

# Uppfattningar om att leda en decentraliserad grupp

– en fenomenografisk undersökning om gruppchefers utmaningar vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning

Sören Nyman

12/2017

## Abstract

Författare	Examen	
Sören Nyman	Polis (YH)	
Publikationens namn	Offentlighetsgrad	
Uppfattningar om att leda en decentraliserad grupp – en fenomenografisk undersökning om gruppchefers utmaningar vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning	Offentlig	
Handledare	Lärdomsprovets form	
Johan Pawli	Undersökande lärdomsprov	
<p>Syftet med denna studie är att beskriva de utmaningar som en gruppchef ställs inför och därmed tar i beaktande i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning.</p> <p>Mina huvudsakliga frågor i studien är på vilket sätt gruppcheferna tar i beaktande personalens distans i sitt ledarskap, hur kommunikationen mellan gruppchefen och gruppmedlemmarna fungerar och på vilket sätt samhörighet och delaktighet byggs upp i en grupp.</p> <p>För att uppnå syftet med min studie har jag använt mig av en fenomenografisk och hermeneutisk forskningsansats. Forskningsmaterialet är insamlat genom öppna kvalitativa intervjuer. Jag har sammanlagt intervjuat fem gruppchefer från alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning. Vid intervjuerna har jag strävat till att få fram gruppchefers uppfattningar om att leda en decentraliserad grupp.</p> <p>Vid analys av utsagorna i intervjumaterialet har jag uppmärksammat variationer i respondenternas uppfattningar. Utgående från dessa variationer har jag kategoriserat uppfattningarna i beskrivningskategorier. Beskrivningskategorierna är belysta och igenkänns genom citat från intervjumaterialet och stöds av teori om organisation, ledarskap, kommunikation, samhörighet och delaktighet.</p> <p>Resultatet av undersökningen visar att den övergripande utmaningen för en gruppchef är gruppmedlemmarnas geografiska stationeringsort, d.v.s. geografisk distans. Denna övergripande utmaning påverkar övriga utmaningar. Dessutom framkommer i resultatet tre olika uppfattningar om hur den övergripande utmaningen beaktas. Dessa uppfattningar är aktivitetskrävande förhållningssätt, problembaserat förhållningssätt och passivt förhållningssätt. Variationerna mellan de tre uppfattningar som jag identifierat bygger på ledarnas synsätt på tillit och kontroll.</p>		
Sidantal	Månad och år då granskningen skett	Lärdomsprovets kod (OPS)
35 + 2 sidor bilagor	December 2017	eHYH2017LDP
Nyckelord Ledarskap, Distansledning, Gruppchef, Decentraliserad grupp, Tillit, Kommunikation		

## Tiivistelmä

Tekijä		Tutkinto
Sören Nyman		Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi		Julkisuusaste
Uppfattningar om att leda en decentraliserad grupp – en fenomenografisk undersökning om gruppchefers utmaningar vid alarm och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning		Julkinen
Ohjaaja		Opinnäytetyön muoto
Johan Pawli		Tutkimuksellinen opinnäytetyö
<p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata haasteita, joita ryhmänjohtajat kohtaavat. Tämän myötä pystyn valaisemaan sitä, miten he ottavat huomioon haasteet hajautetun ryhmän johtamisessa, valvonta- ja hälytyssektorilla Pohjanmaan poliisilaitoksella.</p> <p>Työn keskeiset kysymykset ovat: millä tavalla ryhmänjohtajat huomioivat maantieteellistä etäisyyttä johtamisessaan, miten ryhmänjohtajan ja ryhmänjäsenien välinen viestintä toimii sekä miten yhteenkuuluvuutta ja osallistumista rakennetaan.</p> <p>Tavoitteen saavuttamiseksi olen käyttänyt fenomenografista ja hermeneuttista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmateriaalin keräämiseen olen käyttänyt avoimia haastatteluja. Olen haastatellut viittä ryhmänjohtajaa, jotka työskentelevät valvonta- ja hälytyssektorilla, Pohjanmaan poliisilaitoksella. Haastattelujen kautta olen pyrkinyt selvittämään ryhmänjohtajien käsityksiä hajautetun ryhmän johtamisesta.</p> <p>Haastattelumateriaalia analysoitaessa, havaitsin variaatioita vastanneiden käsityksissä. Käsitykset ovat kategorisoitu kuvauskategorioihin. Kuvauskategorioita on selvennetty ja niitä pystyy tunnistamaan sitaateista, joita on otettu haastattelumateriaaleista. Kuvauskategoriat saavat tukea myös teoriasta, jota olen hankkinut organisaation, johtamisen, viestinnän, yhteenkuuluvuuden ja osallistumisen kirjallisuudesta.</p> <p>Tutkimuksen tulos osoittaa, että päällimmäinen haaste on ryhmänjohtajan ja jäsenten välinen maantieteellinen etäisyys, jolla on vaikutusta muihinkin haasteisiin. Tuloksessa ilmenee sen lisäksi kolme eri käsitystä siitä, miten päällimmäinen haaste eli etäjohtamishaaste huomioidaan. Nämä kolme käsitystä ovat aktiviteettivaativalla-, ongelmakeskeisellä- ja passiivisella suhtautumistavalla. Käsityksien variaatio, joita olen tunnistanut haastattelumateriaalista, perustuu johtajien lähestymistapaan luottamukseen ja kontrolliin.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
35 + 2 liitesivua	Joulukuu 2017	eYHY2017LDP
Avainsanat Johtaminen, Etäjohtaminen, Ryhmänjohtaja, Hajautettu ryhmä, Luottamus, Viestintä		

## Innehåll

1 Inledning .....	1
1.1 Syfte .....	3
1.2 Disposition .....	3
1.3 Tidigare forskning .....	3
2 Teoretiska utgångspunkter .....	4
2.1 Organisation och ledarskap .....	4
2.1.1 Österbottens polisinrättnings organisation .....	4
2.1.2 Ledarskap och organisation .....	5
2.1.3 Att leda en geografiskt spridd grupp .....	7
2.2 Kommunikation .....	10
2.2.1 Kommunikation i en organisation .....	11
2.2.2 Kommunikation och dess innehåll .....	13
2.3 Samhörighet och delaktighet i en grupp .....	16
2.3.1 Tillit .....	16
2.3.2 Samhörighet och gruppsammanhållning .....	17
3 Genomförande av undersökningen .....	18
3.1 Metodologiska utgångspunkter .....	18
3.2 Val av undersökningsgrupp .....	20
3.3 Materialinsamling .....	21
3.4 Forskningsetiska överväganden .....	21
3.5 Reliabilitet .....	22
4 Resultatredovisning .....	23
4.1 Analys och kategorisering .....	23
4.1.1 Organisationens utmaningar .....	24
4.1.2 Förhållningssätt vid ledning på distans .....	26
4.1.3 Kommunikation samt uppbyggnad av samhörighet och delaktighet .....	30
4.2 Resultat .....	32
5 Sammanfattning och diskussion .....	34
Referenser .....	36
BILAGOR .....	39

## 1 Inledning

Idag lever organisationer i ständig förändring. Detta leder till större krav på ledare och chefer. Tidigare styrdes underordnades handlingar på många områden genom reglering och anvisningar. Idag har riktningen gått till större frihet och handlingsutrymme och ett försök att få människor att förstå vad som skall åstadkommas. (Sandberg & Targama 2014 s.16.)

Även polisorganisationen har under de senaste åren haft tre betydande omorganisationer. Polisen genomgick den första omorganiseringen 2009, då antalet polisinrättningar minskades från 90 till 24. Följande år reformerades polisens högsta ledning, länsledningen och nationella enheter. (Aaltomaa K., Syrjänen M., Saari T. & Paavola J. 2012 s.24.) Vid den senaste omorganisationen, som kallades PORA III, minskades antalet polisinrättningar i Finland från 24 till 11. Österbottens polisinrättning bildades 1 januari 2014, genom att Mellersta-Österbottens, Syd-Österbottens och Österbottens polisinrättningar sammanslogs. (Polisstyrelsen 2014 s.29–30.) Huvudpolisstationen är placerad i Vasa och därtill finns elva polisstationer samt en samservicepunkt (Österbottens polisinrättning 2016 s.5). Trenden har alltså varit att förmän ska klara av att fungera som chef för allt större områden med personalen utspridda på olika platser. Som blivande befäl kommer även jag att behöva behärska ledarskap på *distans*.

Visionen för Österbottens polisinrättning är en gemensam polisinrättning, gemensamma uppgifter och enhetlig betjäning för alla. För att uppnå visionen har polisinrättningen strategier i vilka god *kommunikation* och *ledarskap* är framträdande. (Österbottens polisinrättning 2016 s.2.) Efter flera år inom polisförvaltningen och efter de senaste sex åren som vice *gruppchef* och *fältchef*, har jag förstått att det krävs nya metoder att fungera som förman med personal utspridda på olika platser. Även om man inte vistas på samma plats måste ledaren kunna skapa samhörighet och förtroende (Lid Falkman & Lid Falkman 2014 s.59). I en organiserad grupp, där effektivt samarbete prioriteras, blir resultatet bättre än om gruppens medlemmar verkar på egen hand (Alvesson & Svenningsson 2012, s.205).

En av polisens uppgifter är att övervaka allmän ordning och säkerhet. På alarm- och övervakningssektorn har placerats ett ändamålsenligt antal fältgrupper som leds av en gruppchef. Fältgruppernas uppgift är bl.a. att utföra alarmuppdrag och övervaka allmän ordning och säkerhet. En av gruppchefens huvuduppgift är att fungera som fältchef. Fältchefen leder den operativa verksamheten under den allmänna ledarens ledning. I

praktiken fungerar fältchefen som arbetsledare och förutom att leda verksamheten utför han eller hon alarm- och övervakningsarbete. (Österbottens polisinrättning 2015 s.5–11.) Vid Österbottens polisinrättning är personalen placerad vid elva polisstationer och polisinrättningen är indelad i tre fältledningsområden. (Österbottens polisinrättning 2016 s.2–5.) Det här betyder att en gruppchef inom ett fältledningsområde är ledare för gruppmedlemmar som är geografiskt åtskilda. Enligt Lid Falkman och Lid Falkman (2014 s.59) är kraven högre på chefer som leder människor på distans. Vid ledning av en fältgrupp vid Österbottens polisinrättning ställs alltså ledarna inför utmaningar, som hen ska ta ställning till i sitt ledarskap.

Enligt polisstyrelsens anvisning för intern och extern kommunikation (2017) stärks gemenskapen inom organisationer och personalens förtroende för ledningen vid en öppen och effektiv kommunikation. Målet med en god kommunikation är att stöda organisationens strategiska uppgifter och mål. Förmån har huvudansvaret för en fungerande kommunikation och den möjliggör att personalen hittar sin roll inom organisationen. (Polisstyrelsen 2017 s.7–11.) Ledningens kommunikativa kompetens är alltså av stor betydelse för att personalen ska kunna arbeta på ett ändamålsenligt sätt och kunna fokusera på problemen i samhället. Gruppchefer har en viktig roll inom polisorganisationen, eftersom de leder det dagliga arbetet. Genom att ta fram deras uppfattningar om att fungera som ledare för en *decentraliserad grupp*<sup>1</sup> förmedlas en bild av hur utmaningarna beaktas i praktiken.

Ämnet har jag valt eftersom jag är intresserad av hur organisationsstrukturen påverkar ledarskapet. Gott ledarskap förknippas ofta med ledarens personliga egenskaper, som t.ex. engagemang, karisma eller människokänedom. Personliga egenskaper kan anses vara viktiga för att fungera som en bra ledare, men organisationens struktur påverkar eventuellt också ledarskapet. Hur en fältgrupp fungerar har betydelse för polisens trovärdighet. En fältgrupp och dess medlemmars agerande förmedlar en bild av polisens verksamhet. Denna bild kan antingen förstärka eller försvaga medborgarnas tillit. Jag har begränsat studien till alarm- och övervakningsavdelningen vid Österbottens polisinrättning, eftersom gruppcheferna vid denna sektor leder grupper som är geografiskt spridda. Gruppchefer vid Österbottens polisinrättning kan därför bidra med att ge svar på syftet med min undersökning. Dessutom är Österbottens polisinrättning lättillgänglig för mig.

---

<sup>1</sup>Decentraliserad grupp innebär i detta arbete en grupp vars medlemmar är geografiskt åtskilda

## 1.1 Syfte

Syftet med undersökningen är att beskriva de utmaningar som en gruppchef ställs inför och därmed belysa vad en gruppchef tar i beaktande i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp, vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning. Syftet har jag för avsikt att uppnå utgående från följande frågeställningar:

1. Hur tar gruppchefen i beaktande personalens distans i sitt ledarskap?
2. Hur fungerar kommunikationen mellan gruppchefen och gruppmedlemmarna?
3. På vilket sätt byggs samhörighet och delaktighet upp i gruppen?

## 1.2 Disposition

Studien är indelad i fem kapitel. I kapitel 1 redogör jag för bakgrunden till arbetet, undersökningens syfte samt frågeställningarna som jag utgår ifrån för att uppnå syftet. Dessutom uppmärksammar jag i inledningen förekomsten av tidigare forskning. I det andra kapitlet redovisar jag för litteratur som utgör grundkunskapen i min studie. Denna teoretiska kunskap kommer jag också att använda mig av vid analys och tolkning av det insamlade materialet. I kapitel 3 presenterar jag metoder som jag använt mig av, val av undersökningsgrupp, insamling och bearbetning av data samt undersökningens pålitlighet och giltighet. Jag presenterar i kapitel 4 resultat, som jag i min studie kommit fram till. Som avslutning i det femte kapitlet binder jag ihop innehållet i mitt arbete med tips för fortsatt forskning.

## 1.3 Tidigare forskning

Det finns rikligt av forskning om ledarskap från olika synvinklar. Forskning om ledarskap på låg hierarkisk nivå finns det dock betydligt mindre av och framförallt om ledning av en decentraliserad grupp. Genom litteratur har jag tagit del av forskning om ledning av decentraliserade grupper framförallt genom Vartiainen, Kokko och Hakonens verk *Hallitse hajautettu organisaatio, Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen* (2004). Jag har också använt mig av kunskap från detta verk som stöd vid analysen av min empiri. Jag har inte hittat liknande undersökningar som berör polisens verksamhet i Finland.

## 2 Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel behandlar jag ämnet *organisation och ledarskap, kommunikation samt samhörighet och delaktighet i en grupp*. Denna teori kommer jag att använda mig av vid analysen av den insamlade empirin.

### 2.1 Organisation och ledarskap

Etzioni (1982, citerad i Jacobsen & Thorsvik 2008) tar fram följande teoretiska definition på en *organisation*: ”En organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål”. I denna definition ingår uppfattningen att organisationen består av människor som samagerar. (Jakobsen & Thorsvik 2008 s.13.)

*Organisationsstruktur* handlar om sättet att strukturera, styra och kontrollera verksamheter (Alvesson & Sveningsson 2012 s.24). Inom en organisationsstruktur finns viljan att påverka beteendet i en bestämd riktning. Befattningsbeskrivningar, skriftliga regler och bestämmelser anger riktlinjer för hur verksamheten skall fungera samt hur ansvar skall fördelas och hur funktioner och uppgifter skall samordnas. (Jakobsen & Thorsvik 2008 s.128–129.) Ledaren för en grupp definieras av Granström (2006 s.33) som en person som samordnar gruppens arbete och ser till att gruppen utför de uppgifter som ålagts dem.

#### 2.1.1 Österbottens polisinsättnings organisation

I en hierarkisk organisation har ett arbetslag ofta hand om välinarbetade rutiner. Gruppledaren ser sig själv också som ledningens talesman. (Granström, 2006, s 31.) Hen ger anvisningar och förmedlar vilka uppgifter som skall utföras (Granström 2006 s.125). *Arbetsgrupp* definieras som en grupp, som har bildats och finns till för att utföra ett arbete. En arbetsgrupp finns ofta i en organisation och den skall utföra arbetsuppgifter som överordnade inom organisationen tagit beslut om. (Granér 2011, s.18.) Kaufmann och Kaufmann (2016) påpekar att det i en arbetsgrupp är summan av prestationer som individerna åstadkommer som beaktas. I arbetsgruppen sammanfaller målsättningen med de mål som organisationen har formulerat. (Kaufmann & Kaufmann 2016, s.369–370.)



Österbottens polisinrättning leds av polischefen. Polisinrättningen är uppdelad i tre verksamhetslinjer som består av förvaltnings- och stabstjänster, tillståndstjänster och polislinjen. Varje verksamhetslinje leds av en biträdande polischef. (Österbottens polisinrättning 2016 s.3–5.) Polislinjen är uppdelad i sektorer. Sektorerna består av tre brottsbekämpningssektorer, trafikpolissektorn samt alarm- och övervakningssektorn. Alarm- och övervakningssektorns huvudsakliga uppgift är att övervaka allmän ordning och säkerhet, utföra alarmuppdrag och trafikövervakning, bevakning av gripna och anhållna och sköta lägescentralfunktionerna. Polisinrättningen är indelade i tre fältledningsområden som kallas Mellersta Österbotten, Kust-Österbotten och Södra Österbotten. (Österbottens polisinrättning 2015 s.1–7.)

Fältverksamheten utförs av fältgrupper som är placerade på respektive fältledningsområde. Fältgruppernas uppgift är bl.a. att utföra alarmuppdrag och övervaka allmän ordning och säkerhet. Varje grupp har en utsedd gruppchef som fungerar som förman för gruppmedlemmarna. Gruppchefens uppgift är att se till att uppgifter som ankommer på gruppen blir effektivt utförda. Dessutom har hen administrativa uppgifter som t.ex. beredning av semesterplanering och att samordna resultat- och utvecklingssamtal med medlemmar i sin grupp. (Österbottens polisinrättning 2015 s.9–10.) En av gruppchefens huvuduppgifter är att fungera som fältchef. Hen tjänstgör som fältchef under de arbetsskift som detta anges på arbetsskiftslistan. (Österbottens polisinrättning 2015 s.9–10.) Fältchefen är under ett tjänstgöringspass, med undantag för befälet, förman för all personal inom den operativa fältverksamheten (Statsrådets förordning om polisen 1080/2013 §5).

### **2.1.2 Ledarskap och organisation**

Under 1980-talet fördes nya synsätt och perspektiv fram på ledarskap. Det nya synsättet innebar att intresset inte enbart riktades på ledaren som person. Betoning på själva organisationen som en social sammanslutning gjorde att ledarskap togs fram som en uppgift att ge mening åt arbetet i organisationen. (Heide, Johansson & Simonsson 2013 s.15.)

Ellström och Kock (2011) behandlar problematiken med förändrade krav på ledarskap och riktar då sin uppmärksamhet på första linjens chefer d.v.s. chefer på låg hierarkisk nivå. Dessa chefer har en central roll i många organisationer genom att de ansvarar för den direkta ledningen av det dagliga arbetet. En första linjens chef har på grund av förändrade krav

dessutom fått till uppgift att vara arbetsgivarens representant genom att hen förväntas förmedla och beskriva mål som satts på en högre nivå inom organisationen. Samtidigt skall hen i sitt ledarskap beakta uppfattningar och förväntningar från sina underordnade. (Ellström & Kock 2011 s.11–13.)

I reglementet för Österbottens polisinsättning (2016 s.1) definieras den *närmaste förmannen* som den som har lönebefogenhet och har arbetsledningsmässigt ansvar för sin grupp. Den närmaste förmannens uppgift är att säkerställa att underordnade är informerade om resultatmålen och deras grunder samt vad detta innebär i underordnades individuella arbetsuppgifter (Österbottens polisinsättning 2016 s.3). Övriga uppgifter som förmannen ansvarar för och övervakar är personalens välbefinnande, ledningen av de dagliga funktionerna, samt de underställdas utförande av arbetsuppgifterna och att dessa uppgifter utförs i enlighet med överenskomna arbetsmetoder. Dessutom har hen skyldighet att underrätta överordnad om risker, missförhållanden och missbruk i anslutning till arbetet. Det är också den närmaste förmannen som ansvarar för utförandet av medarbetarsamtal. (Österbottens polisinsättning 2016 s.11.)

Jakobsen och Thorsvik (2008) tar fram ledarskap på olika organisatoriska nivåer och påpekar att det ställs olika krav på ledare som finns på olika nivåer i en organisation. Ledare som har den dagliga uppsikten och ansvaret för organisationens grundaktiviteter finns på den operativa nivån. Till ledaruppgifterna hör ansvaret för en arbetsgrupp samt handledning och samordning av gruppens arbete. I ledarrollen ingår att ge medlemmarna uppmuntran, motivation och stöd. Det som kan vara ett problem för ledare för mindre grupper är att behovet av ett kamratligt förhållande till gruppmedlemmarna gör att ledaren delvis avstår från att styra och kontrollera. (Jacobson & Thorsvik 2008 s. 454–456.)

Många arbetsuppgifter som en första linjens chef tidigare hade hand om har i en förändrad organisation delegerats till arbetslaget. Chefens uppgift blir då att skapa en kultur som uppmuntrar arbetslaget till egna problemlösningar och tilltro till sin egen förmåga. Chefen skall genom att ställa frågor och genom en öppen kommunikation samt genom både positiv och negativ feedback underlätta och befrämja arbetslagets metoder och arbetssätt. (Ellström & Kock 2011 s.164.) Även om det finns en strävan att i det dagliga arbetet öka handlingsutrymmet för underordnade så är det ändå ledningen som har det yttersta ansvaret för verksamheten och att individerna i gruppen skall underordna sig organisationens mål.

Ökat handlingsutrymme skall skapas för de anställda samtidigt som det krävs ett visst kontrollbehov från ledningen. Detta leder till att en chef för en grupp ställs inför en balansgång, där olika överväganden ställs mot varandra. (Ellström & Kock 2011 s.62–63.)

I en hierarkisk organisation har en chef lägre ner i hierarkin ofta en mellanställning mellan arbetsgruppen och överordnade organ. En gruppleddare är ofta den person som överordnade tar kontakt med och betraktar som sitt ombud i gruppen. Arbetsgruppen kan däremot se ledaren som sin representant i förhållande till överordnade. Det här innebär att en gruppleddare måste kunna skilja ut dessa förväntningar och också själv avgöra vilken position hen skall inta vid varje enskilt tillfälle. (Granér 2011 s.108–109.)

Kaufmann och Kaufmann (2016) tar fram åsikten att ledning i grunden är en process, alltså något som skapas gemensamt mellan ledaren och dem som leds. Enligt denna föreställning blir medarbetare tillsammans med ledaren aktiva medspelare som bidrar till ett kollektivt engagemang för att förverkliga organisationens visioner. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s. 519–523.)

### **2.1.3 Att leda en geografiskt spridd grupp**

En decentraliserad organisation definieras av Vartiainen, Kokko och Hakonen (2004 s.14) som en tillfällig eller fortgående organisation, där personal arbetar för en gemensam målsättning på skilda geografiska platser. Distans kan definieras som avstånd mellan människor. Det finns olika typer av distans t.ex. geografisk, tidsmässig, kulturell och mental distans. (Nordengren & Olsen 2006 s.13.) Geografisk spridning inom en organisation gör organisationen mera komplex och kräver mera samordning (Heide m.fl. 2013 s.41). Då jag i detta arbete använder ordet *distans* är det *geografisk distans* som jag avser.

Både en decentraliserad grupp och en inte geografiskt spridd grupp förväntas fungera effektivt. Med en effektiv grupp menas att gruppen är produktiv och att arbetet är av hög kvalitet. Gruppen kännetecknas av ansvarstagande och välmående. Genom kommunikation och tydlighet kan en god vi-anda skapas inom en grupp. En god vi-anda bidrar till att gruppmedlemmar stöder och hjälper varandra. Då gruppen är effektiv och har en god vi-anda upplevs också välmående inom gruppen. Allt detta utgör också grunden för en trivsamt och effektiv arbetsmiljö. Kommunikationen har en avgörande betydelse för att uppnå och

utveckla en grupp i positiv riktning. Inom en geografiskt utspridd grupp bör särskild uppmärksamhet riktas på att skapa och utveckla vi-anda inom hela gruppen. (Vartiainen m.fl. 2004 s.66.)

Centraliserat ledarskap och strikt koordinering fungerar inte alltid vid ledande av en spridd grupp. Gruppledaren måste istället överlåta en del av ledarskapet och ansvaret åt själva gruppen. För gruppledaren gäller det att vid dylika situationer skapa samförstånd inom gruppen, vad gäller roller, mål, verksamhetsmodeller och ansvar. En utmaning i en geografiskt spridd grupp är att kommunikationen kan kännas avlägsen och relationen mellan medlemmarna lätt kan försvagas. Därför måste arbetsuppdelningen i gruppen diskuteras öppet, så att varje gruppmedlem vet vem som är ansvarig för vad. Det behövs alltså tillit inom gruppen så att alla litar på att varje medlem sköter sitt delområde. (Vartiainen m.fl. 2004 s.125–127.)

En ledare för en geografiskt spridd grupp behöver uppmärksamma vilka problem och svårigheter som kan uppstå vid ledning på distans. Det är ofta vanligt vid en omorganisation, att medlemmar och grupper som finns på geografiskt avstånd från ledaren, tillåts fortsätta som tidigare, självständiga och ensamma. (Vartiainen m.fl. 2004 s.18.) Det är lätt hänt att medarbetare på distans blir isolerade. En grupp som är geografiskt spridd kan inte bygga upp sina relationer på informell, spontan kommunikation. Ledarens givande och mottagande av feedback kan också vara problematisk. Reaktionen på meddelande kan bli fördröjda. Information kan också lätt missförstås, vilket kan leda till konflikter. (Vartiainen m.fl. 2004 s.38–39.) För att bygga upp relationerna måste samarbetet mellan gruppledaren och gruppens medlemmar bygga på planerade möten, avsiktlig skapande av laganda, ledd samverkan inom gruppen och tydliga roller och ansvar. (Bos m.fl. 2006 s. 1314.) Enligt Vartiainen m.fl. (2004 s.84) måste ledaren i en spridd grupp ta kontroll över hela gruppen och oftare och tydligare försäkra sig om att alla förstår det gemensamma målet. Det finns alltid en risk att medlemmar i en spridd grupp bildar sig egna mål, som inte alltid stämmer överens med det gemensamma målet. Ledarens största utmaningar är att engagera, uppmärksamma, vara deltagande och motivera anställda. Ledaren bör ha förmågan att lita på anställdas yrkeskunskap och arbetsmoral. (Vartiainen m.fl. 2004 s.84.)

Distansverksamheten skall bygga på ömsesidigt förtroende. Kommunikation blir extra viktig därför att den skall anpassas individuellt för varje medarbetare och samtidigt omfatta alla.

En arbetsgrupp på distans kan också fatta beslut som inte skulle gälla om ansvarig chef skulle finnas på plats. Detta kan ibland bero på att ledaren inte varit noggrann i sin beskrivning av hur arbetet skall utföras. För en distansledare är det viktigt att följa upp verksamheten och observera dylika problem i tid. Medvetenhet, kommunikation och god kontakt med hela gruppen är redskap för ett effektivt ledarskap på distans. (Nordengren & Olsen 2006 s.72–73.) Måluppföljningen är också viktig och därför gäller det att sätta tydliga konkreta mål, som går att följa upp. Ledaren skall tydligt redogöra för ansvar och befogenheter som gruppen har i olika situationer och framhålla gruppmedlemmars skyldighet att söka information och att vid behov ta kontakt med ledaren. (Nordengren & Olsen 2006 s.67–68.)

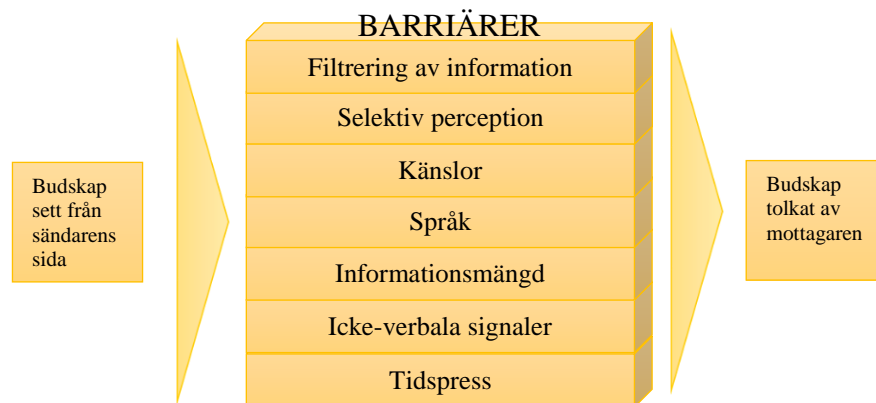
Planering och flexibilitet är inget motsatsförhållande vid ledning. Även om det står i planering, riskanalys och direktiv om hur saker skall göras, så måste det också finnas en beredskap för oförutsedda saker. Vid oförutsedda situationer är det ändå viktigt att det finns en väl genomarbetad grundplan, som underlättar både för medarbetare och ledare då beslut skall tas. (Nordengren & Olsen 2006 s. 22.)

Genom feedback ges anställda information om arbetsresultat. Denna återkoppling är viktig för arbetstagarnas motivation men den har också en betydelse för lärandet inom organisationen. Ledaren har ett särskilt ansvar för att återkopplingen fungerar. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.155.) Målsättningen med feedback är att belöna för gott arbete och att informera om hur arbetet fungerar. Ledaren kan med hjälp av feedback motivera och uppmuntra underordnade att fortsätta på samma sätt. Detta medför att utvecklingen styrs i en önskad riktning. Effektivast är återkopplingen då den sker ansikte mot ansikte och helst på tu man hand. (Humala 2007 s.45.) Vartiainen m.fl. (2004 s.128) betonar vikten av att splittrade grupper har korrekta uppföljnings- och rapporteringspraxis. Därför bör ledaren för en geografiskt spridd grupp fästa extra uppmärksamhet på hur det som fungerar bra och mindre bra mäts och analyseras. Mindre erfarna medarbetare behöver mera återkoppling och styrning men det är även viktigt för mera erfarna medarbetare att få tillräckligt med återkoppling då ledaren finns på distans. Förmannens tillfredsställelse kan inte bedömas genom uppenbara gester via virtuell kommunikation och därför är det viktigt att återkopplingen sker genom otvetydiga ordalag. I en decentraliserad grupp är det viktigt att också uppmärksamma mindre framgångar och betona framgångsrika mellanetapper. (Vartiainen et al 2004 s. 126–127.)

Oavsett organisationsnivå och ledningsnivå så är kommunikativ kompetens en helt avgörande förutsättning för att uppnå ett effektivt ledarskap. Med kommunikativ kompetens avses förmåga att förstå och förmedla information. (Kaufmann & Kaufmann 2016, s 431.) Kommunikationen har idag fått allt större betydelse inom organisationer. Trots denna utveckling så finns det kvar en förenklad syn på kommunikation. Resurserna har lagts på att sända och distribuera information och det har inte riktats uppmärksamhet på förståelse och förutsättningar för kommunikation. På senare tid har dock många organisationer börjat prioritera kommunikation inom ledarskapsutbildningen. (Heide m.fl. 2013 s.18.)

## 2.2 Kommunikation

*Kommunikation* är ett begrepp som används i olika sammanhang. Enligt Kaufmann & Kaufmann (2016, s. 433) är kommunikation överföring av information och mening till en grupp eller till en annan person genom ett gemensamt symbolsystem. Meningsinnehållet kan ha olika betydelse för avsändare och mottagare. Det kan alltså finnas barriärer mellan sändarens budskap och mottagarens tolkning av budskapet, vilket illustreras i figur 1. Informationsöverföring behöver således inte leda till effektiv kommunikation. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s. 433.)



Figur 1. Barriärer i kommunikationsprocessen (Kaufmann & Kaufmann figur 12.7 s. 458)

En annan beskrivning på kommunikation är: ”ett sätt på vilket två eller flera deltagare interagerar eller utbyter ett budskap så att de ömsesidigt påverkar varandra. Kommunikation kan vara avsiktlig eller oavsiktlig, medveten som dold”. (Granér 2011 s.175.)

### 2.2.1 Kommunikation i en organisation

Kommunikation pågår ständigt i organisationer. En välfungerande kommunikation har stor betydelse både för ledare och anställda. Kommunikation är också nödvändig både för att klarlägga arbetsuppgifter och för att skapa motivation för att utföra dem. (Kaufmann & Kaufmann 2016, s 431.)

Inom en grupp sker en kommunikationsprocess då en sändare förmedlar ett budskap till en eller flera mottagare som på något sätt svarar på budskapet (Granér 2011 s.192). ”Kommunikationsprocessen är en dubbelriktad process med ömsesidiga meddelanden och återkoppling i socialt samspel” (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.436). Jacobsen och Thorsvik (2008) för fram åsikten att kommunikation inte bara är överföring av information utan också förmedling av idéer, attityder och känslor från en person eller grupp till en annan. Det här betyder att icke-verbala signaler t.ex. kroppsspråk, röst användning och känslor påverkar tolkningen av ett budskap. Kommunikationsprocessen är alltså mera komplex än bara informationsöverföring mellan personer eller grupper. (Jacobsen & Thorsvik 2008 s. 295.) Kommunikation påverkar och skapar relationer samt upprätthåller en social verklighet bland en grupp människor. Detta innebär att förkunskaper, tidigare erfarenheter och perspektiv delas och kan förändra människors kunskaper, förståelse och handlingsberedskap. (Heide m.fl. 2013 s.33.)

En viktig förutsättning för ett effektivt ledarskap utgör en fungerande kommunikation i olika riktningar. Med *kommunikativ kompetens* avses förmågan att förstå och förmedla information i speciella situationer. För en ledare gäller det att bidra till en god kommunikation genom att kommunicera på ett bra sätt och genom att också vara en god aktiv lyssnare. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s. 431.)

Kaufmann och Kaufmann (2008) betonar vikten av effektiv kommunikation i en organisations verksamhet och redogör för tillvägagångssätt för att förbättra kommunikationsprocessen i en organisation och anser att ett av det viktigaste i en kommunikation är aktivt lyssnande. Med aktivt lyssnande avses att visa för motparten att man förstått och uppfattat budskapet. Att försöka se på problem ur andras perspektiv är också av stor betydelse vid kommunikationen inom en organisation. (Kaufmann & Kaufmann 2008, s.462–464.) Förståelse ligger ofta som grund vid utförande av arbetsuppgifter.

Människors förståelse är både en individuell och kollektiv företeelse. Eftersom förståelsen påverkar människors handlande så blir en del av ledarens uppgifter att försöka få gruppmedlemmar att reflektera kring sin förståelse och på så sätt se och upptäcka tänkbara sätt att hantera olika situationer. En god dialog kännetecknas av att den leder till en gemensam förståelse av det som har behandlats. En dialog behöver ändå inte innebära att man nått konsensus. Innebörden i en gemensam förståelse kan vara att man blivit medveten om och accepterar att det finns olika sätt att förstå och se på det som behandlats. (Sandberg & Targama 2014 s.185–203.)

Heide m.fl. (2013 s.133–134) tar fram dialogens betydelse då det är fråga om att utnyttja olika erfarenheter och kunskap. Vid utbyte av åsikter och erfarenheter i en dialog så kan samtalspartnerna få en förståelse och kunskap som de inte hade kunnat få på egen hand. Det viktigaste vid en dialog är inte att överföra information utan dess betydelse består i ett gemensamt skapande av mening och insikt, som leder fram till en djupare förståelse av fenomen. Det gäller alltså att våga och vilja lyfta fram egna åsikter och erfarenheter samtidigt som det skall finnas en öppenhet gentemot andras uppfattningar. Det är alltså fråga om att lyssna och ge alla möjlighet att på lika villkor få säga sin mening. Dialogens tyngdpunkt ligger i att alla lyssnar på alla och att alla också delar med sig av egna erfarenheter. Dialog bidrar också till delaktighet. (Heide m. fl. 2013 s.133–134.)

Inom polisväsendet ansvarar polisstyrelsen för utveckling och samordning av polisens interna och externa kommunikation. Målgrupperna för polisens kommunikation indelas i interna och externa grupper. Med extern kommunikation avses enkelriktad information från polisen via media eller polisens egna offentliga kommunikationskanaler. Den externa kommunikationen är alltid offentlig. Till de interna målgrupperna räknas polisens egen personal, den övriga polisförvaltningen samt polisens strategiska samarbetspartners, som polisen samarbetar med, för att uppnå sina mål. Polisförvaltningen och polisens egen personal intar en framträdande och viktig plats i kommunikationen. Med *intern kommunikation* avses ett fungerande samspel och tillgång till information inom och mellan polisenheterna. Alla i organisationen skall vara medvetna om målet med verksamheten och inneha tillräcklig information för arbetets utförande. Ledningen och förmännen har en viktig roll i det interna informationsflödet. Det här innebär att en del av ledningens uppgift är att säkerställa att personalen har tillgång till information. (Polisstyrelsen 2017 s.4, 9–12.)



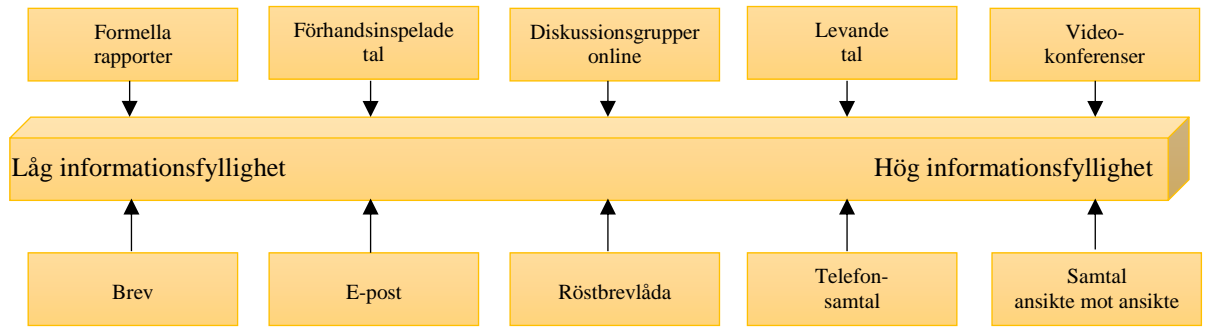
Vid intern information är det personalen som skall underrättas först. Personalen skall också ges möjlighet till samverkan och att tillgodogöra sig information från sakkunniga. Samverkan är aktiv. Detta innebär att var och en som arbetar inom polisen, och i synnerhet förmännen, ansvarar för kommunikationen gällande sina egna arbetsuppgifter. Alla ska själva ta reda på information och även skaffa fram information från informationskanalerna. Det ingår också i den interna kommunikationen att det skall finnas beredskap för interna krissituationer och annat som berör organisationens personal och kräver effektiviserad kommunikation. (Polisstyrelsen 2017 s.9–11.)

### **2.2.2 Kommunikation och dess innehåll**

*Kommunikationskanal* kan definieras som konkreta förmedlingsvägar. Exempel på kommunikationskanaler är samtal, brev och elektronikbaserad kommunikationsteknik. Målet för kommunikation, oberoende av vilken kanal som används, är att budskapet skall sändas så exakt som möjligt. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.437–438.)

Lid Falkman och Lid Falkman (2014 s.27) definierar kommunikationskanal som ”en form eller teknik för att kommunicera” och att ”kommunikationsmedium är ett sätt att kommunicera i denna kanal.” Webbkameramöten och e-post är exempel på kommunikationsmedium i kommunikationskanalen Internet. Det finns olika möjligheter till att förmedla variation av signaler inom olika kommunikationsmedier då det är fråga om, t.ex. kroppsspråk o. dyl. Detta innebär inte att det ena mediet skulle vara bättre eller sämre än det andra. I vissa situationer blir kommunikationen tydligare och sakligare vid kontakt som inte är syn- eller hörbar. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014 s.27.)

Det verbala språket intar en central plats i människors beteende och både inom organisationer och i det privata livet är vi beroende av språkliga uttrycksformer. Inom en organisation förekommer verbal kommunikation i gruppdiskussion, dialoger, presentation av rapporter, informella samtal och dylikt. En fördel med muntliga samtal är att situationen är personlig. Samtal kan ge riklig information och möjlighet till snabb återkoppling. Telefonkontakt anses också vara ett bra kommunikationssätt på grund av att kommunikationen är dubbelriktad. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.439–440.)



Figur 2. Grad av informationsfyllighet i verbala kommunikationskanaler (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.440)

Dagens informationsteknologi både ökar och underlättar kommunikationen inom organisationer. Databaserad informationsöverföring underlättar förmedling av information som skall delges åt många. Kostnaderna för informationsförmedlingen är också lägre än via andra kanaler. Intranät, som är en organisations privata informationsnätverk, är ett snabbt och effektivt kommunikationsmedel. Negativa aspekter, som framförs angående teknologins möjligheter, är att den är opersonlig och att den inte kan förmedla socialt stöd. Det sociala samspelet, både inom och utanför arbetet, har betydelse för känslan av samhörighet i en organisation. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s. 442–443.)

Den IT-baserade tekniken gör det i dag möjligt för människor eller grupper av människor att samarbeta utan att samtidigt befinna sig på samma fysiska eller geografiska plats. Tekniken ger möjligheter till att avstånd delvis kan upphävas. (Jakobsen & Thorsvik 2008 s.321.) Lid Falkman och Lid Falkman (2014 s. 26) tar fram *Karen Sobel Lojeskis (2008) verk om team och ledarskap på distans* som grund för att uppmärksamma åsikten att avstånd inte enbart kan definieras som fysiska. I virtuella team finns t.ex. fysisk distans, operationellt avstånd och samhörighetsdistans. Det fysiska avståndet består av geografiskt och tidsmässigt avstånd. Det operationella avståndet omfattar kommunikationsavstånd, multitasking d.v.s. att man ska göra många saker på samma gång samt avskurenhet. Samhörighetsavstånd utgörs av kulturellt avstånd, social distans, relationsavstånd och ömsesidigt beroende. Genom att skapa samhörighet minskas upplevelsen att vara åtskild både på det operationella och fysiska planet. Vid virtuell distans är förtroendet oerhört viktigt. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014 s. 26.) Det är en utmaning för en gruppleddare att skapa samhörighet och förtroende inom en grupp eller del av grupp som leds på distans. Ledaren blir tvungen att ägna tid och

uppmärksamhet åt gruppens samarbete och reflektera över processer i gruppen. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014 s. 59.)

Det är lättare att få känsla av tillhörighet mellan människor som finns på samma plats, eftersom kommunikationen berikas av t.ex. hur människor agerar, hur saker uttrycks samt av allmänna kommentarer, som inte direkt är riktad till någon speciell person. Vid arbete på samma plats ges det också möjlighet till att observera verksamheten och på så sätt lära sig och kanske omvärdera sitt eget tillvägagångssätt. Utmaningen för en ledare med geografiskt utspridda anställda är att kunna anpassa sitt ledarskap så att hen ger vägledning och hjälp för att övervinna avstånd. Det har spekulerats i att mångsidiga teknologiska kommunikationshjälpmedel kan ersätta ledarens fysiska närvaro. Teknologiska hjälpmedel motsvarar inte helt kommunikation som sker ansikte mot ansikte. En stor del av kommunikationen blir osynlig eftersom informationen i ett meddelande inte får stöd av varken röstläge eller kroppsspråk. Därför kan teknologin åtminstone inte ännu fullt ut ersätta den kommunikation som sker ansikte mot ansikte. (Vartiainen m.fl. 2004 s. 42–43.) Heide m.fl. (2013 s.173) påpekar att informations- och kommunikationstekniken skapar nya möjligheter för lärande, men att i praktiken är många alltför fixerade vid tekniken och dess möjligheter och glömmer bort användarna och deras behov. Uppmärksamhet borde riktas på användarna och deras efterfrågan av information. Större vikt borde riktas på möjligheter och tillfällen att kommunicera med varandra och på så sätt utbyta erfarenheter och producera ny kunskap. (Heide m.fl. 2013 s.173.)

Det traditionella synsättet att en ledare ska agera övervakare och kontrollant betonas inte i våra dagar. I stället förs det fram att en chef ska underlätta medarbetarnas arbete samt delegera ansvar och beslutsbefogenheter. Viktigt i ledarskapet blir då att uppmuntra initiativ och samarbete samt att skapa förutsättningar för utveckling. Forskning (Simonson 2002, citerad i Heide m.fl. 2013 s.127) visar att det moderna ledarskapet har påverkats ifråga om struktur och sättet att organisera arbetet, men kommunikationen mellan chef och arbetare har inte följt med utvecklingen. Tekniska informationskanaler gör att chefens uppgift att förmedla information blivit mindre betydelsefull. Chefens uppdrag handlar då om att genom kommunikation med medarbetare förklara, sälla och förmedla information samt skapa dialoger. (Heide m.fl. 2013 s.127–128.)

## 2.3 Samhörighet och delaktighet i en grupp

*Samhörighet* definieras enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) ”som den grad i vilken en anställd känner att organisationen är ett bra ställe att vara på, en plats där man hör hemma och trivs.” Samhörighet ger alltså uttryck för i vilken utsträckning arbetarna identifierar sig med organisationen och dess värderingar. (Jacobsen & Thorsvik 2008 s.258.)

Jörgen Eklund (2011) beskriver begreppet delaktighet i fyra dimensioner: *kontroll, kommunikation, aktivt förhållningssätt* samt *mänskliga hänsynstaganden*. Han påpekar också att ledarskapsstyrning och kontroll inte är motsatta förhållningssätt utan kan förekomma både parallellt och periodvist. (Eklund 2011 s. 136–137.)

Ett bra sätt att motivera personer på distans och få dem att känna sig delaktiga är att ställa frågor. En gruppleadare som uppmärksammar och vill veta hur medarbetare upplever och ser på olika delar i verksamheten förstärker känslan av delaktighet. (Nordengren & Olsen 2006 s.88.) Vid förändringsarbete inom en organisation kan det hos ledningen finnas både vilja och ambition för medarbetares delaktighet i processen. Ändå kan medarbetare uppleva att deras åsikter inte beaktas. Det här beror på att chefers och medarbetares förväntningar på delaktighet kan vara olika. Trovärdighet och tydlighet mellan närmaste chef och medarbetare spelar en stor roll. (Heide m.fl. 2013 s.192.)

### 2.3.1 Tillit

Tillit nämns ofta som en hörnsten för en framgångsrik spridd grupp. Tillit i en decentraliserad omgivning är en förutsättning för ett gott samarbete, eftersom det är svårt att på distans kontrollera anställdas arbetsutförande. Gruppens ledare och medlemmar måste lita på att alla sköter sin uppgift, uppfyller löften och inte utnyttjar sin ställning på fel sätt. Det finns dock stora utmaningar med att bygga upp en god tillit i en spridd grupp. Många byggstenar elimineras då anställda är distanserade från varandra, av vilka vänskap och kontinuerliga personliga träffar, delade sociala normer och anställdas antaganden om ett fortgående samarbete i framtiden kan nämnas. (Vartiainen m.fl. 2004 s.135.)

Traditionellt har man trott att tillit uppkommer genom en ganska krävande process, där tilliten mellan parterna blir djupare och hållbarare med gemensamma erfarenheter. Det sägs ofta att tilliten fördjupas i tre skeden. I det första skedet överväger parterna för- och nackdelar

med tillitsförhållande, medan tilliten i det andra skedet fördjupas av om parterna har en lång gemensam historia, vilket lett till kunskap och kännedom om den andra partners verksamhet. I det tredje skedet är tilliten som mest fördjupad då det råder en gemensam förståelse om den andra partens värden och då förhållandet är en del av båda parternas identitet. (Vartiainen m.fl. 2004 s.135.) I en spridd grupp uppkommer tillit ofta på ett annat sätt. Då de enskilda medlemmarna inte har möjlighet att bekanta sig socialt, men utförande av gemensamma uppgifter kräver tillit, så byggs tilliten upp med hjälp av förväntan på yrkesrollen. Också entusiasm för arbetet och erfarenhet av en effektiv verksamhet hjälper till att bygga upp tilliten inom gruppen. Utmaningarna med att bygga upp tilliten i en grupp ökar ju mer spridd gruppen är. Tilliten i en spridd grupp har förklarats på ett liknande sätt som i en tillfälligt bildad grupp. Utmaningarna är ganska långt de samma, d.v.s. svårigheter att få kunskap om den andra partens motiv och en direkt erfarenhet av verksamheten. (Vartiainen m.fl. 2004 s.136.)

Då en spridd grupp verkar en längre tid tillsammans börjar också andra tillitsuttryck framkomma. Då människor inte möts ansikte mot ansikte kan en grupps medlemmar börja överväga varandras beteenden. En tillit där förhållandet är en del av båda parternas identitet kräver redan en ganska djup kännedom om andra partens värderingar och synsätt. En sådan tillit uppkommer sällan inom en spridd grupp. (Vartiainen m.fl. 2004 s.136.)

### **2.3.2 Samhörighet och gruppsammanhållning**

Samhörighet utgörs av känslan att tillhöra något, att ha något gemensamt och en upplevelse att det finns en likhet. Likhet och samhörighet hör ihop. Upplevelsen av samhörighet är starkare om det finns flera gemensamma beröringspunkter. Normer som bygger på alltför starka likheter i en grupp är inte alltid av godo eftersom alltför starka gruppnormer kan bli hämmande för gruppens utveckling. Om gruppmedlemmar underordnar sig normer som innefattar likhet, begränsas individens möjlighet att agera fritt. Gruppsamhörigheten kan således bli för viktig och stark. Detta leder till en rädsla att avvika från gruppens normer. Solidaritet och lojalitet gentemot arbetskamrater ingår ofta i normer kring samhörighet. (Granér 2011 s.155–157.) Samhörighet kan också ses ur ett organisationsperspektiv. Samhörighet handlar då om att arbetare identifierar sig med organisationen och dess värderingar. (Jacobsen & Thorsvik 2008 s.258.)

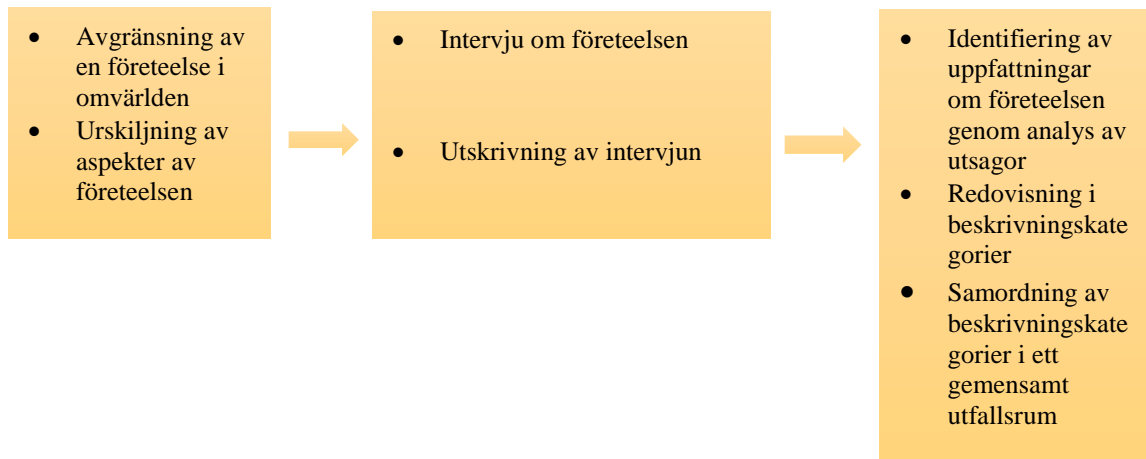
Gruppsammanhållningen inverkar på gruppens arbete. Gruppmedlemmar som arbetar nära varandra, liksom gruppens historia, bidrar till ökat samspel inom en grupp. Framgång inom gruppen leder till en starkare sammanhållning och samhörighet. Viktiga faktorer som främjar gruppsammanhållning och därmed också samhörighet är positiv feedback som riktas till hela gruppen, gemensamma målsättningar och medlemmarnas beslutsdeltagande. Personlighetsdragen inom gruppen är också viktiga då det är fråga om gruppsammanhållning. Stark gruppsammanhållning kan ha både positiva och negativa konsekvenser för gruppens prestationer. Kommunikationen inom grupper med stark sammanhållning är ofta omfattande. Om en grupps normer förutsätter höga prestationer så leder detta till positiva effekter men om gruppen däremot går i en riktning att göra så litet som möjligt så blir resultatet det motsatta. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.384–385.)

### **3 Genomförande av undersökningen**

I detta kapitel redovisar jag för undersökningens genomförande. Jag beskriver och redogör för metoder jag använt mig av, val av undersökningsgrupp och hur jag utfört studien. Slutligen beskriver jag hur min undersökning har uppfyllt kraven på reliabilitet och validitet.

#### **3.1 Metodologiska utgångspunkter**

Utgående från syftet med min undersökning har jag valt en *fenomenografisk* och *hermeneutisk* undersökningsmetod. *Fenomenografi* är en variant av det kvalitativa angreppssättet (Stukát 2011 s.37). Vid kvalitativa undersökningar används metoder som gör det möjligt att beskriva fenomen. Detta innebär att kvalitativa tillvägagångssätt ger en insikt i och en förståelse av de fenomen eller förhållanden som undersöks. (Holme & Solvang 1997 s. 92.) Enligt Starrin och Svensson (2008 s.122) följer arbetsordningen vid en fenomenografisk forskningsansats vanligtvis följande schema:



Figur 3. Arbetsordningen i den fenomenografiska forskningsansatsen. (Starrin & Svensson 2008 s.122)

En fenomenografisk forskningsansats är induktiv. Detta betyder att den inte utgår ifrån eller förankras i en etablerad teori. (Patel & Davidson 2011 s.34.) Fenomenografien kännetecknas av att man intresserar sig för hur omvärlden uppfattas av människor. Det centrala är alltså uppfattningar och att skapa mening. I en fenomenografisk studie strävar man inte till att generalisera och beräkna hur stor andel av en grupp som har en viss uppfattning. Det viktiga är inte att berätta hur något är, utan hur olika saker uppfattas och upplevs av människor. (Stukat 2011 s.37–38.) En kritisk punkt i en fenomenografisk studie är begreppet *uppfattning*. Undersökningsspersonerna skall avse samma fenomen eller objekt då de uttrycker sin uppfattning. Ett metodologiskt tillvägagångssätt för att säkerställa validiteten i en fenomenografisk studie är *vad*-aspekten och *hur*-aspekten d.v.s. att urskilja två aspekter av en uppfattning. Man måste ha en uppfattning om vad en företeelse är innan man kan redogöra för den. (Starrin & Svensson 2008 s.117–119.)

I en fenomenografisk studie riktas intresset mot variationen i uppfattningar. Däremot söker man vid ett fenomenologiskt angreppssätt det gemensamma, d.v.s. det som förenar ett antal sätt att uppfatta ett fenomen. En annan skillnad mellan en fenomenologisk och fenomenografisk undersökning är att inom fenomenologin är det forskaren som beskriver sina egna uppfattningar och tolkningar, medan utgångspunkten i fenomenografisk forskning är hur en annan människa uppfattar en företeelse i världen. (Starrin & Svensson 2008 s.116.)

Vid en fenomenografisk undersökning insamlas forskningsmaterialet vanligtvis genom öppna kvalitativa intervjuer. Intervjupersonerna får redogöra för sin uppfattning med egna ord. Materialet analyseras genom att forskaren först bekantar sig med data. Följande steg i

analysen blir att få fram ett helhetsintryck. (Patel & Davidsson 2011 s.33.) Forskarens teoretiska kunskaper samt subjektiva och känslomässiga erfarenheter fungerar också som en naturlig del vid utförande av en kvalitativ intervju. Vid utförandet av en intervju måste forskaren dock vara medveten om sin egen *förförståelse* så att den inte påverkar tolkningsprocessen. (Patel & Davidsson 2011 s.83–85.) Detta har jag tagit i beaktande genom att aktivt försöka göra mig medveten om min egen förförståelse för att inte låta mig påverkas av den.

Inom hermeneutiken är förförståelsen en naturlig del i tolkningsprocessen. Förförståelse innebär de tankar, intryck, känslor och den kunskap som forskaren har. Denna förförståelse är en tillgång och fungerar som ett verktyg vid tolkning av fenomen. Hermeneutik handlar om att pröva tolkningar. I hermeneutisk forskning försöker undersökare se helheten av forskningsproblemet. Vid analysen pendlar undersökaren mellan del och helhet för att få en så komplett förståelse som möjligt. Då en intervju skall tolkas innebär detta att man först läser igenom intervjun flera gånger för att förstå helheten. Därefter bekantar man sig med olika delar av texten, för att skaffa sig en förståelse av dessa. Undersökaren pendlar sedan mellan dessa synsätt för att kunna sätta tolkningarna i förhållande till varandra. Enligt Patel och Davidsson (2011) krävs det att undersökaren och intervjupersonen befinner sig på samma nivå och försöker skaffa sig en gemensam förståelse av problemet. Gränsen mellan vad undersökaren förstår och inte förstår kallas inom hermeneutiken för förståelsehorisont. Detta innebär att förståelsehorisonten förflyttas så att gemensam förståelse mellan intervjupersonen och undersökaren uppnås. (Patel & Davidsson 2011 s.29–30.) Vid ett hermeneutiskt tillvägagångssätt gäller det också att tydligt dokumentera grunden för den tolkning som valts och varför andra tolkningar avvisats. (Starrin & Svensson 2008 s.85–86.)

### **3.2 Val av undersökningsgrupp**

Med hänvisning till syftet med min undersökning så har jag valt sammanlagt fem gruppchefer från övervaknings- och alarmsektorn vid Österbottens polisinrättning som respondentgrupp. Polisinrättningen är indelad i tre fältchefsdistrikt. Jag valde först slumpmässigt ut två gruppchefer från varje distrikt, d.v.s. totalt sex gruppchefer, men på grund av semestertid och avstånd så blev det svårt att ordna ett intervjutillfälle så respondenterna för studien blev fem gruppchefer.



### 3.3 Materialinsamling

Med kvalitativa metoder strävar man efter att ta fram det som är speciellt hos en enhet, vilket innebär att det är referensgruppens uppfattningar som kartläggs. Respondenterna har stor betydelse för informationen och de bör ha stor frihet att uttrycka sin uppfattning. (Holme & Solvang 1997s.82.) Följande skede i mitt arbete gällde insamling av material för min studie. Jag har valt att insamla forskningsmaterial genom öppna kvalitativa intervjuer. Även om en intervju är mer eller mindre öppen så är dess syfte att få fram hur något uppfattas. En utgångspunkt vid fenomenografisk forskning är att det inte finns ett rätt eller lämpligt svar. Undersökningsspersonerna skall utgående från sin egen förståelse av ett fenomen ges möjlighet att själva avgränsa, behandla och definiera innehållet. (Starrin & Svensson 2008 s.123.) Det här hade jag i åtanke då jag utarbetade ett intervju-schema för materialinsamlingen. Jag indelade schemat i tre teman, som motsvarade mina frågeställningar som jag hade valt för att nå syftet med min undersökning. Inom varje tema formulerade jag tre till fyra frågor. För att undvika ja- eller nej-svar, så inledde jag frågorna med orden *hur, på vilket sätt* och *vilken betydelse*. Intervjuerna utförde jag personligen vid respektive gruppchefs arbetsplats. Gruppcheferna själva fick välja intervjuspråk. Detta innebar att tre intervjuer gjordes på finska och två på svenska. Intervjuerna bandade jag och sedan renskrev jag dem ordagrant på respektive språk. Vid utskrivningen utgjorde det skriftliga materialet 31 sidor finskspråkigt material och 12 sidor svenskspråkigt material. Det finskspråkiga intervjumaterialet översatte jag till svenska.

### 3.4 Forskningsetiska överväganden

Jag har i mitt forskningsarbete tagit hänsyn till de forskningsetiska aspekterna. Då empiriskt material insamlas via intervjuer, skall för respondenterna berättas syftet med undersökningen och att det insamlade materialet får användas endast till forskningsändamål, att deltagandet är frivilligt och att respondenterna hålls konfidentiella (Patel & Davidsson 2008 s.63). Dessa forskningsetiska aspekter har jag berättat för respondenterna vid kallelse till intervjuerna. Jag har förvarat det insamlade materialet på ett sådant sätt så att en utomstående part inte kan komma åt det.

Polisyreshögskolan lyfter fram i samband med forskningslovet att sekretessbelagda uppgifter skall behandlas på ett sådant sätt att de inte kan avslöjas. I forskningslovet

framkommer också att det insamlade materialet skall förstöras efter att examensarbetet har slutförts. Allt detta har jag beaktat i min undersökning.

### **3. 5 Reliabilitet**

Tillförlitligheten i en kvalitativ undersökning är beroende av forskarens förståelse genom hela processen. Vid informationsinsamlingen i en kvalitativ undersökning är det viktigt att respondenten får styra sin medverkan friare än i en kvantitativ undersökning. Detta kan också problematisera tillförlitligheten, eftersom respondenten t.ex. kan bete sig på ett sätt som de tror undersökaren förväntar sig. (Holme & Solvang 1997 s.94.) Vid strukturerade intervjuer är pålitligheten beroende av intervjuarens förmåga att kunna bedöma respondentens svar, eftersom olika typer av fel i bedömningen av svaren kan uppträda. Tillförlitligheten är därmed beroende av intervjuarens erfarenhet. Vid intervjuer kan tillförlitligheten stärkas genom ljudinspelning och på så sätt kan intervjun kontrolleras i repris. (Patel & Davidsson 2011 s.104.) Intervjuerna hade jag planerat och tematiserat utgående från undersökningens syfte. Detta förfaringssätt underlättade materialinsamlingen, eftersom respondenterna fick en möjlighet att berätta fritt samtidigt som jag fick svar på de frågor jag ville belysa. Enligt Holme och Solvang (1997) stärks tilliten i en intervju av att respondenten inte styrs av intervjuaren. Det är endast respondenterna som får påverka samtalets utveckling. Samtidigt bör intervjuaren se till att hen får svar på de frågor hen vill belysa. (Holme & Solvang 1997 s.99.)

Vid en fenomenografisk undersökning handlar trovärdighet, noggrannhet och giltighet om i vilken utsträckning de erhållna beskrivningskategorierna motsvarar respondenternas uppfattningar. Detta innebär att de olika beskrivningskategorierna kan igenkännas i själva intervjumaterialet. (Starrin & Svensson 2008 s.129.) Beskrivningskategorierna har jag utarbetat på basis av intervjumaterialet. I resultatanalysen har jag gett stöd åt kategorierna med hjälp av citat från empirin. Starrin och Svensson (2008 s.129) påpekar att undersökningen som helhet utgör bedömningsgrund av reliabiliteten i en fenomenografisk studie. Därför har jag under hela arbetet medvetet haft undersökningens syfte i åtanke.

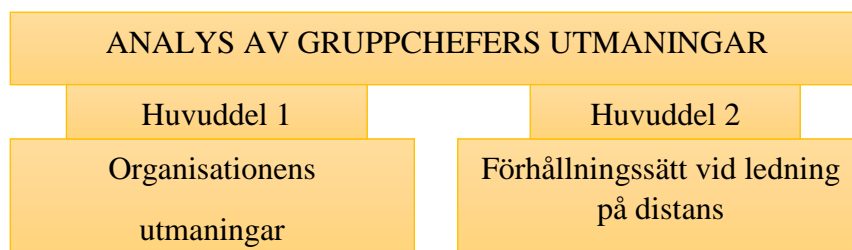
## 4 Resultatredovisning

I detta kapitel redogör jag för på vilket sätt jag har analyserat och kategoriserat det insamlade materialet. Jag redogör först för vilka utmaningar en gruppchef ställs inför och därefter på vilket sätt dessa utmaningar beaktas. Till sist i detta kapitel redovisar jag resultatet av min undersökning.

### 4.1 Analys och kategorisering

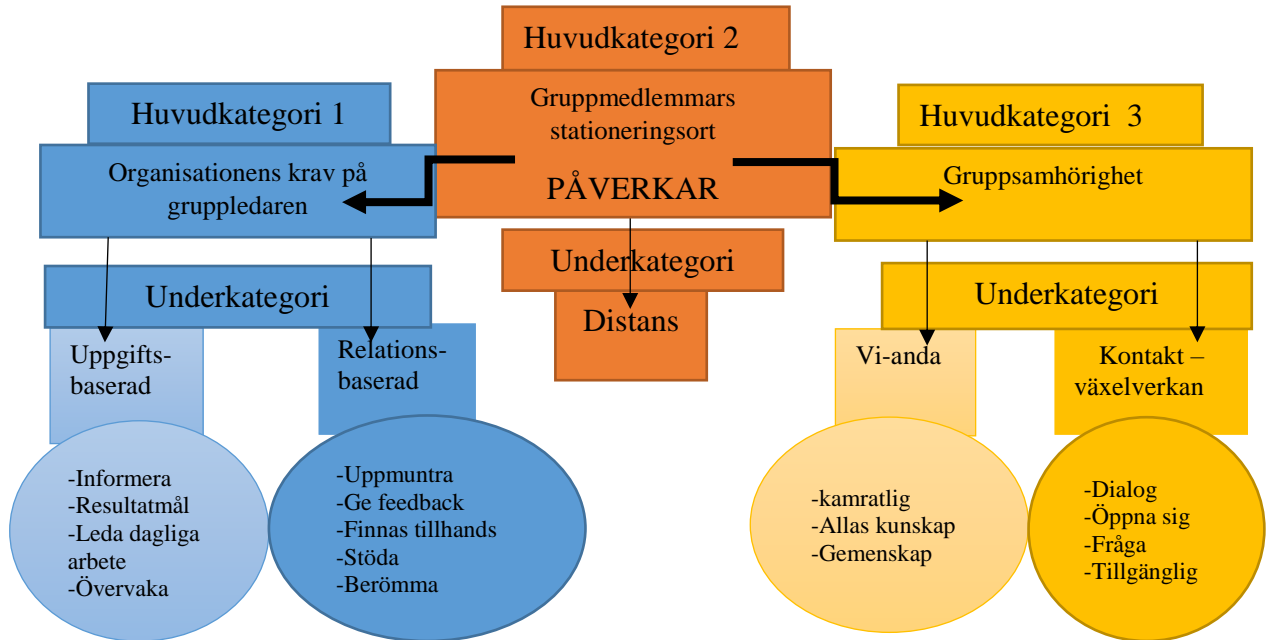
Det första skedet av analysen bestod i att bekanta mig med det insamlade materialet och skaffa mig ett helhetsintryck av uppfattningarna. Detta gjorde jag genom att identifiera utsagor som uttalades frekvent, utsagor som berättades återkommande eller utförligt. Därefter försökte jag identifiera väsentliga uppfattningar i de utskrivna intervjuerna. Det var framförallt likheter och skillnader i utsagorna som jag på ett öppet sätt var intresserad av. På det sättet fick jag en struktur på uppfattningarna så att de skulle vara lättare att tolka. Följande skede var att få fram enskilda delar inom helheterna. Jag försökte få fram utsagor som pekade mot helhetens delar och på så sätt uppfatta och få fram kategorier.

Efter att jag gjort mig grundligt förtrogen med det utskrivna intervjumaterialet så blev mitt första helhetsintryck att utmaningarna består av två huvuddelar d.v.s. utmaningar som uppstår på grund av organisationens struktur, alltså *organisationens utmaningar*. Den andra huvuddelen handlar om hur man beaktar dessa utmaningar, alltså *förhållningssätt vid ledning på distans*. Utgående från detta helhetsintryck påbörjade jag min analys med att bekanta mig med och analysera den första huvuddelen *organisationens utmaningar* och sedan med *förhållningssätt vid ledning på distans*.



Figur 4. Uppdelning av gruppchefers utmaningar enligt analys

#### 4.1.1 Organisationens utmaningar



Figur 5. Kategorisering av utmaningar med att leda en decentraliserad grupp vid fält- och alarmavdelningen vid Österbottens polisinsrättning.

Ur informationen i intervjumaterialet fann jag inom första huvuddelen *organisationens utmaningar* följande tre huvuddelar: 1. *organisationens krav på grupplederen*, 2. *gruppmedlemmars stationering* i förhållande till grupplederen 3. *gruppsamhörighet* d.v.s. i vilken mån gruppmedlemmarna identifierar sig med gruppen. Ovannämnda tre huvuddelar är inte jämbördiga. Huvuddelaren *gruppmedlemmars stationering* finns på en högre nivå än de två andra huvuddelarna *organisationens krav på grupplederen* och *gruppsamhörighet*. Vid en inbördes bedömning är högre kategorier mera omfattande än de övriga kategorierna. De kan gradvis bygga vidare på varandra eller vara varandras förutsättningar. (Starrin & Svensson 2008 s. 128.) Den här bedömningen att huvuddelaren *gruppmedlemmars stationering* finns på en högre nivå innebär att jag vid analys av de två andra huvuddelarna också måste ta i beaktande denna huvuddel, alltså utmaningen med *gruppmedlemmars stationering*. Detta uppmärksammade jag vid analysen av kategorierna *organisationens krav på grupplederen* och *gruppsamhörighet*. Jag påbörjade mitt analysarbete av huvuddelarna med att bekanta mig med *gruppmedlemmars stationering*.

Den andra huvudkategorin inom huvuddelen *organisationens utmaningar* var *gruppledarens geografiska stationering* i förhållande till gruppledaren. Inom denna huvudgrupp finns med hänvisning till informationen i teoretiska utgångspunkter underkategorin *geografisk distans*. Det som jag här ovan i detta kapitel har redogjort för är att denna huvudkategori finns på en högre nivå än de två övriga huvudkategorierna (se kapitel 4.1.1). Detta innebär att jag ska ta i beaktande *geografisk distans* vid analysarbetet av de två övriga kategorierna.

Enligt Österbottens polisinsättnings reglemente påpekas (se kapitel 2.1.2) att närmaste förman för en grupp har till uppgift att säkerställa att underordnade är informerade om resultatmålen. Dessutom ansvarar förman för personalens välbefinnande samt ledning av de dagliga funktionerna. (Österbottens polisinsättning 2016 s.3.) Denna teoretiska kunskap tog jag i beaktande vid analys av intervjumaterialet angående *organisationens krav på gruppledaren*. I intervjumaterialet fanns följande begrepp: *informera, resultatmål, leda det dagliga arbetet, övervaka* samt *uppmuntra, ge feedback, finnas till hands, stöda och berömma*. Med hänvisning till exempel 1 och exempel 2 från intervjumaterialet samt med stöd i den teoretiska informationen angående en förmans uppgifter indelade jag ovanstående begrepp i två underkategorier: *uppgiftsbaserade krav*, vilket exempel 1 belyser och *relationsbaserade krav*, vilket exempel 2 belyser.

#### Exempel 1:

Årliga utvecklingssamtal utgör grunden. Nu och då säger jag att vi ska göra saker på ett visst sätt samt påpekar att nu kan vi göra det som resultatmålen förutsätter.  
Respondent A

#### Exempel 2:

Jag har tagit för vana att efter morgonpalavern så ringer jag upp åt dem skilt och hör bara efter hur det står det till och sen lite va dom ska göra under dagen. Respondent C

Inom huvudkategorin *gruppsamhörighet* har jag i intervjumaterialet funnit begreppen *allas kunskaper, kamratlig, gemensam* samt *dialog, öppna sig, fråga, tillgänglig, uppmärksamma*. Nordengren och Olsen påpekar (se kapitel 2.3) att ett bra sätt att motivera personer på distans och få dem att känna sig delaktiga är bl.a. att ställa frågor och uppmärksamma hur de upplever och ser på olika delar i verksamheten (Nordengren & Olsen 2006 s.88). Utgående från begreppen i intervjumaterialet samt med stöd av den teoretiska kunskapen tog jag fram

två underkategorier. Exempel 3 belyser underkategorin *vi-anda* och exempel 4 och 5 belyser underkategorin *kontakt och växelverkan*.

Exempel 3:

Vi måste försöka hjälpa varandra och bygga upp en vi-anda. Allas kunskaper skall användas inom gruppen. Respondent E

Exempel 4:

För en välmående grupp är det viktigt med dialog. Att kunna diskutera det man funderar på och att de kan komma och diskutera med mig. Att våga öppna sig och säga om det är någonting. Respondent C

Exempel 5:

Det är viktigt att visa att man är tillgänglig. Att jag försöker uppmärksamma enskilda patruller. Respondent B

#### 4.1.2 Förhållningssätt vid ledning på distans.

I syftet med min undersökning ingick också att belysa vad en gruppchef tar i beaktande i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp. Följande steg i mitt arbete är att rikta min uppmärksamhet på den andra huvuddelen i intervjumaterialet, alltså *förhållningssätt vid ledning på distans*. I det här skedet i mitt analys- och kategoriseringsarbete av intervjumaterialet gällde det att utgående från likheter och skillnader i utsagorna få fram beskrivningskategorier. Beskrivningskategorierna skall vara intressanta och på ett kvalitativt sätt skilja sig från varandra (Starrin & Svensson 2008 s. 127). I alla intervjuer fanns likheterna *geografisk distans* och *tillit* men i respondenternas utsagor varierade synen på dem. Utgående från likheterna bildade jag huvudkategorierna *geografisk distans* och *tillit*.

Min uppmärksamhet riktade jag först på huvudkategorin *geografisk distans*. Enligt Vartiainen m.fl. (se kapitel 2.1.3) framgår det att en grupp som är geografiskt spridd inte har möjlighet att bygga sina relationer på informell, spontan kommunikation. Det är lätt hänt att medarbetare på distans blir isolerade. (Vartiainen m.fl. 2004 s.38–39.) Likheterna i intervjumaterialet inom huvudkategorin *geografisk distans* var att i alla intervjuer fanns uppfattningen att geografisk distans påverkar ledarskapet men i utsagorna varierade graden av påverkan. Exempelen 6, 7,8 och 9 belyser denna insikt. Exempel 6 belyser att *geografisk distans påverkar ledarskapet*.

Exempel 6:

Enklast skulle det vara om alla satt i samma rum. Respondent B

I reglementet för Österbottens Polisnrättning (se kapitel 2.1.2) framgår det att i gruppchefens uppgift ingår bl.a. att leda och övervaka de underställdas utförande av arbetsuppgifterna samt att se till att dessa utförs i enlighet med överenskomna arbetsmetoder (Österbottens Polisnrättning 2016 s.11).

Exempel 7 belyser uppfattningen att de uppgifter som enligt reglementet ålagts en gruppleddare *kräver större aktivitet* på grund av geografisk distans till gruppmedlemmarna.

Exempel 7:

Geografiskt avstånd gör det svårare att som ledare kunna stöda och föregå som ett gott exempel. Även vid minsta ärende behövs lyhördhet och samverkan. Det finns nog brister i kommunikation med gruppmedlemmar som finns på geografiskt avstånd. Då kan jag ju inte diskutera med dem vid samma kaffebord. Respondent E

Vartiainen m.fl. (se kapitlet 2.1.3) uppmärksammar problem som kan uppstå vid ledning på distans. Information kan lätt missförstås och reaktionen på ett meddelande kan bli fördröjt. (Vartiainen m.fl. 2004 s.38–39) Det finns alltid en risk att medlemmar i en spridd grupp bildar sina egna mål som inte alltid stämmer överens med det gemensamma målet. Ledaren för en spridd grupp måste ta kontroll över hela gruppen och försäkra sig om att alla förstår det gemensamma målet. (Vartiainen m.fl.2004 s.84.) I intervjumaterialet fann jag också uppfattningen att geografisk distans var problematiskt. I exempel 8 framstår det att geografisk distans försvårar ledarskapet.

Exempel 8:

Nog orsakar det stress att man inte har möjlighet att sköta det här jobbet, att leda den här gruppen. Det är just det här geografiska avståndet som gör det svårt. Jag tror att man inte förstår vilken utmaning det här egentligen är att det bildats så stora enheter. Att uppmuntra på distans är nog en utmaning. Respondent A

Åsikten att en gruppleddare för en spridd grupp måste överlåta en del av ledarskapet och ansvaret åt själva gruppen kommer också fram i Vartiainens m.fl. (2004) teori gällande ledning av en decentraliserad grupp (se kapitel 2.1.3). Det behövs tillit inom gruppen så att alla litar på att varje medlem sköter sitt delområde. (Vartiainen m.fl. 2004 s.125–127.) Ovanstående åsikt överensstämmer med en av de varierande uppfattningarna jag fann i intervjumaterialet, nämligen att geografiskt avstånd inte har alltför stor påverkan på ledarskapet. Exempel 9 belyser denna uppfattning.

## Exempel 9:

Jag kanske inte riktigt insett de här problemen med geografiskt avstånd förrän vi diskuterar dem nu. Det är kanske sånt som jag börjar tänka mera på nu. De som är i ort X vet ju i vilken patrull jag är och sen så vet dom också att det är väldigt låg tröskel att ringa mig och fråga om det är någonting. Jag tror att fastän dom är x km bort så känner dom att dom finns med.  
Respondent C

Utgående från de här variationerna i respondenternas uppfattning om geografisk distans samt med stöd av den information som finns i teoretiska utgångspunkter så bildade jag följande tre beskrivningskategorier som belyser hur geografisk distans påverkar ledarskapet. Dessa beskrivningskategorier är *aktivitetskrävande påverkan*, *problemfylld påverkan* och *liten påverkan*.

Följande skede i min analys var att utgående från intervjumaterialet analysera huvudkategorin *tillit*, som fanns som likhet i utsagorna men i varierande grad. Nordengren och Olsen (se kapitel 2.1.3) poängterar att medvetenhet, kommunikation och en god kontakt med hela gruppen är redskap för ett effektivt ledarskap på distans (Nordengren & Olsen 2006 s.67–68). Enligt Vartiainen m.fl. (se kapitel 2.1.2) har tillit en stor betydelse vid ledning på distans. Arbetsfördelningen i gruppen måste diskuteras öppet så att varje gruppmedlem vet vem som är ansvarig för vad. Det behövs tillit inom gruppen så att alla litar på att varje medlem sköter sitt delområde. (Vartiainen m.fl. 2004 s.125–127.) Utgående från variationer i respondenternas uppfattning samt med stöd av den teoretiska kunskapen att tillit har stor betydelse vid ledning på distans fann jag inom huvudkategorin *tillit* följande underkategorier: *Låg tillit*, *begränsad tillit* och *hög tillit*.

Enligt Vartiainen m.fl. (se kapitel 2.1.3) framgår det att en ledare behöver *uppmärksamma problem* och *svårigheter* som kan uppstå vid distansledning, men att ledaren också måste ha förmågan *att lita* på anställdas yrkeskunskaper och arbetsmoral. Samtidigt som ledaren ska *lita* på gruppen och skapa handlingsutrymme för dem, så finns det dessutom ett visst *kontrollbehov* (Vartiainen m.fl. 2004 s.18, 84). I intervjumaterialet fanns uppfattningar som berörde handlingsutrymme, ansvar och behovet av kontroll. Av innehållet i Vartiainens m.fl. (se kapitel 2.1.3) teori samt av uppfattningarna i intervjumaterialet förstod jag att det fanns samband mellan tillit och kontrollbehov. Exempel 10 belyser insikten att det finns samband mellan tillit och kontroll.



## Exempel 10:

Jag har ansvaret för uppgifterna. Jag måste hela tiden vara uppdaterad för hur det går för var och en. Det hör till mitt arbete att övervaka mina underställdas arbetsförmåga och välmående. Respondent E

Med hänvisning till exempel 10 så inser jag att sambandet mellan tillit och kontroll är följande: Vid *låg tillit* är *kontrollen hög* medan *kontrollen* är *låg* vid *hög tillit*. Om det är *begränsad tillit* så är det också *begränsad kontroll*. Utgående från sambandet mellan *tillit* och *kontroll* bildade jag underkategorier. Exempel 11 belyser underkategorin *låg tillit/hög kontroll*, Underkategorin *Hög tillit/låg kontroll* representeras av exempel 12 medan exempel 13 och 14 underkategorin *begränsad tillit/ begränsad kontroll*.

## Exempel 11:

Geografiskt avstånd försvårar kontakten med enskilda arbetstagare. Uppföljning av arbetsutförande via statistik är också ett problem eftersom man inte kan reagera tillräckligt snabbt. Jag kan få fram att en arbetstagare saknar egen initiativförmåga, men det kan vara svårt att få fram vad det beror på. Det finns ingen annan metod, som jag vet om, att utreda problem än att själv arbetar i patrullen. Då man sitter i samma bil är det ett enormt tillfälle att samtala om olika saker. Det är mycket effektivare metod än ett telefonsamtal eller att kalla honom hit. Det är bättre att jag far dit än att jag kallar honom hit. Respondent E

## Exempel 12:

De vet vad man kräver av dem, på något vis, utan att man egentligen behöver ha ”piskon” på dem. Det funkar bra. Det är inget gnäll. Respondent D

## Exempel 13:

Jag måste lita på att arbete sköts genom samspel, det kan inte fungera så att gruppchefen finns bakom varje rygg och övervakar allt. Den del av gruppen som arbetar på avstånd har nog själv ett större ansvar, men nog försöker jag också uppmärksamma dem genom att ringa och fråga. Det är inte fråga om att jag ger råd och vägleda, utan genom frågor letar man fram vad som är det rätta. Respondent B

## Exempel 14:

Det räcker inte med att bara på morgonen säga att de här personerna ingår i patrullen och vi har det här temat. Jag är ju också intresserad och vill veta hur det fungerar. Det här är lättare sagt än gjort. Respondent A

Med hänvisning till ovanstående så verkar det som att respondenternas uppfattning av tillit styr förhållningssättet till det aktivitetskrav *som påverkas av geografisk distans*. Låg tillit leder till ett *aktivitetskrävande förhållningssätt*. Begränsad tillit gör förhållningssättet *problembaserat*. Medan hög tillit leder till ett förhållningssätt som *kräver liten aktivitet*.

### 4.1.3 Kommunikation samt uppbyggnad av samhörighet och delaktighet

Enligt Vartiainen m.fl. (se kapitel 2.2.2 s.15) motsvarar tekniska hjälpmedel inte helt kommunikation som sker ansikte mot ansikte (Vartiainen m.fl. 2004 s.42–43). Kaufmann och Kaufmann (se 2.2.2 s.13–14) påpekar att en fördel med muntliga samtal är att situationen är personlig men vid sin bedömning av graden av informationsfyllighet så graderar han videokonferenser och samtal ansikte mot ansikte på samma nivå: *hög informationsfyllighet*. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.439–440). Lid Falkman och Lid Falkman (se kapitel 2.2.2) framhåller att det finns olika möjligheter att förmedla variation av signaler inom olika kommunikationsmedel då det är fråga om t.ex. kroppsspråk och dylikt. Detta innebär inte att det ena mediet skulle vara bättre eller sämre än det andra. I vissa situationer blir kommunikationen tydligare och sakligare vid kontakt som inte är syn- eller hörbar. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014 s.27.) I intervjuerna uttrycker respondenterna uppfattningar, som överensstämmer med åsikten att det finns en fördel med personlig kontakt. Exempel 15,16, 17, 18 och 19 belyser denna uppfattning.

#### Exempel 15:

Risk för missuppfattningar är större då kontakten sker via teknik. Det är svårare att inse hur meddelandet mottagits, alltså positivt eller negativt. Respondent A

#### Exempel 16:

För en välmående grupp är det viktigt med dialog. Att våga öppna sig och våga säga om det är någonting. För dem som befinner sig på distans blir det ofta per telefon eller mejl. Då blir ju dialogen mindre personlig. Respondent C

#### Exempel 17:

Kontakt med gruppmedlemmar och mig sker både på det personliga planet och via telefon. Jag försöker alltid att kunna ha personlig kontakt så ofta som möjligt. Respondent B

#### Exempel 18:

Det är mycket viktigt vilken ställning jag tar mot gruppmedlemmar. Hur jag behandlar dem i vardagen. D.v.s. hur jag dagligen för dialog och kommunicerar med dem. Det är så otroligt viktigt. Respondent E

#### Exempel 19:

Jag har sagt åt dem att ring, ring för guds skull, ni skall inte ta problemen själva, utan det är jag som skall lösa och ta ansvar för dem. Respondent E

I följande exempel 20 finns uppfattningen att en *aktiv kommunikation* inte i vanliga fall är nödvändig.

Exempel 20:

Jag tar kontakt i specifika fall, men det är nog de, om de behöver hjälp. Det är nog mera deras initiativ och de tar kontakt mera än att jag skall blanda mig i hela tiden.  
Respondent D

Heide m.fl. (se 2.2.1 s.12) förmedlar åsikten att dialog bidrar till delaktighet eftersom dialogens tyngdpunkt ligger i att alla lyssnar på alla och att alla också delar med sig av sina erfarenheter. Uppfattningen att *kommunikationen och personliga möten påverkar* och skapar relationer, som är av stor betydelse för känslan av *samhörighet och delaktighet*, kommer fram vid min analys av intervjumaterialet. Exempel 21, 22 och 23 belyser ovanstående uppfattning.

Exempel 21:

Nog är dialogen viktig. Jo absolut, att du bryr dig om dem plus att om de har något problem eller något annat så är det lättare att ha kontakt eller något annat de vill prata om. Absolut, det tror jag. Respondent D

Exempel 22:

Det finns nog brister i kommunikation med gruppmedlemmar på geografiskt avstånd. Jag försöker alltid få till stånd personliga möten, t.ex. genom att då de har en kund till polisfängelset, går jag alltid dit då det är möjligt. Respondent E

Exempel 23:

Nog ser jag att det skulle krävas att hela gruppen samlas oftare. Att vi ser varandra oftare helt enkelt. En av de få gånger gruppen samlas är då vi har skolningsdagar, 1–2 gånger per år. Så då ser gruppchefen hela gänget samtidigt. Respondent C

Enligt Ellström och Kock (se kapitel 2.1.2) blir chefens uppgift vid delegering av arbetsuppgifter att skapa en kultur som uppmuntrar arbetslaget till egna problemlösningar och tilltro till sin egen förmåga, men det är ändå ledningen som har det yttersta ansvaret och ledaren skall se till att individerna i gruppen underordnar sig organisationens mål (Ellström & Kock 2011 s.11-13). Kaufmann och Kaufmann (se kapitel 2.1.2) tar fram förverkligandet av organisationens visioner som ett kollektivt engagemang med medarbetare och ledare som aktiva aktörer. Alla är tillsammans gemensamt delaktiga i processen. (Kaufmann & Kaufmann 2016 s.519–523.) Den här teoretiska kunskapen stärker uppfattningen att delegering har betydelse för uppbyggande av samhörighet. Exempel 24 belyser ovanstående uppfattning att delegering har betydelse för uppbyggande av samhörighet och delaktighet.

## Exempel 24:

Jag måste som gruppchef förstå helheten. Att delegera påverkar också gruppsammanhållningen. Delegering har jag gjort medvetet. På det sättet får jag lyft upp gruppmedlemmar. Jag har ansvaret för uppgifterna, det hör ju till mina uppgifter, men praktiska arbetet har jag delegerat. Respondent E

Det sista exemplet 25 förmedlar att kommunikation och personliga möten *kräver aktivitet*

## Exempel 25:

Det borde skrivas ner att gruppchefen och vicegruppchefen årligen måste köra patrull med alla medlemmar. Det har jag strävat efter och märkt att är ett bra sätt till dialog. Det är en utmaning att lära känna alla sina medlemmar tillräckligt bra. Framförallt då det kommer en ny medlem måste man ge extra tid till den medlemmen. Jag måste få en bild av hur han ser på sitt arbete. Respondent E

## 4.2 Resultat

Syftet med min undersökning var att beskriva utmaningarna som en gruppchef ställs inför och därmed belysa vad en gruppchef tar i beaktande i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinsrättning. I enlighet med min analys och tolkning av organisationens utmaningar har jag kommit fram till att den övergripande utmaningen är gruppmedlemmars stationering, alltså den geografiska distansen. Gruppmedlemmars stationering påverkar de övriga utmaningarna som är organisationens krav på gruppcheferna och gruppsamhörighet d.v.s. i vilken mån gruppmedlemmarna identifierar sig med gruppen. I min studie har jag därför riktat min uppmärksamhet på hur gruppledarna uppfattar denna övergripande utmaning samt på vilket sätt de tar denna utmaning i beaktande i sitt ledarskap. Resultatet i min studie visar *tre olika uppfattningar* om den *övergripande utmaningen geografisk distans*. Uppfattningarna är följande: *aktivitetskrävande utmaning*, *problematisk utmaning* och *liten utmaning*.

Vid min analys och tolkning av förhållningssätt till de tre olika utmaningarna så fann jag också tre olika förhållningssätt, som belyser vad en gruppchef tar i beaktande i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinsrättning. Dessa förhållningssätt var *aktivitetskrävande förhållningssätt*, *problembaserat förhållningssätt* och *passivt förhållningssätt*.

De olika förhållningssätten grundade sig på varierande uppfattningar om tillit och därmed också om kontroll. Kommunikationen mellan gruppledare och gruppmedlemmar påverkades också av uppfattningarna om tillit. Vid låg tillit var kommunikationen omfattande och aktiv

och vid begränsad tillit var kommunikationen aktiv men mindre omfattande. Då tilliten var hög fanns det en strävan att vid behov finnas till hands, men därutöver var kommunikationen mindre aktiv. Inom alla tre förhållningsätt fanns uppfattningen att kommunikationen och personliga möten hade betydelse för uppbyggnad av tillit, samhörighet och delaktighet.

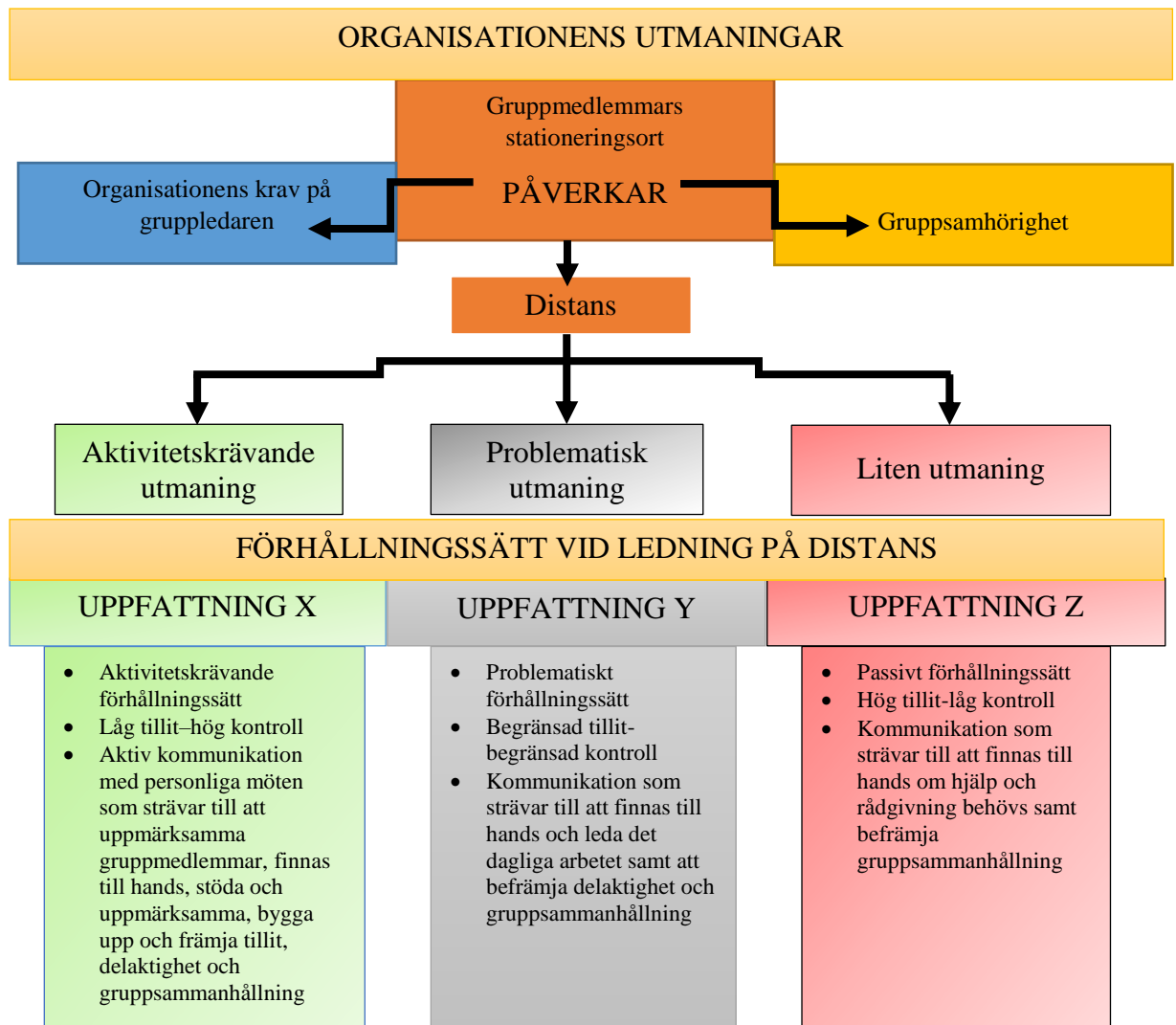
Med hänvisning till syftet med min undersökning så sammanfattar jag resultatet av min studie på följande sätt:

Den övergripande *utmaningen geografisk distans*, som påverkar *utmaningarna organisationens krav på gruppledare och samhörighet och gruppsammanhållning* beskrivs enligt följande tre uppfattningar:

*Uppfattning X. aktivitetskrävande utmaning*, som beaktas genom ett *aktivitetskrävande förhållningssätt* med låg tillit, hög kontroll och med en aktiv kommunikation och personliga möten, som strävar till att uppmärksamma gruppmedlemmar, finnas till hands, stöda och uppmärksamma, bygga upp och befrämja tillit, delaktighet och gruppsammanhållning.

*Uppfattning Y. problematisk utmaning*, som beaktas genom ett *problematiskt förhållningssätt* med begränsad tillit, begränsad kontroll och med en kommunikation, som strävar till att finnas till hands och leda det dagliga arbetet samt att befrämja delaktighet och gruppsammanhållning.

*Uppfattning Z. liten utmaning*, som beaktas genom ett *passivt förhållningssätt* med hög tillit, låg kontroll och med en kommunikation som strävar till att finnas till hands om hjälp och rådgivning behövs samt befrämja gruppsammanhållning.



Figur 6. Studiens resultat

## 5 Sammanfattning och diskussion

I inledningen till min studie framhöll jag att jag valt ämnet eftersom jag är intresserad av hur organisationsstrukturen påverkar ledarskapet. En gruppchef ställs inför en balansgång där olika överväganden ställs mot varandra. Gruppchefen skall skapa handlingsutrymme för de anställda samtidigt som hen har ansvaret över att arbetet verkställs och utförs på rätt sätt.

Min avsikt med undersökningen har varit att identifiera och beskriva uppfattningar om utmaningarna med att leda en decentraliserad grupp. Jag har dessutom haft för avsikt att belysa hur gruppcheferna beaktar dessa utmaningar. Jag har strävat efter att genom uppfattningar få fram ökad kunskap och en förståelse för en gruppchefs arbetssituation.

Eftersom jag riktade mitt intresse på gruppchefers uppfattningar så har jag i min studie använt mig av en kvalitativ fenomenografisk forskningsansats.

I resultatet beskrivs endast gruppchefers uppfattningar om att leda en decentraliserad grupp samt hur dessa beaktas i deras ledarskap. I undersökningen har jag inte beaktat vad den varierande graden av synen på tillit beror på. Jag har inte undersökt huruvida det finns skillnader i grupsammansättningarna eller geografiska avstånd. Denna aspekt ingick inte heller i undersökningens syfte.

Resultatet i min studie beskriver tre olika uppfattningar om utmaningarna som en gruppchef ställs inför samt belyser vad hen tar i beaktande i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp, vid alarm- och övervakningssektorn vid Österbottens polisinrättning. Dessa tre beskrivningar belyser uppfattningar. De är jämbördiga och ingen bättre eller sämre än den andra. Min studies validitet bygger på det metodologiska tillvägagångssättet, nämligen att särskilja två aspekter av en uppfattning, alltså vad och hur aspekten. Undersökningens syfte anser jag att har uppnåtts, eftersom respondenternas uppfattningar är tydligt verifierade i deras utsagor.

Uppfattningarna som jag i min undersökning kommit fram till innehåller tillsammans följande gemensamma kunskap: Den övergripande utmaningen som en gruppchef ställs inför är geografisk distans. Denna utmaning innebär att en gruppchef vid ledning av en fältgrupp fortlöpande ska ta ställning till tillit och egen aktivitet och beakta detta i sitt ledarskap av en decentraliserad grupp.

Den här studien utgår ifrån gruppledares uppfattningar, men det vore intressant att få problematiken belyst utgående från gruppmedlemmars uppfattningar. Därför blir mitt förslag för fortsatt forskning att undersöka gruppmedlemmars uppfattning att bli ledda på distans.

## Referenser

Aaltomaa K., Syrjänen M., Saari T., & Paavola J. (2012) *Poliisin hallintorakenneuudistus PORA III-päälinjaukset*. Inrikesministeriet. Tillgänglig:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79458/sm\\_342012.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79458/sm_342012.pdf?sequence=1)

Alvesson M., & Sveningsson S. (2012). *Organisationer, Ledning och Processer*. Lund: Studentlitteratur.

Bos N., Olson J., S., Nan N., Shami N. S., Hoch S., & Johnston, E. (2006). *'Collocation Blindness' in Partially Distributed Groups. Is There Downside to Being Collated?*. Montreal, Quebec. Canada. Hämtad 23.4.2017.

[https://www.researchgate.net/profile/N\\_Sadat\\_Shami/publication/221518947\\_Collocation\\_Blindness'\\_in\\_Partially\\_Distributed\\_Groups\\_Is\\_there\\_a\\_Downside\\_to\\_Being\\_Collocated/inks/0fcfd50e44571b3c37000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/N_Sadat_Shami/publication/221518947_Collocation_Blindness'_in_Partially_Distributed_Groups_Is_there_a_Downside_to_Being_Collocated/inks/0fcfd50e44571b3c37000000.pdf)

Eklund J. (2011). Ledning genom styrning och genom delaktighet. I: Ellström P-E., & Kock H (Red.). *Mot ett förändrat ledarskap?. Om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Etzioni A. (1982). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum.

FFS 2013/1080. *Statsrådets förordning om polisen*: Helsingfors: Inrikesministeriet.

Granér R. (2011). *Arbetsgruppen. Den professionella gruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.



Granström K. (2006). *Dynamik i arbetsgrupper. Om grupprocesser på arbetet*. Lund: Studentlitteratur.

Heide M., Johansson C., & Simonsson C. (2013). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber Ab.

Holme I. M., & Solvang B. K. (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Humala I. (2007). *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Helsingfors: Infor OY.

Kaufmann G., & Kaufmann A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Lid Falkman L., & Lid Falkman T. (2014). *Virtuella möten. Effektiv gränslös kommunikation*. Stockholm: Liber Ab.

Inrikesministeriet. (2016). *Statsrådets publikation för den inre säkerheten*. Inrikesministeriets publikation 16/2016. Tillgänglig:

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74956/Sisaisen\\_turvallisuuden\\_selonteko\\_RUOTSI\\_18052016.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74956/Sisaisen_turvallisuuden_selonteko_RUOTSI_18052016.pdf?sequence=1)

Jacobsen D., & Thorsvik J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Nordengren M., & Olsen B. (2006). *Att leda på distans – i tid och rum*. Malmö: Liber Ab.

Polisstyrelsen. (2014). *Projektet för utveckling av polisens förvaltningsstruktur (Pora III) – Slutrapport om verkställandet*. Polisstyrelsens publikationsserie 4/2014. Tillgänglig:

[http://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/julkaisut/prime101/prime102\\_fi.aspx?docID=25661](http://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime102_fi.aspx?docID=25661)

Polisstyrelsen. (2017). *Anvisning för polisens interna och externa kommunikation*. Helsingfors: Polisstyrelsen.

Sandberg J., & Targama A. (2013). *Ledning och förståelse. En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Simonsson C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen*. Doktorsexamen. Lund: Lunds universitet.

Svedberg L. (2012). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin B., & Svensson P-G. (2008). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Vartiainen M., Kokko N., & Hakonen M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Österbottens polisinrättning. (2016). *Ohjesäntö*. Föreskrift Pol-2016-212. Vasa: Österbottens polisinrättning.

Österbottens polisinrättning. (2015). *Arbetsordning*. Föreskrift Pol-2015-5236. Vasa: Österbottens polisinrättning.

## BILAGOR

### Intervjuformulär

- TEMA I: INVERKAS LEDARSKAPET AV GRUPPENS DECENTRALISERADE SAMMANSÄTTNING
  - Hur förmedlas resultatmål och deras grunder åt gruppmedlemmarna?
  - På vilket sätt säkerställer du att varje gruppmedlem förstår vad resultatmålen innebär för den individuella medlemmens arbetsprestation?
  - Hur kontrolleras arbetsutförandet?
  - Hur uppmuntras gruppmedlemmarna till ett gott arbete?
  - På vilket sätt påverkas gruppens sammansättning ditt ledarskap?
  
- TEMA II: KOMMUNIKATIONEN MELLAN GRUPPCHEF OCH GRUPP-MEDLEMMAR
  - Vilken betydelse har dialogen med gruppmedlemmar i ditt ledarskap?
  - På vilket sätt fungerar rådgivningen och vägledning mellan gruppchef och gruppmedlemmar, närvaro / distans?
  - Har gruppens sammansättning betydelse för hur kommunikationen sker mellan gruppchefen och gruppmedlemmarna?
  
- TEMA III: GRUPPCHEFENS UPPFATTNING OM SAMHÖRIGHET OCH DELAKTIGHET
  - Kan du påverka gruppsammanhållningen? På vilket sätt?
  - Har gruppens sammansättning betydelse för gruppsammanhållningen/samhörigheten
  - På vilket sätt tar du i beaktande gruppens sammansättning i uppbyggande av delaktigheten?
  - Upplever du att det finns övriga utmaningar att fungera som gruppchef för din grupp?

## Haastattelulomake

- Teema I: Ryhmän hajautuksen vaikutus johtamiseen
  - Millä tavalla esität tulostavoitteet ja niiden perustelut?
  - Millä tavalla varmistat, että jokainen ryhmän jäsen ymmärtää tulostavoitteiden merkityksen yksilön työsuoritteelle?
  - Miten tarkkailet jäsenten työsuorituksia?
  - Miten kannustat ryhmän jäseniä?
  - Millä tavalla ryhmän muodostuminen vaikuttaa sinun johtamiseen?
  
- TEEMA II: RYHMÄNJOHTAJAN JA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN VIESTINTÄ
  - Mitä merkitystä vuoropuhelulla on johtamisessasi?
  - Miten neuvonantaminen ja opastus toimivat sinun ja työntekijöiden välillä, kun jäsenet ovat läsnä/ etänä?
  - Vaikuttaako ryhmän muodostuminen, sinun ja jäsenten väliseen viestintään?
  
- TEEMA III: RYHMÄNJOHTAJAN KÄSITYS YHTEENKUULUVUUDESTA JA OSALLISTUMISESTA
  - Pystytkö vaikuttamaan ryhmähenkeen ryhmässäsi? Millä tavalla?
  - Miten ryhmän muodostuminen vaikuttaa ryhmähenkeen/ yhteenkuuluvuuteen?
  - Millä tavalla huomioit ryhmän hajauttaminen osallistumisen rakentamiseen?
  - Koetko muita haasteita toimiessasi ryhmänjohtajana ryhmällesi?