

C-UPPSATS  
PEDAGOGIK

*Hösten 2005*

*Institutionen för beteendevetenskap  
Personal- och arbetslivsprogrammet*

# **Hur påverkas mellanchefer kompetensutvecklingsansvar av den organisations- struktur de verkar inom?**

- Undersökningen gjord inom polismyndigheten.

Författare  
**Christian Brandgård**  
Handledare

## **Abstract**

Detta arbete avser huruvida mellancheferers kompetensutvecklingsansvar påverkas av den organisationsstruktur de verkar inom. Undersökningen är gjord inom polismyndigheten och omfattar kriminaljourens verksamhet i fyra polisområden i region syd. Undersökningens syfte är att uppmärksamma och synliggöra faktorer som påverkas av organisationsstrukturen. Målet är att skapa ett relevant underlag vad avser vidareutveckling och förbättring av kompetensutvecklingen inom polismyndigheten. Teorier om organisation, kompetens samt ledarskap har använts för att öka kunskapen och förståelsen kring det aktuella ämnesområdet. Empirin är insamlad med hjälp av en kvalitativ metod genom intervjuer med mellanchefer inom kriminaljouren. Resultatet samt analysen tar fram och synliggör ett antal faktorer som har betydelse för mellancheferers kompetensutvecklingsansvar. Dessa faktorer är främst riksdags- och regeringsbeslut, samt ekonomiska anslag.

Nyckelord: Ledarskap, kompetens och organisation

---

# INNEHÅLL

<b>1. Inledning</b>	3
<b>2. Problemformulering och frågeställningar</b>	4
2.1 Problemformulering	4
2.2 Syfte	4
2.3 Mål	4
2.4 Avgränsningar	4
2.5 Begrepp	4
<b>3. Polismyndigheten</b>	6
3.1 Organisation och historia	6
3.2 Polismyndigheten	7
3.3 Mål och riktlinjer för personal och kompetensutveckling	8
<b>4. Litteratur studie</b>	9
<b>4.1 Organisation</b>	9
4.1.1 Formell och informell struktur	9
4.1.2 Byråkratisk struktur	10
4.1.3 Hierarkisystem	11
<b>4.2 Kompetens</b>	12
4.2.1 Förståelse	12
4.2.2 Vilja och tillfälle	14
4.2.3 Single loop –lärande och double loop –lärande	16
<b>4.3 Ledarskap</b>	17
4.3.1 Ledarroller	17
4.3.2 Demokratiskt/Auktoritärt ledarskap	18
<b>5. Metod</b>	20
5.1 Informationsinsamling	21
5.2 Urval och genomförande	22
5.3 Kritik mot metoden	23
5.4 Etik	23
<b>6. Resultat/Analys</b>	24
6.1 Vad påverkar mellanchefens ledarskap?	24
6.2 Hur upplever mellanchefen kompetensutveckling ansvaret?	26
6.3 Vad gör mellanchefen?	28
<b>7. Diskussion</b>	31
7.1 Inledning	31
7.2 Resultat	31
7.3 Avslutning	33
<b>Referenslista</b>	34
<b>Bilaga</b>	35

---

# 1. Inledning

De stora förändringarna i samhället i form av snabb teknisk utveckling och en mer kunskapsintensivare industri ställer högre krav på den privata och den offentliga verksamheten. Polisens övergripande mål och samhällsansvar är att minska brottsligheten och att öka känslan av trygghet för dig som medborgare, vilket klart och tydligt framgår av polislagen 2 § Höglund (2002). För att kunna uppnå dessa mål krävs det, liksom i andra organisationer och myndigheter, både kunskap och kompetens.

Polismyndigheten i Sverige är möjligtvis en av de myndigheter som granskas mest i detta land, och det sker i förstahand igenom media. Förutom media, finns det statistik som visar att allmänheten till viss del är missnöjd med polisverksamheten. Det gäller framförallt utredningsverksamheten, där missnöjet är allra störst när det gäller utredning av mängdbrotten, till exempel inbrott och misshandel. Det finns även statistik som visar att förtroendet för polisen inte är särskilt hög. Det bör dock nämnas att aspekterna varierar strakt regionalt, där storstäderna ligger något sämre till än landsbygden. <http://www.kvalitetsindex.se/> (2006).

Som tidigare nämnts är det främst genom media polismyndigheten granskas. Myndighetens insatser i olika ärende ifrågasätts och kritiseras oftast. För gemene man är det inte någon nyhet att brottsligheten ökat både på landsbygden och i storstäderna. Med denna samhällsutveckling blir ny kunskap, utbildning och kompetens inom polismyndigheten, oavsett position inom organisationen, ett mycket viktigt inslag vid brottsbekämpning. För att kunna leva upp till det samhällsansvar polismyndigheten har, krävs det målmedvetenhet, utbildning och vilja, från såväl politiker till enskilda tjänstemän inom organisationen. <http://www.scb.se> (2006)

Det finns med denna bakgrund och utgångspunkt, all anledning att titta närmare på hur polismyndigheten anpassar och hanterar utbildning och kompetensutveckling, för att på ett så bra sätt som möjligt, leva upp till de förväntningar och det samhällsansvar man har gentemot varje svensk medborgare.

---

## **2. Problemformulering och frågeställningar**

Inom polismyndigheten har varje mellanchefer ett ansvar för kompetensutveckling.

### **2.1 Problemformulering**

Hur upplever och hanterar mellanchefer sitt kompetens- utvecklingsansvar i den organisationsstruktur de verkar inom? Vad påverkar mellancheferens ledarskap?

### **2.2 Syfte**

Att öka kunskapen och förståelsen för huruvida mellancheferens kompetensutvecklingsansvar påverkas av organisationsstrukturen. Att i samband med detta uppmärksamma och synliggöra faktorer som påverkas av organisationsstrukturen.

### **2.3 Mål**

Att skapa ett relevant underlag för vidareutveckling och förbättring av kompetensutveckling inom polismyndigheten.

### **2.4. Avgränsningar**

Polismyndighetens verksamhet är rikstäckande och indelad i 21 län från norr till söder. På grund av geografiska skäl samt verksamhetens omfattning har studien avgränsats till ett län. Med denna utgångspunkt har ytterligare avgränsningar gjorts. Undersökningen kommer att fokusera på ett antal mellanchefer inom kriminaljouren (se bilaga) samt hur deras kompetensutvecklingsansvar eventuellt påverkas av den organisationsstruktur de verkar inom.

### **2.5. Begrepp**

Detta avsnitt avser att skapa ökad förståelse samt förklara valet av de komplexa begrepp som används i detta arbete. Följande huvudbegrepp kommer att användas och beröras; kompetens, organisation, samt ledarskap.

Fokus i detta arbete ligger till viss del på hur polismyndigheten hanterar utbildning och kompetensutveckling, med tanke på hur den kriminella verksamheten utvecklats parallellt med förändringar i samhället.

Polisen som offentlig verksamhet har spelat roll vid valet av organisation. Detta mycket på grund av dess struktur, då denna kan liknas vid en byråkratisk organisation med ett hierarkiskt

---

arbetsystem, men även på grund av att denna organisationsstruktur oftast utgår ifrån att kunskapen och kompetensen befinner sig i pyramidens topp.

Eftersom organisationsstrukturen ser ut som den gör, har ledarskapets betydelse tagits med. Anledningen kan förklaras genom, dels polismyndighetens organisationsstruktur som består av olika avdelningar och enheter, dels på ledarens roll. Ledarskapet är en viktig del i detta sammanhang eftersom ledningens information och direktiv oftast förmedlas genom myndighetens utsedda ledare. Ledarskapet har även betydelse när det gäller utbildning och kompetensutveckling, då ledningen befinner sig ute i verksamheten och har god kännedom om organisationens behov.

---

## 3. Polismyndigheten

Kapitel 3 innehåller en kort historik och allmän beskrivning av polismyndigheten i Sverige.

### 3.1 Organisation och historia

Polismyndigheten i Sverige är rikets tredje största offentliga verksamhet och har dessutom hela landet som arbetsplats. Polismyndigheten som organisation och dess funktion som rättsväsende i samhället är väldigt stor och komplicerad. Det finns mängder av anledningar till att organisationen ser ut som det gör idag, men det är framförallt hur man hanterar den allt mer kunskapsintensivare utvecklingen i samhället som är intressant i detta fall.

Parallellt och i takt med samhällsutvecklingen ökar brottsligheten. Med anledningen av detta är det viktigt att samhället aktivt arbetar för att förebygga och förhindra denna uppåtgående trend. Det blir framförallt polismyndighetens uppgift att med hjälp av tilldelade resurser aktivt arbeta för att motverka brottsligheten. För att på ett effektivt och välorganiserat sätt och i samverkan med andra myndigheter kunna arbeta med att minska brottsligheten, blir kunskapsförnyelse och kompetensutveckling inom polismyndigheten viktiga faktorer med stor betydelse. Det är för gemene man ingen överraskning att brottsligheten och kriminaliteten utvecklas i takt med övriga samhället. Det är därför viktigt att den polisiära verksamheten också följer med denna utvecklingstrend och, i mån det går, ligger före den kriminella verksamheten, för att på ett snabbt och effektivt sätt förhindra och förebygga brottsligheten i samhället.

År 1965 övertog staten hela ansvaret för polisen, som tidigare i huvudsak var en kommunal angelägenhet. Regelverket för verksamheten fastställdes av Sveriges riksdag och regeringen. När staten tog över verksamheten 1965 gjordes en rad förändringar. Resursansvaret som tidigare legat på den kommunala verksamheten togs över helt av staten. För att skapa effektivitet slogs de 500 polisdistrikten samman till 119. Länen indelades i polisdistrikt. I samband med övertagandet bildades polisstyrelsen som en central förvaltningsmyndighet. Länsstyrelsen hade tidigare varit länens högsta polisorgan och behöll denna, medan polisdistrikten blev egna myndigheter.

I början av 1970-talet bildades det i varje polisdistrikt en egen polisstyrelse med förtroendevalda ledamöter, som delvis beslutande organ. Befogenheterna har med tiden ändras med inriktning att ge förtroendevalda större möjligheter att styra polisen. År 1992 infördes länspolismästaremodellen som innebar att den regionala polischefen samtidigt blev chef för en

---

av polismyndigheterna i länet. På grund av rationaliseringar slogs polisdistrikten ihop och det bildades 21 länspolismyndigheter i Sverige. Inom respektive länspolismyndighet finns ett antal polisområden inom vilka det finns ett antal olika verksamhetsområden. Exempel är uttryckningsverksamhet, trafikövervakning och ren kriminalpolisverksamhet. Inom kriminalpolisen finns ett antal utredningsenheter (rotlar). Några exempel på sådana är brottsroteln, familjeroteln, spanings- och narkotikaroteln samt kriminaljouren. Utöver dessa verksamheter finns även närpolisen, som ett eget verksamhetsområde. [www.polisen.se](http://www.polisen.se) (2006).

Genom lagar bestämmer Sveriges riksdag vad polisen skall göra och hur. Dessa lagar har sedan regeringen kompletterat med förordningar, föreskrifter och direktiv. Regeringen är det näst högsta beslutande organet efter riksdagen, och det är regeringen som utifrån riksdagens lagar, skriver förordningar, föreskrifter, och direktiv till polisen. Det finns en rad viktiga lagar och förordningar som polisen måste följa. Exempel på detta är polislagen (1984:387) som bland annat tar upp polisens uppgifter och hur samverkan med andra myndigheter ska ske, samt vilka befogenheter polisen har. [www.polisen.se](http://www.polisen.se) (2006).

En annan viktig förordning är polisförordningen (1998:1558) som innehåller uppgifter om hur polismyndigheten både lokalt och regionalt får vara organiserad. Förordningen innehåller också information om vem som har beslutsrätt i olika frågor inom polisen samt den enskilde polisens anställningsförhållande till respektive myndighet. Justitiedepartementet arbetar fram olika planer för polisens verksamhet och följer också upp hur verksamheten utvecklas. Rikspolisstyrelsen är den centrala förvaltnings- och tillsynsmyndigheten för polisen. [www.polisen.se](http://www.polisen.se) (2006).

### **3.2 Polismyndigheten**

Polisen i Sverige är en av de största statliga verksamheterna med cirka 23600 anställda varav cirka 16900 poliser. Polisens huvuduppgift är enligt polislagen 2 § att ge invånarna rättstrygghet – att skydda den enskilde mot brottsangrepp till hälsa och egendom Höglund (2002). För polismyndigheten är målet att tillgodose detta genom att ge polisiär service utifrån ett helhetsperspektiv. Men verksamheten måste, liksom övriga samhället, också förändras och utvecklas för att möta nya krav och utmaningar. För att hantera denna föränderliga situation ställer polisstyrelsen årligen upp mål och riktlinjer för hur polismyndigheten på bästa sätt skall utnyttja sina förfogade resurser. Genom detta tillvägagångssätt skall utvecklingen inom polismyndigheten stimuleras samt kunna följas upp av polisstyrelsen, som granskar och pekar



---

på behov av förändringar. Polisen skall bedrivas i enlighet med de prioriteringar och riktlinjer som riksdagen och regeringen har beslutat. Resultatstyrning och uppföljning är viktiga instrument eftersom verksamheten bedrivs i medborgarnas intresse. Med denna beskrivning som bakgrund bestäms vilka övergripande mål och riktlinjer som skall gälla för polismyndigheten. [www.polisen.se](http://www.polisen.se) (2006).

### **3.3 Mål och riktlinjer för personal och kompetensutveckling**

För att kunna uppnå de uttalade mål och visioner som ställs på polismyndigheten blir personalens kunskap och kompetens viktiga faktorer. De huvudsakliga områdena som polismyndigheten fokuserar på när det gäller kompetensutveckling är främst inom IT, chefsutveckling och utvecklingssamtal. Polismyndigheten har som mål att under år 2005 – 2007, öka den individuella kompetensen på alla nivåer inom myndigheten, för att säkerställa en hög kompetens samt ökad flexibilitet. En väl fungerande, sammanhållen och långsiktig kompetensutveckling skapar, enligt polisstyrelsen, förutsättningar för ett kvalitativt polisarbete samt utvecklingsmöjligheter för den enskilde individen. [www.polisen.se](http://www.polisen.se) (2005).

---

## 4. Litteratur studie

Kapitel 4 innehåller de aktuella teorierna som används och berör det aktuella forskningsområdet.

### 4.1 Organisation

#### 4.1.1 Formel och informell struktur

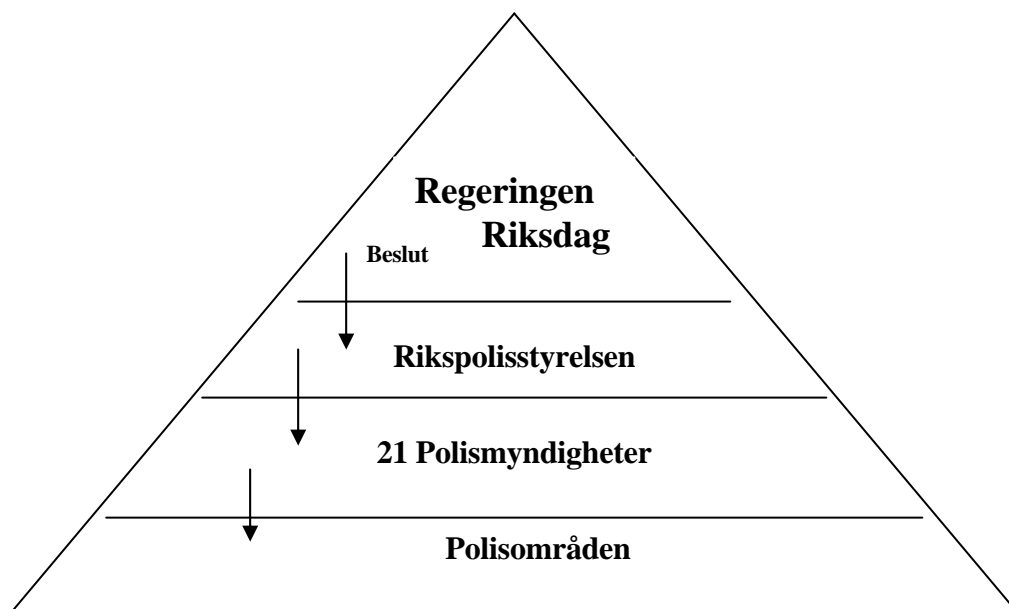
Jörgen F Bakka, Egil Fivelsdal samt Lars Lindkvist har tillsammans skrivit boken *Organisationsteori, struktur, kultur, processer*. I fortsättningen kommer jag att använda förkortningen Bakka m.fl. för enkelhetens skull. Jag har valt att använda mig av just Bakka m.fl. (2001) då dessa forskare verkar inom forskningsområdet organisationsstruktur.

Enligt Bakka m.fl. (2001) utgår man ifrån två grundläggande typer av strukturer, den formella och den informella. Den formella strukturen avser ett antal uppsatta huvudregler som skall styra arbetsprocessen i organisationen. Det är oftast ledningen som är den styrande funktionen. Den formella strukturen kännetecknas även av att den fungerar som ett instrument för att uppnå ett bestämt syfte. Beroende på mål och uppgift som skall eftersträvas, konstrueras den lämpligaste strukturen för att uppnå detta eller dessa mål. Den formella strukturen har stark anknytning till den hierarkiska organisationen då denna oftast består av organisationssystem som delar in verksamheten i avdelningar och funktioner.

Den informella strukturen skapas enligt Bakka m.fl. (2001), igenom de sociala behov människan behöver. De behov man talar om är bland annat trygghet, stöd, kontakt, och samtal, som uppstår och utvecklas i mindre arbetsgrupper. Den informella strukturen kan delas in i olika områden, komplettering, förvärvning samt motsättning. Den informella strukturen kompletterar ofta den formella strukturen eftersom regler och direktiv aldrig kan efterlevas fullt ut i den formella. Den informella strukturen reducerar även osäkerheten i de självständiga besluten som tas, då det sociala nätverket utgör en viktig förutsättning under och i arbetet. Under arbetets gång kommer den formella strukturen sakta men säkert till viss del att förvrängas och anpassa sig till den enskildes intresse och behov.

#### 4.1.2 Byråkratisk struktur

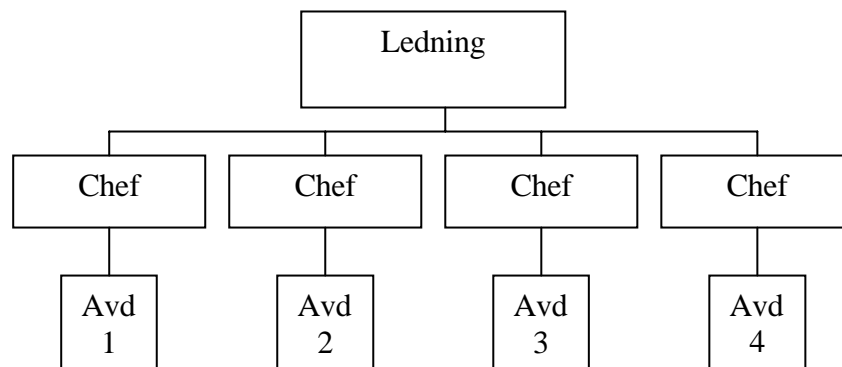
Den byråkratiska strukturen anses vara den grundläggande organisationsstrukturen. Den har i sin tur utvecklats och utformats i olika riktningar. Det är framförallt den tyske sociologen Max Weber (1864- 1920) som är den byråkratiska strukturens främste företrädare. För att beskriva idealmodellen kring den byråkratiska strukturen använder Weber sig av ett antal komponenter. Dessa kan beskrivas enligt följande; 1. *Arbetsledning och specialisering*, innebär att det existerar fasta kompetensområden inom olika avdelningar och befattningar samt att varje medarbetare är specialiserad inom ett bestämt arbetsområde. 2. *Hierarkisk struktur*, kan förklaras genom att organisationen är indelade i högre - och lägre instanser. Strukturen kännetecknas även av högre och lägre befattningar där överordnad leder och kontrollerar underordnad. 3. *Generella regler*, liknas vid uppbyggda regler som ledningen eller administrationen skapar. Reglerna måste finnas för att tala om hur olika problem skall lösas. Dessa regler kan till exempel vara lagbestämmelser inom den offentliga sektorn men även vara internt fastställda regler inom den privata sektorn. 4. *Karriärsystem*, inom den byråkratiska idealmodellen belönas vilja, samt duglighet i form av befördran som i sin tur bygger på bedömning av kvalifikationer. Den byråkratiska idealmodellen, menar Weber, är den effektivaste organisationsformen vid produktivitet och prestation. Weber (1987), s 58-65.



Figur 4.1. Egen illustration som visar en enkel byråkratisk organisationsstruktur.

### 4.1.3 Hierarkisystem

Det hierarkiska system grundar sig främst på den formella strukturen och används som medel för att uppnå olika mål. Strukturen är en fråga om att analysera, systematisera och fördela arbetsuppgifter, för att säkra de strategiskt uppsatta målen. Bakka m.fl.(2001) menar att hierarkin kan ha många olika uppgifter i organisationen och syftar då främst på befogenheter och rätten att fatta vissa typer av beslut. Inom det hierarkiska systemet används ofta begreppen linje och stab, vilket härstammar från den militära terminologin. Den horisontella arbetsfördelningen syftar främst på den arbetsprocess som symboliserar det hierarkiska systemet, där grupper och avdelningar utför bestämda arbetsuppgifter. Denna beskrivning kan liknas vid ett arbete med en råvara till färdig produkt. Det hierarkiska systemet kännetecknas bland annat av att koordineringen och det spontana upphör även om arbetsuppgifterna inte är mer komplicerade i en större verksamhet. Olika typer av ledare uppstår då fördelning och uppgifter skall utföras. Komplexiteten på arbetstekniker och specialisering skapar expertis och planering vilket tydliggör olika funktioner i organisationen. Hierarkin bygger även på inre och yttre konflikter. Dessa kan vara övergripande och bestå av konkurrens men även av val av mål och medel. En hierarki består oftast av ledaregestalter som skapar stabilitet kring mål och medel, vilket enligt Bakka m.fl.(2001) ofta stöds i nyare litteratur. Modellen nedan illustrerar ett enklare hierarkisystem.



Figur 4.2. Egen illustration som visar ett hierarkisystem

---

## 4.2 Kompetens

Kompetens och kompetensutveckling är två komplexa begrepp vars innebörd det inte finns någon allmänlig accepterad definition kring. Trots detta, så är de i dagens samhälle, och framförallt då i samband med utveckling och utbildning mycket vanliga begrepp. För att öka kunskapen och förståelsen för hur mellancheferers kompetensutvecklingsansvar påverkas av den organisationsstrukturen de verkar inom, tar jag hjälp av ett antal teorier för att närmare gå in på vad kompetens är för något och hur den upplevs.

### 4.2.1 Förståelse

Jörgen Sandberg och Axel Targama forskar kring begreppen kompetens och kompetensutveckling. Tillsammans gör de ett radikalt avsteg från den allmänna uppfattningen om att kompetens är liktydigt med människors kunskaper, värderingar och erfarenheter. Dessa begrepp utgör enligt dem ett råmaterial som får mening och innebörd endast i de fall de är integrerade i individens förståelse. Sandberg J & Targama A (1998).

Det finns ingen korrekt definition av begreppet förståelse. Ett grunddrag i begreppet är dock enligt Sandberg & Targama, att varje individ skapar och utvecklar sin egen förståelse. Detta skapande stimuleras i sin tur av alla slags intryck och upplevelser. Men det är främst genom samtal, dialog och framförallt interaktionen mellan människor som stimulerar varje individs utveckling av förståelse. Vår förståelse av verkligheten är en del av oss själva och i interaktion med andra människor blir vi medvetna om vårt eget speciella sätt att förstå verkligheten. Sandberg J & Targama A (1998).

Kompetens grundar sig på det sättet vi förstår vårt arbete. Genom förståelse av arbetet utvecklas, formas och organiseras individens kunskaper och färdigheter till en specifik kompetens i arbetsutförandet. Kompetens i en yrkesroll är liktydigt med hur yrkesutövaren förstår sin arbetsuppgift och det sammanhang där arbetet utförs. Sandberg J & Targama A (1998).

När det gäller utveckling av ny kompetens har man kartlagt en rad olika fenomen, som genom reflektion, visat sig ha betydelse för utveckling kring en ny förståelse. Man har bland annat kommit fram till att personliga och konkreta upplevelser av saker har betydelse och påverkar utvecklingen av ny kompetens. Exempel på detta kan vara; att se med egna ögon, att få pröva

---

själv, och att få upptäcka något nytt. Även känsloladdade upplevelser har en starkare genomslagskraft än rent sakliga och intellektuella.

Ett annat fenomen som påverkar utvecklingen av ny kompetens är framförallt dialogen mellan människor. Man är övertygad om att dialogen har en starkare genomslagskraft än enkelriktad kommunikation, som att lyssna på föredrag eller läsa böcker. Sandberg J & Targama A (1998), s. 119-120.

Dagens samhälle har tack vare en stark utveckling kommit att bli mindre beroende av detaljstyrning. Detta har i sin tur lett till att ledningsfilosofier i form av ökad förståelse för organisationens vision och strategi blivit viktiga inslag. Men trots en klar och tydlig bild av verksamhetens mål och vision, tycks det ändå finnas brister som minskar genomslagskraften. En anledning är att ledare är oklara över vad förståelse är och hur den kan utvecklas. Sandberg J & Targama A (1998).

” Det är inte strukturer, system och föreskrifter som i sig styr människors handlande. Det styrs istället av hur människorna uppfattar och förstår dessa strukturer, system och föreskrifter.” Sandberg J & Targama A (1998), s. 147.

En viktig del för att ledare skall kunna hantera och lösa detta problem, blir framförallt genom att ha en öppen och ärlig dialog. Ledare måste till en början ta det, som vid första påståendet verkar så självklart, på allvar och då av den enkla anledningen att var och en tolkar information och intryck utifrån sin rådande förståelse. Ledaren bör också, som tidigare nämnts, bjuda in medarbetarna till en dialog som ingriper en aktiv reflektion över arbete. Utifrån detta kan ledare och medarbetare tillsammans ge arbetet en bättre mening och förståelse. Det bör dock tilläggas att andra fenomen, som kultur och rutiner har betydelse och påverkan när det gäller ledare och organisationers sätt att hantera ökad förståelse hos individer. Sandberg J & Targama A (1998).

---

#### 4.2.2. Vilja och tillfälle

För att visa att det finns olika teorier om vad begreppet kompetens står för har jag valt att använda Jörgen Hanssons förståelse om detta. Han har tidigare arbetat som personaldirektör på ett antal företag, men jobbar numera som konsult inom området strategiskt personalarbete och kompetensutveckling.

Det finns, som tidigare nämnts, olika sätt att både tolka och ta till sig vad kompetens är, dess innebörd och konsekvens. Begreppet används i många sammanhang och delas ibland upp i olika former och kategorier. Exempel på detta är kompetensanalys, kompetensstrategi, kompetensutveckling och medarbetarekompetens.

Hansson (1997) väljer att skilja på, dels betydelsen av begreppet kompetens, dels medarbetarnas kompetens och slutligen företagets eller organisationens kompetens. Begreppet kompetens förknippas oftast med en viss skicklighet eller förmåga att utföra olika aktiviteter. Men kompetens kan även beskrivas som en medveten eller omedveten färdighet. Utifrån medarbetarna är kompetens en förutsättning för kunna presterar och klara av olika situationer, eller uppnå uppsatta mål. Företagets kompetens består, enligt Hansson (1997), av medarbetarnas gemensamma kompetens och att denna finns förankrad och speglar företagets sätt att leda, organisera, producera samt administrera.

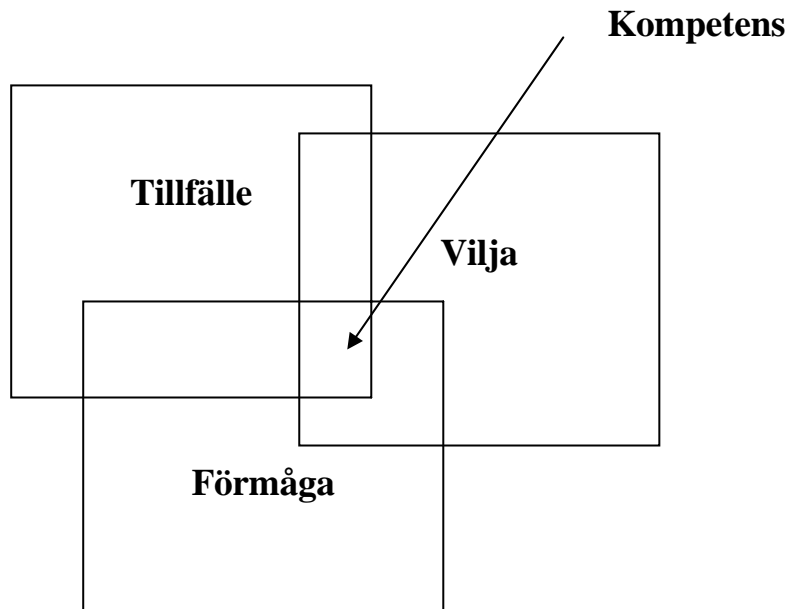
Företag och organisationer ställs förr eller senare inför olika föränderliga situationer såsom utveckling, marknadsförändringar, nya lagar och förordningar. Dessa externa faktorer påverkar oftast indirekt kärnkompetensen i organisationen eftersom de oftast har en stark anknytning till verksamhetens ekonomi. Oavsett om verksamheten är privat eller offentlig så kommer medarbetarnas möjlighet till kompetensutveckling påverkas eftersom de ekonomiska förutsättningarna oftast ges och styrs utifrån ledningen. Beroende på de externa faktorerna blir det viktigt för företag och organisationer att lägga de rätta grunderna för förnyelse av kompetens, eftersom det kan ha avgörande betydelse för framgång. Genom att ta tillvara medarbetarnas kompetens och engagemang skapas ett klimat på arbetsplatsen som ger fördelar. Hansson J (1997).

---

Dagens organisationer och företag är mycket beroende av sina medarbetare. Man kan säga att företagen står och faller med sina medarbetares engagemang och kompetens. Det blir därför viktigt att människor får engagerade och krävande arbetsuppgifter för att lära och utvecklas. Hansson J (1997), s.9.

”Ett företag eller organisation behöver en tydlig personalidé och en egen unik mix av strategier för lärande, kompetens och engagemang” Hansson J (1997),s. 16

Kompetens är ett resultat av lärande, och för att lärandet skall ske måste det finnas vilja, tillfälle och förmåga att lära utvecklas. Hansson J (1997), s.69. Modellen nedan vill visa hur och i vilket sammanhang kompetensutveckling sker.



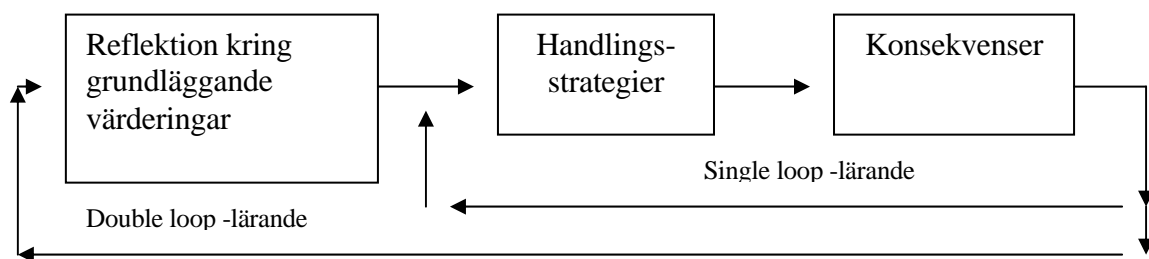
Figur 4.3. Egen illustration som visar hur kompetensutveckling äger rum i kombination med tillfälle, vilja och förmåga.



### 4.2.3 Single loop –lärande och double loop -lärande

Chris Argyris är en av frontfigurerna när det gäller forskning kring lärande samt lärande i organisationer. Han betonar bland annat handlingen i lärandet och menar att lärandet sker varje gång misstag uppdagas och korrigeras. Ett misstag förklarar Argyris, är allting där avsikter och aktuella konsekvenser inte stämmer överens. Granberg (2003), s. 257.

För att illustrera tankarna som finns kring handlingar i lärandet använder Argyris, single loop –lärande och double loop –lärande. Han förklarar och poängterar att single loop –lärandet bara löser de närvarande problemen som uppstår. Det löser inte de mer grundläggande problem som varför problemen uppstår. (Argyris 1993).



Figur4.4. Granbergs tolkning av loop –lärandet. (Argyris 1993, s 50)

Double –loop lärandet förklarar han genom att säga att det finns två sätt att korrigera ett misstag. Detta genom dels genom att ändra beteende, dels genom att korrigerar misstaget mer djupgående genom att man ifrågasätter grundläggande värderingar så att resultatet eller lösningen på problemet blir bestående. Double loop –lärande kräver reflektion hos individen om korrektionen skall bli beständig Argyris (1998).

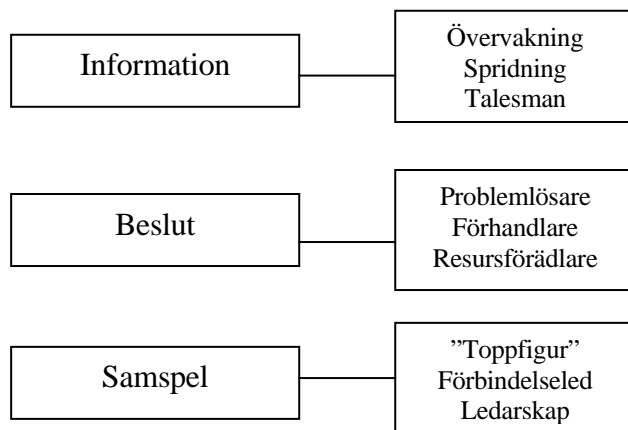
---

## 4.3 Ledarskap

Begreppet ledarskap är liksom kompetens, komplext och kan uppfattas och tolkas på olika sätt. Det kan konstateras att mellancheferna utgör en viktig funktion i organisationen, där dom har en ledarskaproll.

### 4.3.1 Ledarroller

Henry Mintzberg är en av de främsta när det gäller ledarskapsforskning. Han har bland annat studerat vad ledarens arbete egentligen består i och har genom systematiska observationer av ledare, skapat ett klassificeringssystem för ledarroller. Bakka m.fl. (2001).



Figur4.5. Egen illustration som bygger på Mintzbergs teori enligt Bakka m.fl.(2001)

I *informationfunktionen* ingår *övervakning*. Denna roll innebär att ledaren skall förstå vad som sker i organisationen och dess omgivning. I rollen som övervakare skall man även kunna identifiera problem och nya möjligheter. Rollen som *spridare*, innebär att ledaren förmedlar väsentlig information ut i organisationen till dess medlemmar. Den tredje och sista rollen inom informationsfunktionen är *talesmannen*. Han/hon har i denna roll som uppgift att informera både internt och externt. Bakka m.fl. (2001).

I *beslutsfunktionen* är ledarens roll att skapa förändringar och förbättringar för arbetsgruppen. Ledaren skall också utnyttja nya möjligheter att lösa vardagliga problem. Som *Problemlösaren* förväntas han/hon ha förmåga att lösa konflikter och tvister. Rollen som *förhandlare* innebär att ledaren är gruppens talesman vid förhandlingar med andra grupper i organisationen. Rollen omfattar även större och icke- rutinpräglade förhandlingar. Som *Resursförädlare* skall han/hon

---

auktorisera viktiga beslut. Han/hon har även en central roll vid strategiska beslut, som till exempel rör pengar och arbetskraft Bakka m.fl. (2001).

Den tredje och sista funktionen är *samspel*. Här tas ledarens medmänskliga och sociala relation till gruppen fram. *Toppfiguren* är en symbolisk roll där ledaren utför en rad plikter i kraft av sin formella placering. Plikterna kan vara att skriva intyg, men även att hantera de sociala, personliga och psykologiska problem som uppstår vid nedskärningar och uppsägningar. En mycket viktig funktion, är rollen som *förbindelseled*. Denna roll handlar om relationer till aktörer utanför organisationen, som till exempel kunder och politiker och så vidare. Rollen knyter samman organisationen med omgivningen. *Ledarskap* innebär framförallt vägledning som skall motivera och förena organisationens anställda i gemensamma ansträngningar för att nå företagets centrala mål Bakka m.fl. (2001).

#### **4.3.2 Demokratiskt/Auktoritärt ledarskap**

Lewin (1890-1947) flydde till USA på grund av judeförföljelsen i Europa under 1930- talet, och hans studier om ledarskap och framförallt ledarstilar har bland annat bidraget till de tre ledartyperna; *auktoritär*, *abdikerad* samt *demokratiskt*. Kurt Lewins & Ronald Lippit (1952/1938) har arbetat och forskat kring olika typer av ledarskap, och enligt dem innebär ledarskap; att gruppens normer och gruppens arbetsklimat är en direkt konsekvens av ledarens sätt att leda. Svedberg L (2003), s. 298

Den *auktoriära* ledaren ser sin maktbas först och främst i position och ställning. Han/hon är mycket dominerande och styr genom order och direktiv. En sådan ledare skapar en viss säkerhet i gruppen. Säkerheten kan grunda sig i att arbetsledaren tar på sig allt ansvar och fattar beslut. Detta innebär att, om ledaren skulle av någon anledning vara frånvarande, kan den annars stabila situationen bli instabil. Denna osäkerhet i gruppen kan bero på att medlemmarna aldrig själva lärt, eller fått möjligheten att fatta beslut. Svedberg L (2003)

Den *demokratiska* ledaren vill göra medlemmarna i gruppen delaktiga samtidigt som han/hon grundlägger värdena för gruppens mål. Gruppmedlemmarna med en demokratisk ledare ges också utrymme för reflektion och bättre möjligheter till utveckling samt egetänkande vid problemlösningar. Gruppens medlemmar kommer på så sätt att agera moget i olika sammanhang. Kariel (1956).

---

Den tredje ledarskapskategorin är det passiva eller det *abdikerade* ledarskapet. Denna form av ledarskap uppstår när den formelle ledaren inte vill eller kan axla ett verkligt ledarskap. En anledning kan vara att ledaren inte har fullt förtroende hos medarbetarna. En annan kan vara att han/hon finner det obehagligt att befatta sig med makt. Denna typ av "låt – gå ledarskap", som Svedberg L (2003) uttrycker det, kan bero på att ledarens självbild om ett demokratiskt ledarskap är skev.

Tidigare forskningsresultat visar att grupper som präglats utav ett auktoritärt ledarskap oftast har haft hög produktivitet rent kvantitativ, medan produktiviteten i grupper med ett abdikerat ledarskap varit tvärtom. När det gäller det demokratiska ledarskapet har däremot resultat visat att kvaliteten på olika prestationer i gruppen varit hög. Resultat visar dessutom att grupper med abdikerat ledarskap varit mindre beroende av ledaren medan grupper med auktoritärt ledarskap visat stort ledareberoende. I grupper med ett demokratiskt ledarskap har ett trivsamt arbetsklimat skapats med ett mindre ledareberoende. Forskningsresultat från tidigare undersökningar är viktiga faktorer att ta med i beräkningarna vid analys av det aktuella materialet, men därmed inte sagt att resultaten i tidigare forskning är generellt för liknade forskning. Bakka m.fl. (2001).

---

## 5. Metod

Kapitel 5 innehåller fakta kring tillvägagångssättet vid insamling av data.

Det finns huvudsakligen två olika tillvägagångssätt när det gäller att samla in information och data. Det är dels den kvalitativa, dels kvantitativ undersökningsmetoden. De olika metoderna skiljer sig på ett antal punkter, men trots detta kan dom ibland kombineras. Den största skillnaden mellan metoderna är att man oftast beskriver och använder den kvalitativa metoden när man vill studerar innebörden av processer i sin naturliga miljö. Den kvantitativa metoden däremot, representerar och används i sammanhang när man vill mäta information. Denna presenteras i form av statistik och siffror. Forskaren är vid användandet av den kvantitativa metoden oftast mer intresserad av produkt och mål, än process Merriam B S (1994).

För att på ett bra sätt kunna genomföra och illustrera hur mellancheferers kompetensutvecklingsansvar påverkas av den organisationsstruktur de verkar inom. Har jag använt den kvalitativa undersökningsmetoden. Det beror på att en kvalitativ -undersökningsmetod huvudsakligen fokuserar och strävar efter att förstå innebörden av en viss företeelse eller upplevelse Merriam B S (1994).

En annan anledning till att jag använt mig av en kvalitativ undersökningsmetod är att metoden speglar komplexa sociala enheter i den verkliga situationen, vilket i sin tur kan leda till ökad insikt och förståelse. Att använda en kvalitativ metod stärks ytterligare eftersom att metoden avser att studera saker i deras naturliga miljö samt göra dessa fenomen begripliga utifrån den mening som människor ger dem Ryen A (2004), s.34.

En egenskap som utmärker den kvalitativa metoden och som stärker valet av denna, är de heuristiska karaktärs drag som innebär att förbättra läsarens förståelse av den företeelsen som studeras. Meningen är att den kan skapa nya innebörder, vidga läsarens erfarenhet eller bekräfta det man redan visste eller trodde sig veta. Ryen A (2004).

---

## 5.1 Informationsinsamling

För att kunna genomföra mitt arbete har jag valt att samla in informationen genom intervjuer. Dessa gjordes med tre mellanchefer, ett inre befäl, och med en representant för polismyndighetens interna utbildnings - och utvecklingscentrum. Relevant data samlades även in genom att ta del av polismyndighetens dokument angående mål och riktlinjer för verksamheten.

Arbetet fokuserades på mellanchefer inom kriminaljouren inom polismyndigheten.(Se bilaga). Valet att undersöka hur mellanchefers kompetensutvecklingsansvar påverkas av den organisationsstruktur de verkar inom, grundar sig framförallt på nyfikenhet men också på intresse för hur organisationsstrukturer i allmänhet påverkar den enskilda individen. Att jag valt polismyndigheten grundar sig till vis del på de förutfattade meningar som jag tror man har när det gäller en stor offentlig verksamhet. Valet att undersöka just mellanchefer i organisationen grundar sig framförallt på deras relation till medarbetarna i verksamheten samt deras relation till ledningen. Mellanchefen har således en position mellan anställda och ledning vilket gör att man många gånger har en utsatt roll, som också gör dom till en intressant målgrupp. Eftersom att fokus legat på denna komplexa händelse och situation, hanteras och återspeglas därför den individuella upplevelsen hos mellanchefen bäst igenom interjuver. Merriam B S (1994).

Genom att utgå ifrån att en intervju är en social process skapas det större möjligheter och utrymme för tolkningar av olika fenomen. Denna process skapar bredd och möjligheter att upptäcka, utveckla samt öka förståelsen kring nya faktorer i den komplexa situation som undersökningen omfattar och fokuserar på. Ryen A (2004).

Offentligt material i form av dokument har använts. Dessa dokument innehöll bland annat mål och riktlinjer för hur verksamheten skall bedrivas. Valet att använda denna typ av informationskälla vid datainsamling grundades framförallt på att informationen ansågs användbar inom det valda forskningsområdet. Detta tillvägagångssätt stöds av Guba & Lincoln, (1981) som menar att dokument utgör särskilt bra källor för kvalitativa fallstudier, eftersom de kan ge undersökningen en empirisk grund beträffande den kontext där problem eller en frågeställning hör hemma.

---

Dokumentet som informationskälla har använts för att skapa en god grund att arbeta utifrån, eftersom att informationen till viss del stärkte och berörde det aktuella forskningsområdet. Dokumentets trovärdighet och validitet ansågs hög, eftersom att dessa är utarbetade av polisstyrelsen i samspel med myndighetens ledning.

## **5.2 Urval och genomförande**

Att jag inriktat mig på polismyndigheten inom den offentliga sektorn grundar sig till viss del, som tidigare nämnts, verksamhetens struktur. Polismyndigheten är Sveriges tredje största offentliga verksamhet och storlek vilket innebär en stor personalomsättning. Organisationens struktur inspirerade mig till att välja denna myndighet. Detta i kombination med rådande samhällsutveckling har också haft betydelse när det gäller valet. Att fokus hamnat på mellanchefer grundar sig dels på den kunskap jag haft sen tidigare, dels på mitt intresse när det gäller relationen medarbetare/mellanchefer/ledning. Även mellancheferens sätt att hantera krav och beslut från ledningen gjorde det intressant att undersöka denna position och befattning närmare. Det är sen tidigare känt att organisationsstrukturen påverkar medarbetarna och chefernas och ledarnas handlingsutrymme i olika situationer. Detta kan få konsekvenser för bland annat kompetensutvecklingsansvaret. Att undersöka mellancheferens kompetensansvar grundar sig delvis på den pedagogiska inriktning jag valt ansluta mig till men även på sambandet mellan struktur och utveckling.

För att kunna genomföra min undersökning fick jag via samtal med en av cheferna inom ett polisområde möjligheten att kontakta ett antal mellanchefer. Jag fick kontakt med en mellanchefer via telefon och bokade in en intervju. Med hjälp av en telefonist kom jag i kontakt med tre andra mellancheferna inom polismyndigheten. En av intervjuerna genomfördes med ett inre befäl på grund av att den inbokade mellancheferen fått förhinder. Trots att den tilltänkta respondenten inte kunde ställa upp ansågs det inre befälet som lämpligt att intervjuas eftersom att han/hon kan träda in och genomföra den frånvarande mellancheferens arbetsuppgifter i olika ärenden. Det inre befälet har, liksom mellancheferen liknade arbetsuppgifter då denna har en chefposition över en mindre arbetsgrupp. Det inre befälet har liksom mellancheferen utvecklingssamtal samt ett övergripande ansvar för en arbetsgrupp, med allt vad det innebär.

Jag tog även kontakt med kompetenscentrumet i Malmö, som fungerar som ett internt utvecklings- och utbildningsstöd för polismyndigheten i Skåne. Detta gjordes för att skapa en uppfattning och en förståelse för hur man arbetar med kompetensutveckling, samt hur man

---

genomför den inom myndigheten. Vid samtliga interjuver, som genomfördes på respektive ort och kontor, användes en bandspelare för att underlätta hanteringen av den insamlade informationen. Även en intervjuguide användes till viss del eftersom intervjun fokuserade på att ge en vis information rörande forskningsområdet. Varje intervju pågick i cirka 60 minuter.

### **5.3 Kritik mot metoden**

Kritik mot metoden är först och främst att forskaren fungerar som ett instrument vid insamlandet av relevant information samt analys av datan. Forskaren som instrument är många gånger under arbetet ensam och utlämnad till sin egen förmåga.

En nackdel med intervjun som instrument, är att den som intervjuas oftast frikopplas från sin naturliga situation, det vill säga sin arbetsplats, hemmiljö och skola. Detta kan i sin tur påverka svaren som respondenten ger. Det är därför viktigt att forskaren tar hänsyn till den sociala kontexten i sitt slutresultat. Även forskarens eventuellt ledande frågor kan påverka respondentens egna uppfattningar, vilket leder till missvisande slutresultat Ryen A (2004) När det gäller kritik kring användningen av dokumentens trovärdighet som informationskälla, är det framförallt dokumentets riktighet och värde som kan ifrågasättas. Insamling av relevant data i form av dokument kan mycket väl innehålla skevheter som forskaren inte är medveten om. Dessutom så är oftast dokumenten, protokoll och offentliga handlingar skapade för andra ändamål, vilket gör det viktigt för forskaren att bedöma dess relevans i det sammanhang informationen skall användas i Merriam B S (1994).

### **5.4 Etik**

Eftersom insamlad data gjorts igenom en kvalitativ undersökningsmetod blir de etniska reglerna i detta fall aktuella i två avseende, dels under insamlingen av data, dels vid en eventuell publicering av resultatet. Merriam B S (1994). Vid intervjutillfället har ett godkännande för genomförandet givits av respondenten. Denna har fått en kortare förklaring och beskrivning om vad intervjun kommer att innehålla och fokusera på. Även hänsyn till respondenternas totala anonymitet har uppfyllts utifrån de regler som gäller. All insamlad data har förklarats som konfidentiell, vilket har accepterats och godkänts av samtliga respondenter. Eftersom analysen av den insamlade datan kan väcka etniska problem har jag valt att försöka vara så objektiv som möjligt för att på så vis kunna redovisa en så rättvis bild av det aktuella forskningsområdet. En bra självkänedom kan utgöra det riktmärke man behöver för att kunna genomföra en etiskt acceptabel undersökning. Merriam B S (1994).



---

## 6. Resultat/Analys

Kapitel 6 avser att presentera resultat ifrån det insamlade materialet samt en analys av informationen.

För att kunna hantera den insamlade informationen samt kunna förmedla denna på ett effektivt och pedagogiskt sätt, kategoriserades respondenterna in i ett antal enheter. Resultat i respektive enhet har därefter sammanfattats och ställs emot tre frågeställningar; vad påverkar mellanchefernas ledarskap (6.1), hur upplever (6.2) och hur hantera (6.3) mellancheferna sitt kompetensutvecklingsansvar de har i den organisationsstrukturen de verkar inom. Sammanfattningen av respondentens svar inom respektive enhet har gjorts för att underlätta hanteringen av materialet samt för att undvika eventuella upprepningar.

### 6.1 Vad påverkar mellanchefernas ledarskap?

Jag har valt att sammanfatta samtliga enheters resultat som berör och påverkas av organisationsstrukturen.

När det gäller resultatet som berör frågorna kring organisationsstrukturens påverkan på mellancheferna, är samtliga enheter överens om att deras arbetsuppgifter styrs av och grundar sig på de politiska beslut som riksdag och regering kommer fram till. Beslut som fattas och som berör rättväsendet i form av lagar och förordningar, styr i sin tur hela den polisiära verksamheten. Denna beskrivning kan liknas vid den formella strukturen, eftersom det finns ett antal huvudregler i form av lagar och förordningar som skall styra arbetsprocessen. Riksdag och regering uppfattas som den styrande funktionen och polisverksamheten fungerar som ett instrument för att uppnå ett bestämt syfte Bakka F J m.fl. (2001). Detta syfte är i polisens fall att upprätthålla ordning och reda i samhället. Eftersom polismyndigheten styrs av ett antal lagar och förordningar, uppfylls även en av komponenterna i Max Webers byråkratiska idealmodell. Denna komponent beskrivs som generella regler som ledningen eller administrationen har skapat och som i sin tur styr och präglar verksamheten. Den politiska beslutsprocessen kan liknas vid den hierarkiska arbetsfördelningen som kännetecknas av högre - och lägre befattningar där överordnad leder och kontrollerar underordnad, som i detta fall är polisen. Denna uppfattning är teoretiskt uppfylld, enligt Webers idealmodell av den byråkratiska strukturen.

---

Citat illustrerar ovan nämnd process.

”Det som stör mig, är när någon top styr och detaljstyr som inte har detaljkunskap, ge mig eller oss ramarna, sen agerar vi efter dem förutsättningarna vi har... jag upplever att det har blivit mer och mer toppstyrt”

Något som samtliga mellanchefer också berörs av, och som anses styra deras arbetsförutsättning, är de ekonomiska anslagen. Tilldelningen av de ekonomiska resurserna grundar sig först och främst på de politiska besluten, vilket återigen speglar de formella och byråkratiska strukturerna, där ledningen tar besluten och styr arbetsprocessen i organisationen Bakka F J m.fl.(2001) Exempel på detta kan illustreras genom citat från en av mellancheferna;

“Regeringen går ut och talar om hur mycket pengar som rikspolisstyrelsen får och sen går rikspolisstyrelsen till länspolismästaren, så mycket medel har vi och här nere tar länspolismästaren tillsammans med polisstyrelsen ett beslut hur man skall prioriterar verksamheten och sen fördelas pengarna ut till polisområdena. När det hamnar på ett polisområde så skär man ner det till respektive rotlar och då får jag en andel, jag kan begära mer men det får jag inte, jag får hela tiden pengar till en drift budget”

Trots att samtliga mellanchefer mer eller mindre påtalar att de styrs och är beroende av de ekonomiska anslagen, finns det en delade meningar om hur man upplever dess påverkan i den dagliga verksamheten. Detta kan illustreras genom de två följande citaten.

”Jag upplever egentligen inte alls att man är inne och styr, inte till vardags och väldigt sällan förändrar man någonting av dom tankegångar vi har, vi har väldigt stort mandat”

”Vi lider kanske mer, jag kan tänka mig att statliga myndigheter lider mer därför att vi er ju anslagsberoende till någon annan som bestämmer hur mycket folk vi skall vara och det kvittar att jag säger vad jag behöver, jag får inte det ändå, för att det är anslag”

---

Ovannämnda citat illustrerar vad två av mellancheferna tycker. Att de tycker olika när det gäller de ekonomiska anslagen kan dels bero på polisområdets geografiska utbredning, dels på befolkningsmängden inom det aktuella polisområdet. Även hög personalomsättning kan ha betydelse för hur man upplever det hela.

Men oavsett skillnaderna, skapar och utgör politiska beslut, lagar, förordningar samt ekonomi tillsammans grunden för den befintliga organisationsstrukturen och påverkar mellancheferna. Samtliga mellanchefer ingår i en verksamhet som kan beskrivas enligt en formell och byråkratisk struktur. Arbetsfördelningen kan liknas vid ett hierarkisystem, som delar in och skapar olika nivåer, avdelningar samt befattningar Bakka F J m.fl. (2001) Strukturen i detta fall är en fråga om att analysera, systematisera och fördela arbetsuppgifter, för att säkra de strategiskt uppsatta målen. Här utgör samtliga mellanchefer en funktion vars arbetsuppgifter mer eller mindre bestäms av någon överordnad.

## **6.2 Hur upplever mellancheferna kompetensutvecklingsansvaret?**

Mellancheferna inom de olika polisområdena var rörande överens om att det på senare år skett en markant förändring inom polismyndigheten när det gäller utveckling och utbildning.

” Det har hänt jätte mycket dom senaste åren, och där mer på gång. Det finns idag större möjlighet för den enskilde att nischas sig och få utbildningar som är bra för myndigheten och verksamheten än tidigare, förr fanns det bara en central utbildning som gällde, nu ser man mycket mer på individen”

Man är även överens om att kraven från både ledningen och samhälle ökat, vilket ansågs positivt av samtliga mellanchefer.

”Det har alltid ställs krav på polisen, men det är en annan typ av krav nu, ekonomiska krav, det är måluppfyllelse, vi skall prestera mer, den enskilde skall prestera mer”

De ökade kraven beror bland annat på hårdare kontroll och uppföljning. Det upplevs inom samtliga polisområden som att man idag måste leva upp till de kriterier som ställs i form av mål och riktlinjer på ett annat sätt än tidigare, eftersom det samtidigt krävs att kvaliteten förbättras och bibehålls inom de olika verksamhetsområdena. Se nedan citat mellanchefer;

---

”Man vrider om tummskruvorna hela tiden för att det är mycket högre arbetskapacitet nu eller krav på verksamheten och krav på den enskilde jämfört med vad det var för tio år sedan”

På grund av de politiska besluten som ligger till grund för verksamheten samt de ekonomiska anslagen, upplever mellancheferna inom de olika polisområdena utveckling och utbildning olika. Ett polisområde fokuserar på olika metoder och tillvägagångssätt som effektiviserar och förbättrar den egna verksamheten, istället för att fokusera på de tilldelade resurserna. Lewins K & Lippitt R (1952/1938) resonemang kring ledarskap har i detta samhang betydelse för hur man som ledare upplever och hanterar de krav och beslut man ställs inför. Det är framför allt den demokratiska ledarens karaktärsdrag som i samspel med tillsammans löser och hanterar situationen utifrån de tilldelade resurserna. Motsatsen till denna typ av inställning och tillvägagångssätt kan illustreras genom följande citat;

”Och när det sen kommer uppifrån att så här skall det se ut vi skall ha fler civila utredare och ni skall göra si och ni skall göra så, ni skall ha administrativ hjälp, poliserna skall bara gör vad de är utbildade för, ja, jätte bra, men det går inte att omsätta i verkligheten för vi har inte den personalen vi behöver”

Denna märkbara skillnad och uppfattning beror på olika orsaker. Både storleken på verksamhetsområdet samt personalomsättningen har en viss betydelse och kan påverka mellanchefernas ledarroll samt deras sätt att hantera beslut och genomförande. Eftersom mellanchefernas karaktärsdrag och ledarstilar indirekt påverkar medarbetarnas sätt att hantera sina arbetsgifter samt uppfatta sociala kontexter, blir Mintzbergs teori kring ledarroller användbar. Mellancheferna representerar och utgör i teorin olika typer av ledarroller och man kan genom följande citat associera till Mintzbergs teori om ledarroller.

”Det är min chefsroll att ha kontroll på mina underchefer och se till att de lever upp till de kriterier som ställs på de och att de i sin tur ser till att det levereras kvalitet”

---

Detta citat representerar enligt Mintzbergs funktionen *samspel* (Figur 4.5) där ledarskapsrollen präglas av vägledning samt strävan av att nå gemensamma mål inom organisationen.

Ett annat intressant citat är följande;

”Vi måste också tala om var vi är och vart vi skall, för när vi gör det då blir folk mer medvetna”

Mellanchefens roll i det här fallet kan placeras in i Mintzbergs funktionen *information* (Figur 4.5). Chefens uttalande i detta sammanhang kan förknippas med ledarrollen som övervakare, spridare och talesman.

Mellancheferna inom samtliga polisområden är även överens om att polismyndighetens engagemang kring utbildning och utveckling är märkbar. Det finns idag ett mycket större utbud av olika typer av utbildningar, utöver de så kallade ”måste utbildningar”, som ledningen har beslutat om. Det finns inom myndigheten större möjligheter att ”nyscha” och specialisera sig inom ett specifikt område, om det finns utrymme och möjlighet, samt pengar till det.

### **6.3 Vad gör mellanchefen?**

Samtliga mellanchefer är ansvariga, till viss del, för att personalen får tillgodosett den kompetensutveckling de behöver samt den utbildning polisstyrelsen bestämmer att verksamheten skall ha. Man utgår framför allt ifrån myndighetens dokumentation kring mål och riktlinjer där bland annat utbildnings - och kompetensutvecklingsbehovet inom olika verksamhetsområden presenteras.

Med utgångspunkt ifrån myndighetens mål och riktlinjer använder man inom samtliga områden sig av ett antal metoder för att stimulera verksamhetens utbildningsbehov och utveckling. Några exempel på myndighetens samt mellanchefernas sätt att hantera utvecklingsbehovet är framför allt igenom rotationssystem, utvecklingssamtal samt arbetsplatsträffar.

Syftet och innebörden med dessa metoder är att motverka stagnation, stimulera enskildas kompetens - och utbildnings behov, samt öka delaktigheten i organisationen. För att hantera den enskildes utbildningsbehov har mellancheferna och hela myndigheten, oavsett polisområde, tillgång till ett internt stöd i form av ett kompetenscentrum. Denna sektion fungerar som ett stöd

---

när det gäller kompetensutveckling och skall bistå verksamhetscheferna med bland annat handledare och instruktörer.

När det gäller utvecklingssamtalen, som varje mellanchefer inom respektive polisområde är ansvarig att genomföra, så är detta ett tillfälle och en möjlighet för den enskilde individen att påverka sin utveckling.

”Utvecklingssamtalen tycker jag är bra, jag kan gå in och stänga dörren och säga att nu är det du och jag... sen vad det leder eller mynnar till det får man se, men det är alltid bra att få chansen, för det finns ju dem i gruppen som inte pratar och inte säger vad dem vill ha sagt i grupp”

Hansson J (1997) poängterar i sin teori om kompetens, att lärande sker när vilja, tillfälle samt förmåga, kombineras. Hansson (1997) påpekar även att kompetens är ett resultat av lärande, vilket man i utvecklingssamtalet ska utgå ifrån.

Arbetsplatsträffarna är en annan typ av metod och tillvägagångssätt som mellancheferna använder för att hantera kompetensutvecklingsansvaret.

”Arbetsplatsträffarna skall stimulera denna verksamhet och samspelet mellan cheferna och personal, målet är att man skall kunna påverka från gräsrotsnivå”

Tanke med arbetsplatsträffarna är att skapa möjlighet och utrymme för den enskilde individen att komma med synpunkter och förslag kring verksamheten. Arbetsplatsträffarna skall dels öka delaktigheten i organisationen genom samverkan och dialog med mellancheferna, dels öka kunskapen och förståelsen kring verksamhetens mål och riktlinjer. Kontentan med arbetsplatsträffarna kan leda till ökad förståelse och därmed ökad kompetens Sandberg J & Targama A (1998) Huvudargumentet är att kompetens grundar sig på hur vi förstår vårt arbete, vilket till viss del arbetsplatsträffarna strävar efter. Genom att öka delaktigheten samt förståelsen hos medarbetarna, ökar man medvetenheten om sin egen kompetens och utifrån detta kan man utveckla och forma en individs kunskaper och färdigheter till ett specifikt arbetsutförande.

---

En annan metod som mellancheferna använder sig av när det gäller kompetensutvecklingsansvaret, och som präglas av organisationsstrukturen är det införda rotationssystemet. Tanken med detta system är att man vill öka kunskapen kring verksamhetens olika arbetsområden, för att stimulera utvecklingen samt motverka stagnation inom verksamheten. Man är medveten om att stagnation hämmar och skapar problem för utvecklingen och detta motverkar man genom ett rotationssystem.

”Personalen skall rotera i utsättningarna, man skall inte jobba i en och samma utsättning och bilda en familj där alla tycker och tänker likadant, då utvecklas vi inte”

Medvetenheten och kunskapen om problemet stagnation samt den lösning man arbetat fram i form av ett rotationssystem, kan associeras till Argyris C (1993) teori om loop – lärande. Enligt loop – lärandet analyseras och ifrågasätts grundläggande faktorer som skapar problem, för att sedan lösa dessa med bestående effekt.

---

## 7. Diskussion

Kapitel 7 innehåller diskussion kring det aktuella resultatet samt åsikter kring arbetets genomförande.

### 7.1 Inledning

Eftersom polismyndigheten många gånger utsätts för kritik i sitt sätt att bedriva sin verksamhet samt förmågan att leva upp till sitt samhällsansvar, blev detta ett intressant ämnesområde att undersöka, dels på grund av de förutfattade meningar man ofta har kring offentliga verksamheter, dels på grund av kopplingen mellan samhällsutveckling och kompetensutveckling av personal. För att ytterligare spetsa till ämnesområdet valdes nyckelord såsom ledarskap, kompetens och organisation.

Mina förväntningar innan jag påbörjade arbetet var att jag skulle få ett innehållsrikt och fylligt material. Det skulle dock visa sig att samstämmigheten inom de olika polisområdena var slående lik. Skälen till detta kan vara att samtliga mellanchefer verkar inom samma organisation, vars styrning medför ett begränsat handlingsutrymme. Ett annat kan vara mellanchefernas liknade arbetsuppgifter samt position i organisationen. Eftersom undersökningen fokuserats på hur mellanchefers kompetensutvecklingsansvar påverkas av den organisationsstruktur de verkar inom, speglar resultatet enbart respondenternas uppfattning och tolkning av verkligheten, vilket naturligtvis påverkar resultatets validitet.

### 7.2 Resultat

Det finns ett antal faktorer som direkt påverkar mellanchefers kompetensutvecklingsansvar. Den främsta är att hela myndigheten styrs av de beslut riksdagen och regeringen fattar. Dessa beslut i form av lagar och förordningar med mera, skall efterlevas och spridas ut i hela organisationen. Riksdag och regerings beslut påverkar därför indirekt mellanchefernas kompetensutvecklingsansvar, men framförallt mellanchefernas ledarskapsroll och förmåga att påverka utveckling av befintlig personal. Organisationsstrukturen har stark koppling till en byråkratisk struktur med ett hierarkiskt arbetssystem, (med vissa undantag), vilket i sin tur påverkar tjänstemän med ledarskapsposition. Det är framförallt ledarnas förmåga att skapa tid för reflektion och handlingsutrymme som berörs. Detta får i sin tur konsekvenser för de anställda när det gäller att kunna påverka sin arbetssituation,



---

Reflektion och handlingsutrymme anses många gånger som grundläggande för utveckling och nytänkande. Det är tänkbart, men därmed inte sagt att det är så, eftersom att andra faktorer såsom personliga egenskaper, tolkningar och uppfattningar har betydelse, att den befintliga strukturen gynnar och präglas av det auktoritära ledarskapet eftersom denna typ av ledarskap kännetecknas av mycket dominans och styr genom order och direktiv.

Det ledarskap som anses vara lämpligast och mest stimulerande för kompetensutveckling är det demokratiska ledarskapet. Genom denna ledarstil skapas en större möjlighet till delaktighet och handlingsutrymme. Även ledarens förståelse för och uppfattning om utvecklingen har stor betydelse för att en tillfredställande kompetensutveckling skall äga rum. Det blir, med utgångspunkt ifrån myndighetens struktur, inte helt okomplicerat att försöka implementera ny kunskap i organisationen. Svårigheterna kan grunda sig på dels riksdag och regerings beslut, dels på lagar och förordningar.

En annan viktig faktor som speglar resultatet är, som i så många andra organisationer, ekonomin. De ekonomiska anslagen som tilldelas respektive polisområde har betydelse för hur man hanterar utbildning och kompetensutveckling. Det är i detta fall, ofta en fråga om resurser när man talar om kompetensutveckling. Det är uppenbart att viljan att skapa en bra arbetsmiljö, att leva upp till det samhällsansvaret man har samt att göra ett bra och effektivt arbete, finns inom myndigheten. Men denna självklarhet, att kunna leva upp till uppsatta mål, är många gånger inte okomplicerade, just på grund av de ekonomiska anslagen.

Eftersom ekonomin har stor påverkan på hela myndigheten, blir även tillgången och möjligheten till utveckling till viss del begränsad. Mellanchefernas ledarskap, förmåga, och inställning att hantera kompetensutveckling kommer att präglas utav de ekonomiska förutsättningar som myndigheten ger. Oavsett om utbudet av utbildning är stort, måste den frånvaro som uppstår i samband med utbildning ersättas. Detta får konsekvenser för den dagliga verksamhet, då det kan leda till stora håll i verksamheten samt extra administrativa kostnader.

En ytterligare faktor som jag tidigare berört, är mellanchefernas personliga attityd och inställning till både arbete och omgivning. Detta har betydelse när det gäller intresset och engagemang kring kompetensutvecklingsansvaret. Engagemang och intresse, anser jag, skiljer sig mellan de olika polisområdena.

---

### 7.3 Avslutning

Med facit i hand hade det varit intressant att genomföra arbetet inom ett annat länspolisområde, för att eventuellt få belysa fler faktorer som berör mellancheferens kompetensutvecklingsansvar utifrån den organisation de verkar inom. Trots likheter i resultatet finns det inom varje myndighet ett visst utrymme för egentänkande när det gäller utbildning och utveckling.

När det gäller tillvägagångssättet att samla information valde jag, som tidigare nämnts, den kvalitativa undersökningsmetoden. Detta kan ha påverkat resultatet i arbetet, eftersom att forskarens som instrument vid insamlandet av information oftast är utlämnad till sin egen förmåga.

Som framgår har intervjuerna enbart gjordes med mellanchefer, vilket gör att man inte kan utesluta andra faktorer som påverkar mellancheferens kompetensutvecklingsansvar. Intervjuernas genomförande och längd kan vara andra faktorer som påverkat resultatet i arbete, då intressant och relevant information oftast har förmågan att komma fram i slutet av själva intervjun.

Min personliga uppfattning är att utbildning alltid är värt att satsa på, dels för att kunskapen på arbetsmarknaden ökar, dels för att utbildning är en färskvara i det moderna samhället. Vidare är den viktig med tanke på teknikens frammarsch i samhället.

Målet med arbetet har varit att skapa ett underlag för eventuell vidareutveckling av kompetensutvecklingen. Utifrån ovannämnda faktorer kan man inom polismyndigheten eventuellt i framtiden hantera och arbeta med kompetensutveckling utifrån ett kunskapsrikare perspektiv.

---

# Referenslista

## Artiklar

Argyris, C.(1998). *Managers, workers, and organizations*. Society. Transaction publishers. Volym 35.No 2. ISSN: 01472011.1998.

Kariel, S, H. (1956) *Democracy: Kurt Lewin,&apos; Field theory*. American journal of sociology. University of Chicago Press. Volym 65.No3.ISSN:00029602

## Litteratur

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey – Bass.

Bakka, F J m.fl. (2001) *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*, Malmö: Daleke Grafiska AB.

Granberg, O. (2003) *PAOU- personaladministration och organisationsutveckling*, Stockholm: Natur och kultur.

Guba, E G. & Lincoln, Y S. (1981) *Effective Evaluation*. San Francisco; Jossey – Bass.

Hansson, J. (1997) *Skapande personalarbete –Lärande och kompetens som strategi*, Falun: Rabén Prisma.

Höglund, O. (2002) *Sveriges rikes lag*, Stockholm: Norstedts juridik AB.

Merriam, B S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.

Lewin, K. & Lippit, R. ( 1952/1938) *An experimental Approach to Autocracy and Democracy*. Sociometri 1. s. 292- 300.

Sandberg, J. Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse- ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, L. (2003) *Gruppsykologi- om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur

Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*, Malmö: Daleke Grafiska AB

## Internet

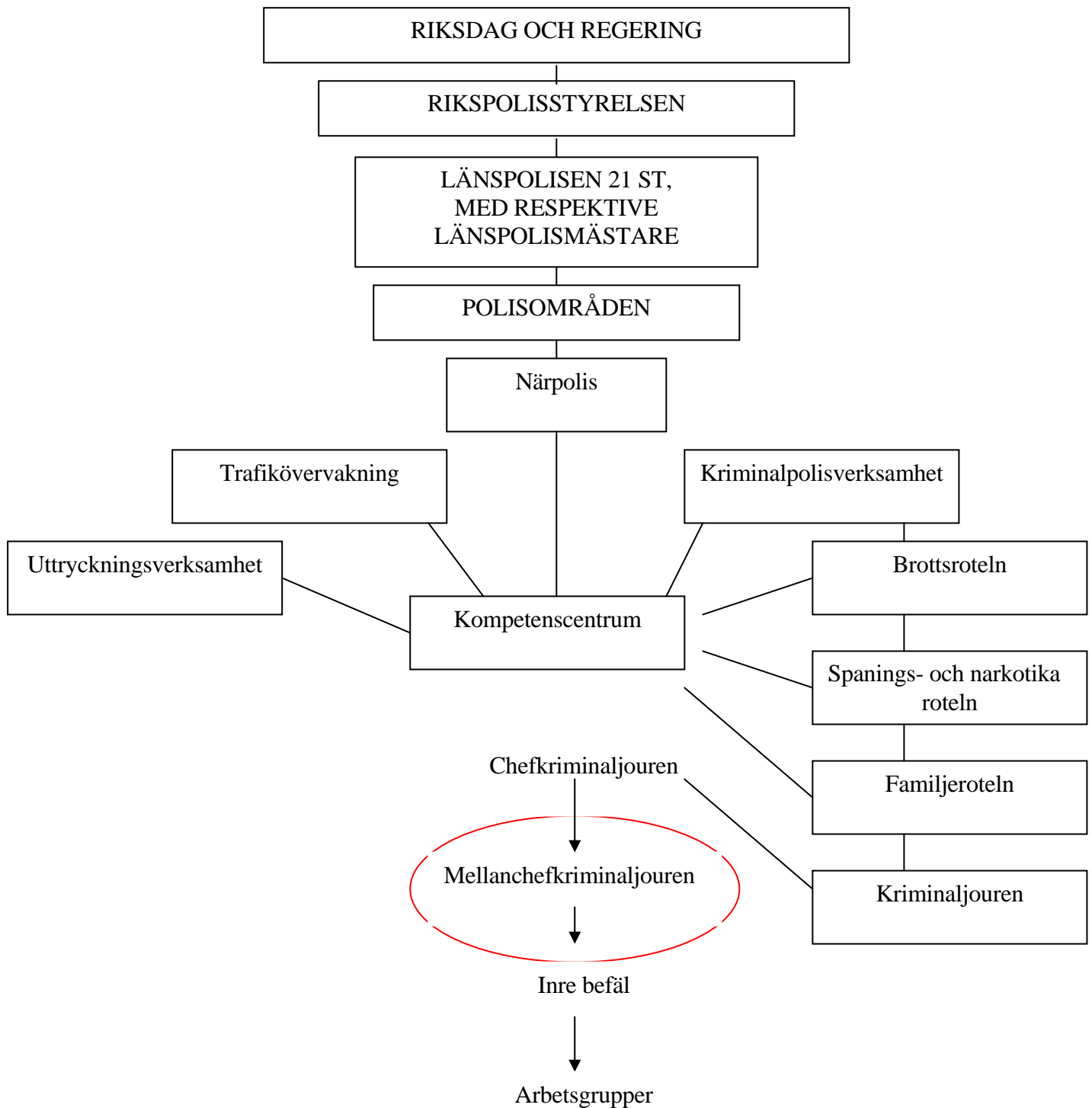
<http://www.polisen.se> (2006)

<http://www.kvalitetsindex.se/> (2006)

[http:// www.scb.se](http://www.scb.se) ( 2006)

# Bilaga 1.

Figur 1.1 Egen illustration av polismyndighetens organisationsschema.



---

## Bilaga 2.

### Informationsökning.

**Titel:** Hur påverkas mellancheferers kompetensutvecklingsansvar av den organisationsstruktur de verkar inom?

**Författare:** Christian Brandgård

### Artiklar

Databas Elin@Malmö på [www.mah.se](http://www.mah.se)

**Sök ord:** Double loop learning. 26 träffar. Valt artikel 18.

Argyris, C.(1998). *Managers, workers, and organizations*. Society. Transaction publishers. Volym 35.No 2. ISSN: 01472011.1998.

Databas Elin@Malmö på [www.mah.se](http://www.mah.se)

**Sök ord:** Kurt Lewin. 97 träffar. Valt artikel 73.

Kariel, S, H. (1956) *Democracy: Kurt Lewin,&apos; Field theory*. American journal of sociology. University of Chicago Press. Volym 65.No3.ISSN:00029602

### Litteratur

**Sökmotor:** Vega, på Malmö Högskolas bibliotek

Följande litteratur kan sökas och hittas på <http://vega.bit.mah.se/>

Argryis C ( 1993) *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco; Jossey - Bass

Bakka F J m.fl. (2001) *Organisationsteori- struktur, kultur, processer*, Malmö: Daleke Grafiska AB

Granberg O (2003) *PAOU- personaladministration och organisationsutveckling*, Stockholm: Natur och kultur

Guba E G & Lincoln Y S (1981) *Effective Evaluation*. San Francisco; Jossey - Bass

Hansson J (1997) *Skapande personalarbete –Lärande och kompetens som strategi*, Falun: Rabén Prisma

Höglund O (2002) *Sveriges rikes lag*, Stockholm: Norstedts juridik AB

Merriam B S (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

---

Sandberg J, Targama A (1998) *Ledning och förståelse- ett kompetensperspektiv på organisationer*, Lund: Studentlitteratur

Svedberg L (2003) *Gruppsykologi- om grupper, organisationer och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur

Ryen A (2004) *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*, Malmö: Daleke Grafiska AB

### **Internet**

Mål och riktlinjer för polismyndigheten i Skåne, Budgetåret 2005 ([www.polisen.se](http://www.polisen.se))

<http://www.kvalitetsindex.se/> (2006)

[http:// www.scb.se](http://www.scb.se) ( 2006)