trivsel i sitt arbete utan att det snarare är de inre faktorerna, såsom utmanande och varierande arbetsuppgifter som får medarbetarna att trivas. Trivsel bidrar i sin tur till ett ökat engagemang vilket ökar sannolikheten att medarbetarna ska stanna kvar i yrket.

Ett närvarande ledarskap är viktigt då de stärker relationen och tilliten till sina medarbetare som både ökar trivseln och medarbetarnas prestation i arbetet. En chef som arbetar nära sina medarbetare medför även att medarbetarna känner sig delaktiga i verksamheten och att de känner sig trygga i sin arbetsroll. Chefernas uppfattningar av ett närvarande ledarskap kan speglas även i det transaktionella och transformativa

ledarskapet. Både transformativt och transaktionellt förespråkar ett närvarande ledarskap men har olika arbetssätt för att visa sig tillgänglig och för att ge stöd till sina medarbetare.

5. Diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare i organisationen. I nästkommande avsnitt diskuteras först hur vi gått tillväga samt vad som hade kunnat göras annorlunda. Därefter diskuteras resultatet i förhållande till tidigare forskning och avslutningsvis redogörs en kort sammanfattning och en slutsats med förslag på vidare forskning.

5.1. Metoddiskussion

5.1.1. Urval

Trovärdighet och tillförlitlighet behandlar hur noggrann forskaren har varit vid genomförandet av sin forskningsprocess samt hur tillförlitliga de resultat man kommit fram till är (Fejes & Thornberg, 2019). Urvalet i studien bestod av fem informanter där den främsta orsaken var tidsomfånget för uppsatsskrivandet. I denna studie kan trovärdigheten och tillförlitligheten diskuteras då det endast har varit fem informanter som har besvarat intervjuguiden. Däremot, av resultatet att döma anses dock inte det insamlade materialet vara begränsat då materialet har kunnat besvara studiens frågeställning. Detta går i linje med Kvale och Brinkmann (2014) som förklarar att det inte har någon betydelse hur många som intervjuas så länge studiens syfte och frågeställning besvaras. Å andra sidan förklarar Rienecker och Jørgensen (2017) att det bör vara minsta 6–8 respondenter för att få in tillräckligt mycket empiri att analysera. Chefernas uttryck kan i denna studie därför bedömas som olika perspektiv på det som undersökts snarare än sanningen eftersom endast fem informanter intervjuats. Chefernas uttryck har således bidragit till en förståelse kring hur de själva uppfattar arbetet om att behålla medarbetare snarare än sanningen. Om tidsomfånget hade varit längre hade fler informanter kunnat intervjuas och studien hade möjligtvis fått ett annat resultat vilket hade bidragit mer till forskningen. Ju fler informanter desto större hade sannolikheten varit att få ta del av ännu fler perspektiv på hur chefer uttrycker sitt arbete för att behålla sina medarbetare i polismyndigheten. Detta skulle på så vis kunna ökat trovärdigheten och tillförlitligheten i studien eftersom det skulle kunna bidra till fler perspektiv, vilket således skulle stärka studiens reliabilitet då vi hade fått ta del av fler synsätt.

Kriterier för studien var att informanterna skulle ha en chefsposition eller någon form av personalansvar inom organisationen. Det som togs i beaktning under intervjun var att det kan innebära en risk att intervjuas chefer eftersom de kan tendera att skönmåla sitt arbete i organisationen. I studien användes ett snöbollsurval för att få tag på informanter. Snöbollsurvalet användes genom att en bekant försedde kontaktinformation till möjliga informanter. Det vi var noga med i detta skede var att framhäva att det behövde vara informanter som har eller har haft en chefsposition med någon form av personalansvar inom polismyndigheten. Det som utmärkte sig med snöbollsurvalet var att det inte fanns någon relation sedan tidigare mellan informanten och oss. Det är viktigt i studien att lyfta aspekten i och med att det stärker trovärdigheten i studien. Konsekvenserna av att ha

någon form av relation med informanterna hade kunnat innebära att de vid intervjuerna förskönat sina svar eller att vi som författare för studien hade undvikit att ställa någon kritisk fråga eller följdfrågor på deras svar. Vi är nöjda med de urval som vi i studien valt att utgå från och de informanter som intervjuades var villiga att besvara samtliga frågor som ställdes. Informanternas svar på frågorna var tydliga och nyanserade vilket kan noteras i resultatet.

5.1.2. Insamling, instrument och transkribering.

Studien användes av semistrukturerade intervjuer för insamling av empiriskt material med både uppvärmningsfrågor och kärnfrågor. Semistrukturerade intervju ansågs som mest lämplig utifrån studiens syfte där en hermeneutiskt ansats har varit som utgångspunkt då studien riktar sig åt att inhämta empiri från chefernas uttryck, upplevelser och tankar. Intervjuformuläret var utformat ifrån bakgrund och tidigare forskning, i och med att intervjuformuläret var utformat ifrån dessa så var frågorna relevanta för studiens syfte. Intervjuformuläret var överraskande tydligt och underförstått eftersom det inte var någon informant som frågade om en vidare förklaring kring en intervjufråga under intervjun. Med anledning av att intervjuformuläret skickades några dagar innan intervjutillfället hann informanterna i förväg göra sig beredda för intervju och förbereda vissa punkter som de tyckte var relevanta att lyfta. Detta är också något att ha i åtanke att intervjuformuläret skickades ut några dagar tidigare eftersom de hann utforma sina svar på ett sakligt och tydligt sätt. Med anledning av detta tillvägagångssätt kan det ha påverkat studiens resultat eftersom informanterna hann bereda sina svar. Utifrån David och Sutton (2016) beskrivning om en strukturerad intervju hade risken varit att intervjun inte hade gett några djupare och berättande svar eftersom följdfrågor inte förekommer i strukturerad intervju. Det hade på så vis påverkat studiens syfte och frågeställning och en strukturerad intervju hade då inte lämpat sig i studien eftersom vi undersöker informanternas upplevelser och tankar. Båda två deltog och var aktiva under intervjutillfället för att öka objektivitet i det insamlade materialet, att både inspelningen och intervjun sköttes på ett korrekt sätt. Det underlättade senare i både transkriberingen och analysen eftersom båda två hade insyn vad som hade sagt och i vilket sammanhang. Samtliga intervjuer hölls över kommunikationsverktyget Zoom på grund av Covid-19 och nackdelarna att hålla intervjuer över Zoom var att det fanns svårigheter att uppfatta faktorer såsom känslor, ansiktsuttryck och miljö. Det har även varit teknikstrul med Zoom innan intervjun kunde starta. Det kunde vara alltifrån att de inte kom in på Zoom, micken var ur funktion och istället fick använda sig av Zoom genom mobilen. Men intervjuerna har i slutändan kunnat slutföras. Fördelarna har varit fler än nackdelarna genom att använda sig av Zoom. Vi har fått mer tid till att förbereda oss inför intervjun genom att vi kunde träffas en timme innan istället för att behöva åka till informanten för att hålla intervjun. Den geografiska begränsningen utgjorde inga problem och att det var enklare att bestämma en tid för intervju samt att valmöjligheterna av informanterna var större.

Efter avslutad intervju påbörjade båda två transkriberingen och det var en fördel eftersom intervjun var nygjord och det resulterade i att det var enklare att skriva en bra transkribering. Båda två skrev transkribering av samma intervju för att minimera felaktigheter. Därefter jämfördes teman som vi hade kommit fram till sinsemellan för att validera varandras transkribering och teman.

5.1.3. Analys

Första steget i analysprocessen handlade om att bearbeta det transkriberade materialet genom att hitta återkommande begrepp som skulle komma att skapa kategorier. I samband med detta kunde det även noteras att informanternas svar innefattade både likheter och olikheter.

Av materialet att döma var det intressant att det som informanterna uttryckte sig om kunde spegla det som tidigare kunnat hittas i både bakgrund och tidigare forskning. Samtidigt fanns det en medvetenhet där det kunde förekomma egna värderingar när materialet transkriberades och tematiserades under processen. Det finns en risk att själv relatera till sin egen bakgrund, erfarenheter och åsikter. Därför användes en kvalitativ innehållsanalys samt att båda författarna transkriberade och tematiserade materialet enskilt. Därefter jämfördes intervju materialet för att säkerställa att båda hade uppfattat materialet på liknande sätt. De teoretiska ramverken och den kvalitativa innehållsanalysen som använts i studien möjliggjorde distansering ifrån egna värderingar.

5.2. Resultatdiskussion

5.2.1. Förmågan att vara kommunikativ

Utifrån den empiri som samlats in och analyserats framgår det att kommunikation ligger till grund för att medarbetarna ska känna sig engagerade och motiverade i yrket, vilket ökar sannolikheten att de vill stanna kvar i organisationen. Det kan göras en tydlig koppling till tidigare forskning där Shuck och Herd (2012) är eniga och beskriver att ett engagemang från medarbetarna grundar sig i kommunikation och stöd från sin chef då kommunikationen bidrar till att medarbetarna känner sig mer involverade i sitt arbete och vågar ta för sig mer. Liang et al., (2016) framhäver också att kommunikationen bidrar till ett ökat engagemang och högre motivation, men även att en chefs relation till sina medarbetare är viktigt för att medarbetarna ska trivas. Vidare förklarar författarna att en chef måste vara kommunikativ genom att finnas där för sina medarbetare för att både stärka relationen till sina medarbetare, samt att få dem att trivas i organisationen. Utifrån informanterna har kommunikation påpekat ha en central roll genom att det ska finnas en tydlig kommunikation mellan chef och medarbetare. Detta kan bekräftas både av Liang et al., (2016), Shuck och Herd (2012) som beskriver kommunikation som grunden till motivation och engagemang. Kommunikationen har positiva påföljder såsom att medarbetaren känner sig bekräftad och involverad vilket även informanterna under intervjuerna lyfter fram som positivt. Liang et al., (2016) beskriver att kommunikation bidrar till en bättre arbetsmiljö och trivsel genom att samhörigheten på arbetsplatsen stärks vilket resulterar i ett mer öppet arbetsklimat där det är underlättat för en chef att vara kommunikativ genom att ge feedback. Detta kan även kopplas till ett transformativt ledarskap där chefen är coachande och relationsskapande i form av tydlig kommunikation.

5.2.2. Utvecklingsmöjligheter

Det som har framkommit i både tidigare forskning och resultatet är betydelsen av att det finns utvecklingsmöjligheter i organisationen för att medarbetare ska stanna kvar. Flera informanter poängterar att det är viktigt att låta individen utvecklas och utmana sig själv genom att låtas göra olika arbetsuppgifter. Även Govaerts et al., (2011) lyfter fram detta

i sin artikel där han beskriver att det är viktigt att organisationen tillåter medarbetare utvecklas på sin arbetsplats. Genom att organisationen skapar ett inlärnings och arbetsklimat som innebär att medarbetarna utmanas och får uppskattning av avklarade arbetsuppgifter, leder det till mer motivation och trivsel. McEvoy och Henderson (2012) påpekar vikten av att en chef behöver ha en kontinuerlig uppföljning samt ge medarbetare bekräftelse. Syftet med dessa är att hela tiden motivera sina medarbetare till att utvecklas och låta dem förbättra sina färdigheter, vilket även ökar sannolikheten till att medarbetaren vill stanna kvar (a.a.). Under en intervju nämnde en informant att framförallt de yngre medarbetarna är mer drivna och mer benägna till att lämna yrket om de inte får möjlighet till att utvecklas, vilket inte var tidigare. Detta kan bekräftas av tidigare forskning då Nelsey och Brownie (2012) beskriver att en chef behöver ha förståelse kring de utmaningar och möjligheter som olika ålderskategorier kan medföra. Chefen behöver således ta tillvara på de ungas färdigheter och styrkor samt visa stöd och uppskattning för att bibehålla de yngre i organisationen.

5.2.3. Lön är viktigt men inte avgörande

Det har framkommit en enighet mellan studiens tidigare forskning och informanterna. Shuck och Wollard (2008) beskriver att medarbetarna strävar efter trivsel och en samhörighet och att lönen inte är avgörande för att behålla medarbetare inom polismyndigheten. Samtidigt beskriver Roulin et al., (2014) i sin artikel att det på en bristande arbetsplats är viktigt att ge medarbetare rimliga anställningsavtal i form av löner och arbetstider som passar medarbetarna bättre. Genom ett sådant tillvägagångssätt får medarbetarna en bättre tillvaro vilket ökar chansen att de stannar kvar på sin arbetsplats (a.a.).

Det har framkommit likheter i informanternas resonemang där de lyft fram att yrket behöver uppvärderas mer genom de yttre faktorerna, såsom att höja lön och andra förmåner som Ob-tillägg. Samtidigt framgår det att cheferna istället behöver fokusera på de inre faktorerna där de behöver se till så att medarbetarna trivs genom att de får ta del av polismyndighetens utvecklingsmöjligheter och bli tilldelade intressanta och utmanande arbetsuppgifter. De får ta ett större ansvar genom att de får arbeta mer självständigt. Då cheferna inte har möjligheten att påverka medarbetarnas yttre faktorer är det ytterst viktigt att uppmärksamma de inre faktorerna.

5.2.4. Närvarande ledarskap

Med utgångspunkt från resultatet från denna studie anser majoriteten av informanterna att närvarande och relationsskapande ledarskap är viktigt för att behålla medarbetare inom polismyndigheten. En viktig aspekt som informanterna tagit upp i förhållande till att vara närvarande och relationsskapande är att det ska finnas en feedback-kultur i form av stöd då det stärker självförtroendet hos medarbetarna, vilket i sin tur bidrar till att de vågar ta sig an fler utmaningar. Informanterna nämnde vikten av att skapa en tillit och förtroende gentemot sina medarbetare, att chefen ger det stöd och förutsättningar medarbetarna behöver i särskilda situationer. Det finns likheter mellan Liang et al., (2016) och informanterna då författarna beskriver vikten av att som chef förse medarbetarna med stöd. Liang et al., (2016) förklarar att de chefer som värnar om sin arbetsmiljö och inspirerar och motiverar, samt ger medarbetarna stöd leder till att medarbetare känner sig

mer involverade och engagerade och att detta på så vis bidrar till att medarbetare trivs mer på sin arbetsplats vilket även ökar sannolikheten för att de ska stanna kvar.

Roulin et al., (2014) nämner olika situationer där en närvarande chef som tillåter sina medarbetare att arbeta i team upplever en högre lojalitet och en större arbetstillfredsställelse på grund av stark sammanhållning. Författarna nämner också att ett icke fungerande teamwork kan innebära konflikter mellan medarbetarna vilket gör att medarbetarnas arbetstillfredsställelse brister och i värsta fall leder till att medarbetare lämnar yrket (a.a.). Det finns likheter mellan författarna och informanternas uttryck då det i studiens resultat framkommit att en chef behöver vara närvarande genom att vara engagerad i medarbetarnas uppgifter. En positiv stämning bidrar till ett ökat engagemang och en högre trivsel på arbetsplatsen och en närvarande chef kan således minska risken för eventuella konflikter, vilket gör att arbetstillfredsställelsen och viljan att stanna kvar i yrket ökar.

Utifrån det som informanterna har uttryckt i förhållande till ett närvarande ledarskap kan en chef genom att vara närvarande tidigt fånga upp medarbetare som mår psykiskt eller fysiskt dåligt av något som de upplevt i deras arbetsuppgifter. Att vara en närvarande chef kan underlätta vid situationer där medarbetarna kan behöva ledighet med anledning av ett sämre välmående. Genom att vara närvarande och förstående kan chefen således förebygga att en medarbetare mår sämre och på så vis minimera risken för att personer väljer att lämna organisationen. Likaså lyfter Roulin et al., (2014) i sin artikel fram att för att bibehålla medarbetare i organisationen är det viktigt att förbättra arbetsvillkoren för medarbetarna och i detta fall kan det vara en omplacering av medarbetaren i organisationen. Om medarbetaren mår dåligt och inte känner sig tillfreds med sina dagliga arbetsuppgifter är det betydelsefullt att chefen är lösningsorienterad och ser medarbetarens behov och besvär.

5.3. Slutsatser och förslag till framtida forskning

Syftet med studien har varit att undersöka hur chefer inom polismyndigheten uttrycker sig om sitt ledarskap för att behålla medarbetare inom organisationen. För att besvara studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- *Hur uppfattar chefer sitt ledarskap i förhållande till att behålla medarbetare i organisationen?*
- *Vilka faktorer uttrycker cheferna har betydelse för att behålla medarbetare i organisationen?*

Trots de utmanande arbetsuppgifterna som poliserna utsätts för är det viktigt att polischefer arbetar för att kunna erbjuda utvecklingsmöjligheter, trivsam arbetsmiljö och ett närvarande ledarskap. Studien lyfter olika faktorer och arbetssätt som både framkommer i resultatet och i kompetensförsörjningsprocessen. Cheferna uppfattar att en ledare bör arbeta med kompetensförsörjning genom att värna om sin arbetsmiljö genom att bistå med socialt stöd till sina medarbetare. En bidragande faktor för att behålla medarbetare inom organisationen är att som chef ta reda på vilka faktorer som behövs för att öka sannolikheten att medarbetarna ska stanna kvar. Detta är ytterst viktigt inom polismyndigheten då det råder polisbrist. Slutsatsen som kan dras utifrån studiens resultat är att cheferna uttryckte att det finns olika arbetssätt och faktorer ett ledarskap behöver ta

hänsyn till för att behålla medarbetare i organisationen. Kommunikation, utvecklingsmöjligheter, närvarande ledarskap och lön är alla återkommande begrepp som identifierats både i tidigare forskning och i resultatet. Samtliga chefer uttryckte att det är viktigt att en ledare förser sina medarbetare med förutsättningar till att få ta del av utvecklingsmöjligheter då lönen inte är avgörande. Chefen själv behöver engagera sig i medarbetarnas arbetsuppgifter, därmed skapar det ett engagemang och ett driv i organisationen som ökar sannolikheten för att medarbetarna stannar kvar i organisationen. Det är betydelsefullt för en chef att anpassa sitt ledarskap efter olika situationer som kan uppkomma. Chefen behöver skapa relationer med sina medarbetare där chefen har möjlighet att både förebygga ett försämrat välmående och tillgodose medarbetarnas behov och faktorer. Faktorerna kan innefatta självständighet, varierande och utmanande arbetsuppgifter där chefen behöver ge medarbetarna bekräftelse i form av feedback. Dessa faktorer har cheferna inom polismyndigheten uttryckt som förutsättningar för att behålla medarbetare i organisationen.

Då studien tagit fram resultat utifrån chefernas uttryck och uppfattningar hade det i framtida forskning kunnat medföra en bredare förståelse kring ämnet om forskning hade kunnat utgå från både ett chefs och medarbetarperspektiv. Det som inte har uppmärksammats i studiens tidigare forskning men som istället framkommit i studiens resultat är att framförallt unga vuxna medarbetare är mer drivna och i större behov av utvecklingsmöjligheter. Förslag på forskningsfrågor hade på så vis kunnat bestå av:

Vilka faktorer uttrycker medarbetare har betydelse för att de ska stanna kvar inom polismyndigheten?

Hur arbetar chefer för att tillgodose unga vuxna medarbetares behov av utvecklingsmöjligheter inom polismyndigheten?

Med hänvisning till den sistnämnda forskningsfrågan hade en eventuellt framtida forskning kunnat utgå från en kvantitativ undersökning då det är att föredra om studien ska baseras på unga vuxna eftersom studien i detta avseende behöver ta hänsyn till ålder.

REFERENSER

- Altinget. (7 januari 2019). *Sverige i botten på lista över polistätet*. Altinget. Tillgänglig: <https://www.altinget.se/eu/artikel/sverige-i-botten-paa-lista-over-polistathet>
- *Basford, T., & Offermann, L. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of management & organization*, 18(6), 807-817.
Doi: <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.807>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (tredje upplagan). Stockholm: Liber.
- David, M. & Sutton, C.D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. (1. Uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.
- Gagliano, A. (3 maj 2018a). *Facket: Polisbristen får allvarliga konsekvenser*. Sveriges radio. Tillgänglig: <https://sverigesradio.se/artikel/6945141>
- *Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. Doi: <http://dx.doi.org.proxy.lnu.se/10.1108/13665621111097245>
- Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation i en föränderlig värld*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hagström, P. (3 september 2020). *Hon vill se fler kollegor ute*. Polistidningen. Tillgänglig: <https://polistidningen.se/2020/09/hon-vill-se-fler-kollegor-ute/?fbclid=IwAR0q7tr-yKCwRY6cpuXCeQNY1nIPaeMf5Z6cOp-d4JOAsLkb6HFHSTIbkFI>
- Illeris, K. (2015). *Lärande*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- *Liang, H-Y., Tang, F-I., Wang, T-F., Lin, K-C., & Yu, S. (2016) Nurse characteristics, leadership, safety climate, emotional labour and intention to stay for nurses: A structural equation modelling approach. *Journal of advanced nursing*. 72(12), 3068-3080.
Doi: <http://dx.doi.org.proxy.lnu.se/10.1111/jan.13072>
- Linneuniversitetet. (26 Oktober 2020). *Polisprogrammet*. Hämtad 2020-12-10
<https://lnu.se/program/polisprogrammet/vaxjo-vt/>
- *McEvoy, G., & Henderson, S. (2012). The retention of workers nearing retirement: A job embeddedness approach. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 27(4), 250–271.
Doi: <https://doi.org/10.1080/15555240.2012.725595>
- Mussa, A. (28 januari 2020). *Polisförbundet: "Höj lönerna och förbättra arbetsvillkoren"*. SVT. Tillgänglig:
<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/sormland/polisforbundet-hoj-lonerna-och-forbatta-arbetsvillkoren>
- *Nelsey, L., & Brownie, S. (2012). Effective leadership, teamwork, and mentoring – Essential elements in promoting generational cohesion in the nursing workforce and retaining nurses. *Collegian*, 19(4), 197-202.
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2012.03.002>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Nitz, L. (1 september 2016). *Vi vet hur man löser polisbristen*. Expressen. Tillgänglig:
<https://www.expressen.se/debatt/vi-vet-hur-man-loser-polisbristen/>
- Nitz, L. (5 april 2017). *Utmaningar för hela Sveriges polis - en rapport från Polisförbundet*. Polisförbundet. Tillgänglig:
<https://www.polisforbundet.se/globalassets/publika-dokument/rapporter/utmaningar-for-hela-sveriges-polis-polisforbundets-rapport-2017.pdf>

- Patel, R. Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning.*
- Polisen. (10 september 2018e). *Brottsförebyggande arbete-polisen arbete.* Hämtad 2020-12-27 från <https://polisen.se/om-polisen/polisens-arbete/brottsforebyggande-arbete/>
- Polisen. (19 mars 2019a). *Uppdrag och mål.* Hämtad 2020-11-16 från https://polisen.se/contentassets/553e47c953944ac8938c5dce23d83d99/nas-ta-steg_broschyr_190927.pdf
- Polisen (19 mars 2019b). *Polismyndighetens organisation.* Hämtad 2020-12-02 från <https://polisen.se/om-polisen/organisation/>
- Polisen (19 mars 2019c). *Misstänkt för brott.* Hämtad 2020-12-02 från <https://polisen.se/utsatt-for-brott/efter-polisanmalan/misstankt-for-brott/>
- Polisen (20 mars 2019d). *Kriminaltekniker - Polisens arbete.* Hämtad 2020-12-02 från <https://polisen.se/om-polisen/polisens-arbete/kriminaltekniker/>
- Polisen. (21 februari 2020). *Polisen summerar 2019.* Hämtad 2020-11-16 från <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2020/februari/polisen-summerar-2019/>
- Polisen. (20 april 2020a). *Polisycket.* Hämtad 2020-12-03 från <https://polisen.se/om-polisen/bli-polis/polisycket/>
- Polisen. (19 februari 2020b). *Polisregion Stockholm satsar på att öka den lokala närvaron.* Hämtad 2020-12-13 från <https://polisen.se/aktuellt/nyheter/2020/februari/omradespoliser--arbetar-lokalt-och-brottsforebyggande/>
- Polisen. (u.å). *Medborgarlöften och lokal samverkan.* Hämtad 2020-12-03 från <https://polisen.se/om-polisen/medborgarloften-och-lokal-samverkan/>
- Polisförbundet. (maj 2018) *När färre ska skydda fler - en rapport om polisens arbetsbelastning.* Hämtad 2020-12-16 från <https://www.polisforbundet.se/globalassets/publika-dokument/rapporter/nar-farre-ska-skydda-fler-polisforbundets-rapport-20180522.pdf>

- Polisförbundet. (u.å). *Polisycket i utveckling. Omvärlden och brottsligheten förändras och vi som poliser måste förändras med den*. Polisförbundet. Tillgänglig: <https://www.polisforbundet.se/det-har-vill-polisforbundet/var-politik/>
- Regeringen. (2 april 2015). *En ny organisation för polisen*. Hämtad 2020-12-02 från <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2014/03/prop.-201314110/>
- Regeringen. (4 oktober 2019). *Tryggheten ska öka och demokratin ska värnas*. Hämtad 2020-11-20 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2019/10/tryggheten-ska-oka-och-demokratin-ska-varnas/>
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. (2., [rev. och uppdaterade] uppl.) Malmö: Liber.
- *Roulin, N., Mayor, E., & Bangerter, A. (2014). How to satisfy and retain personnel despite job-market shortage: Multilevel predictors of nurses' job satisfaction and intent to leave. *Swiss Journal of Psychology*, 73(1), 13-24. Retrieved from <http://proxy.lnu.se/login?url=https://www-proquest-com.proxy.lnu.se/scholarly-journals/how-satisfy-retain-personnel-despite-job-market/docview/1471979938/se-2?accountid=14827>
- *Shuck, B., & Herd A. M. (2012). Employee engagement and leadership: exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD *Human resource development review*. 11(2), 156-181. Doi: <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- *Shuck, M. B., & Wollard. K. K. (2008). Employee engagement: Motivating and retaining tomorrow's workforce. *New horizons in adult educations & human resource development*. 22(1), 48-55. Retrieved from: <http://proxy.lnu.se/login?url=https://www-proquest-com.proxy.lnu.se/docview/1238186496?accountid=14827>
- Statskontoret (2018). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet. Slutrapport* (2018:18). <https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2018/201818.pdf>
- Sveriges radio. (1 november 2017). *Polisens arbetsmiljö allt tuffare*. Sveriges radio. Tillgänglig: <https://sverigesradio.se/artikel/6811370>

Sveriges radio. (3 maj 2018). *Många poliser hinner inte med sitt jobb*. Sveriges radio.
Tillgänglig: <https://sverigesradio.se/artikel/6945843>

*Weaver, A., & Allen, J (2017). Emotional labor and the work of school psychologists.
Contemporary School Psychology. 21(3), 276-286.
Doi:<http://dx.doi.org.proxy.lnu.se/10.1007/s40688-017-0121-6>

Westlund, I. (2019). Hermeneutik. Fejes, A, Thornberg, R (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (3:e uppl., s.72–90). Stockholm: Liber.

Missivbrev

Hej!

Våra namn är Alexander Westerlund och Mattias Prengne. Vi studerar vår femte termin på personal- och arbetslivsprogrammet med inriktning arbetslivspedagogik på Linnéuniversitetet i Växjö. Vi har påbörjat vår C-uppsats där vi avser att undersöka vad polischefer har för upplevelser kring att behålla poliser i organisationen. Vi ska använda oss av kvalitativ metod genom intervjuer med personer som har eller har haft någon form av personalansvar antingen via telefon, länk eller på plats. Informanten och organisationen kommer att förbli konfidentiell och vi kommer inte heller att skriva ut organisationens geografiska plats. Vi kommer således att följa Vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

Intervjun kommer att spelas in för att vi på ett enklare vis ska kunna analysera era svar efteråt men ni har när som helst möjlighet att kunna avbryta intervjun.

Intervjun beräknas ta max 60 minuter och vi är flexibla med både tid och plats men med tanke på att vi har en begränsad tidsram för vår examensuppgift, så önskar vi utföra intervjun så snart som möjligt.

Det vore uppskattat och lärorikt om du kunde ställa upp på en intervju. Om ni har frågor kring vår undersökning får ni gärna höra av er till oss.

Alexander Westerlund, telefon: 0768056993, mejl: av223dv@student.lnu.se

Mattias Prengne, telefon: 072-253 78 90, mejl: mp223km@student.lnu.se

Intervjuguide

Allmänna frågor:

- Ålder, utbildning?
- Vad har du för tidigare erfarenheter?
- Hur länge har du varit i polisycket?
- Hur länge har du haft en ledande position i organisationen?
- Hur många anställda hade du under dig när du var i en ledande position?
- Vad är din titel och roll i organisationen idag?

Del 1

- Vilka förväntningar har medarbetarna på dig som chef?
- Hur upplever du som chef att man bör arbeta för att ta ut det bästa hos sina medarbetare?
- Upplever du att kommunikationen har någon betydelse för att behålla medarbetare i organisationen? I så fall på vilka sätt?
- Hur tycker du att en chef bör inspirera och motivera sina medarbetare till att stanna kvar i yrket?
- Hur påverkar polisbristen ert dagliga arbete?

Del 2

- Finns det utvecklingsmöjligheter för medarbetarna i organisationen? Om ja, Vilken effekt skulle du säga att utvecklingsmöjligheterna har?
- Vilken betydelse tror du att utvecklings och karriärmöjligheter har för att medarbetarna ska stanna kvar i organisationen?
- Hur följer ni upp medarbetarnas utveckling?

Del 3

- Hur upplever du att man som chef upprätthåller goda relationer på sin arbetsplats?
- Hur arbetar du för att poliserna ska kunna hålla isär arbetsliv med privatliv?
- Skulle du kunna nämna tre anledningar till varför medarbetare stannar kvar i yrket?
- Skulle du kunna nämna tre anledningar till varför medarbetare väljer att lämna yrket?

Del 4

- Finns det något mer som du vill lägga till?