

# Attityd- och bemötandeproblem inom polisen

Rapport till Rikspolisstyrelsen

Charles Westin och Angela Nilsson  
November 2009

## Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1. Attityd- och bemötandeproblem inom polisen	5
1.1 Inledning	
1.2 Direktiven	
1.3 Kravallerna i Rosengård	
1.4 Några andra händelser av betydelse	
2. Intryck från tre polismyndigheter	13
2.1 Vårt uppdrag	
2.2 Polismyndigheten i Skåne	
2.3 Polismyndigheten i Gävleborg	
2.4 Polismyndigheten i Östergötland	
3. Erfarenheter från fokusgrupper och intervjuer	24
3.1 Reflektioner kring polisyrket	
3.2 Grupperingar, isolerade enheter och hierarkiska nivåer	
3.3 Individ och kollektiv	
3.4 Mål och delaktighet/erkännande i verksamheten	
3.5 Genus i organisationen	
3.6 Medarbetarna, organisationen och värdegrunden	
3.7 Sammanfattande intryck från fokusgrupper och intervjuer	
4. Varför förekommer attityd- och bemötandeproblem?	37
4.1 Olämpliga individer	
4.2 Traditionella förhållanden	
4.3 Polisuppdraget och polisarbetet	
4.4 Allmänhetens förtroende och det polisiära arbetets inriktning	
4.5 Åtgärder på kortare sikt	
4.6 Arbetsledning i en modern organisation	
5. Rekrytering, utbildning och introduktion till yrket	48
5.1 Rekrytering	
5.2 Polisutbildning	
5.3 Introduktion till yrket	
6. Slutord	55
Referenser och litteratur	56

## Sammanfattning

I februari 2009 erhöll professor Charles Westin, CEIFO, Stockholms universitet, Rikspolisstyrelsens uppdrag att utreda vad myndigheten kan göra för att komma till rätta med attityd- och bemötandeproblem vilka förekommer inom poliskåren. Enligt direktiven skulle Länspolismyndigheterna i Gävleborg, Skåne och Östergötland vara föremål för en kartläggning över hur man där arbetar med attityd- och bemötandefrågor. Kartläggning skulle också göras av hur polisutbildningarna vid Polishögskolan i Stockholm, Umeå universitet och Växjö universitet arbetar med attityd- och bemötandefrågor och hur etik och värderingsfrågor är integrerade i undervisningen.

Tillsammans med fil. dr. Angela Nilsson, CEIFO, Stockholms universitet, har Westin besökt de tre polismyndigheterna och där genomfört gruppsamtal med länspolismästaren och dennas närmaste chefer, chefer på mellannivå, poliser i yttre tjänst samt civilanställda. Nilsson har därefter genomfört arton intervjuer och elva fokusgrupper med poliser i yttre tjänst vid de tre myndigheterna. Sammanlagt har cirka 160 personer intervjuats enskilt eller i grupp. Verksamhetsplaner och verksamhetsredovisningar samt annat skriftligt material hör till det material som granskats. Westin har besökt de tre polisutbildningarna, gått igenom kursplaner, samtalat med rektor/prefekt, lärare och studenter, och åhört lektioner.

Inom polisen finns en kåranda som står för sammanhållning och känsla av gemenskap. Under normala förhållanden är detta någonting positivt. De attityd- och bemötandeproblem som finns inom poliskåren har sin grund i de negativa sidorna av denna kåranda, eller som den också kan benämnas, en traditionell poliskultur. Poliskulturen speglar det förhållandet att yrket är manligt kodat, och att verksamma poliser än idag huvudsakligen är etniska svenskar. Poliser som framför allt är verksamma i yttre tjänst ställs många gånger inför svåra, ibland farofyllda och ofta emotionellt krävande uppdrag. För många poliser fungerar kulturen som en emotionell säkerhetsventil. En kåranda som ger gemenskapskänsla utan att detta sker på annans bekostnad, utan snarare relateras till uppdraget är positivt och något som finns i alla yrkeskulturer. Värdegrundsarbetet är en sådan gemensamhetsskapande process som Rikspolisstyrelsen initierat. En poliskultur som i stället ger identitet genom att medarbetare uttrycker sitt avståndstagande till annan innanför eller utanför poliskåren måste motarbetas. Det är inte förenligt med professionalitet. För att komma till rätta med poliskulturens avigsidor fordras insatser både på kort och på lång sikt.

På kort sikt: En regelbunden, inplanerad och kollektiv handledning bör införas för alla polisanställda, och särskilt för dem som arbetar i yttre tjänst. En sådan handledning bör ledas professionellt av psykolog eller socionom, eller av en erfaren polis med specialistkompetens i grupphandledning. Sådan handledning skall inte bara sättas in vid behov, utan den skall vara regelbunden. Det handlar inte om avlastningssamtal utan om medvetandeskapande processer om det egna arbetssättet, individuellt och kollektivt.

Inom polisorganisationen liksom i varje organisation kan ledarskap alltid förbättras: Öka transparensen, förbättra den interna kommunikationen, förbättra återkopplingen till medarbetare, skapa förutsättningar för ett gott samtalsklimat, öka ömsesidig tillit mellan

chefer och medarbetare, öppna upp för mera horisontell kommunikation, och värna om polisens lokala förankring.

På lång sikt: Bredda rekryteringen av polisstuderande genom relevant och realistisk information om polisycket. Här fordras aktivt uppsökande verksamhet på gymnasieskolor, föreningar och bostadsområden. Målet måste vara att polisanställda i stora drag (men utan att räkna huvuden) speglar befolkningssammansättningen i fråga om kön, etnisk bakgrund, samhällsklass, sexuell läggning och ålder. Rikspolisstyrelsen och de enheter som anordnar polisutbildningarna bör tillsammans ansvara för urval och rekrytering av studerande till polisutbildningen.

Polisarbetet är och måste vara kunskapsbaserat och problemorienterat. Vi förordar därför att polisutbildningen akademiseras. Den samverkan som polisutbildningarna i Umeå och Växjö har med de lokala universiteten bör fördjupas och en likvärdig situation bör skapas för Polishögskolan i Stockholm. Genom närmare anknytning till universitet skapas goda förutsättningar för kompetensförsörjning inom många viktiga områden för polisiär utredning. Dessutom skapas större möjligheter än vad som fallet idag för individuell fortbildning och specialisering samt även forskning, något som är viktigt för polisanställdas karriärutveckling och motivation för yrket.

Etikfrågor är väl tillgodosedda inom polisutbildningen liksom utbildningens teoretiska moment inom skilda relevanta områden. Vad som behöver förbättras är integrationen av teori och praktik. Huvudprincipen är att teori och praktik behöver varvas under utbildningstiden. Den kritiska fasen är introduktionen till yrket som polisaspiranter med dagens uppläggning av utbildningen inte är tillräckligt väl förberedda för. Med tanke på den vikt som praktiken har för yrket föreslår vi att polisutbildningen förlängs till tre år, och att de tillkommande sex månaderna helt läggs på praktik. Polisutbildningen på tre år omfattar då två års teoretiska studier med tillämpningsövningar inom praktiska ämnen, samt ett års sammanlagd praktik som varvas med den teoretiska utbildningen.

## **1. Attityd- och bemötandeproblem inom polisen**

### ***1.1 Inledning***

I februari 2009 fick Charles Westin Rikspolisstyrelsens uppdrag att utreda strukturella och organisatoriska förhållanden, som kan ligga bakom vissa attityd- och bemötandeproblem hos enskilda poliser. Utredningen skulle gälla tre länspolismyndigheter. Den direkta anledningen till att utredningen kom till stånd var möjligen den mediala uppmärksamheten kring inspelade uttalanden från enskilda poliser vilka uppfattades som djupt kränkande och rasistiska. Det var i samband med Rosengårdskravallerna kring årsskiftet 2008/2009 som poliser själva spelade in sitt eget tal. En djupare anledning till att utredningen tillsattes var att Rikspolisstyrelsen under en längre tid arbetat med frågor rörande polisorganisationens värdegrund, professionalitet, attityder, bemötande och kontakter med allmänheten. Helt riktigt menar Rikspolisstyrelsens ledning att enskilda medarbetare som inte uppträder professionellt, och som kan ha problem med attityder och bemötanden, äventyrar det förtroende som polisen har hos allmänheten, och som polisen också är beroende av för att fullgöra sitt uppdrag.

Direktiven till utredningen återges i nästa avsnitt.

Att Polismyndigheten i Skåne ingick i den här utredningen är givetvis inte märkvärdigt med tanke på att det var inspelade uttalanden från poliser inom den myndigheten som kom till medias kännedom, uttalanden som väckte bestörtning och indignation vitt och brett. Inte minst var Rikspolismyndigheten oroad över att den negativa uppmärksamheten som polisen utsattes för i medierna och på debattsidor kunde undergräva inte bara förtroendet hos den breda allmänheten, utan i synnerhet från personer med utländsk bakgrund bosatta i områden av Rosengårds typ. Vi känner inte till varför även Polismyndigheterna i Gävleborg och Östergötland ingår i den här utredningen. Möjligen valdes de ut för att representera mindre länspolismyndigheter än Skånepolisen, och andra delar av landet. (Sociologer kallar spridning över landet i den här meningen för frågan om "ekologisk validitet".)

I uppdraget ingick också att se över om det kan finnas inslag i polisutbildningarna i Stockholm, Umeå och Växjö som kan göra enskilda poliser bättre införstådda med vad professionellt polisarbete fordrar i fråga om etisk grundhållning och korrekt bemötande.

Arbetet kom igång i april 2009 och har pågått fram till slutet av oktober. Charles Westin har arbetat halvtid i sex månader och fil. dr. Angela Nilsson har arbetat halvtid i sex månader. Dessutom har en konsult, Pia Jertfelt medverkat i anslutning till fokusgrupper som anordnats på de tre länspolismyndigheterna.

Westin och Nilsson besökte gemensamt först Polismyndigheten i Östergötland (Linköping) och Polismyndigheten i Gävleborg (Gävle). Westin besökte sedan ensam Polismyndigheten i Skåne (Malmö). Vid dessa första kontakter fördes samtal med länspolismästaren och dennas närmaste chefer samt grupper av medarbetare på olika nivåer inom organisationen. Sammanlagt har vi har genomfört tolv gruppsamtal med cirka fem personer per grupp – ledningsgrupper, chefsgrupper, poliser i yttre tjänst samt civilanställda på de tre

myndigheterna. Ett omfattande skriftligt material från respektive polismyndighet har tillhandahållits bestående av årsrapporter, medarbetarundersökningar, mångfalds- och jämställdhetsplaner med mera vilket vi har tagit del av och läst grundligt.

Angela Nilsson har genomfört arton intervjuer med enskilda polismedarbetare i olika ansvarspositioner. Till detta kommer elva fokusgrupper med poliser i yttre tjänst där etiska dilemman diskuterades. Tre av dessa grupper bestod enbart av kvinnor. Vidare har Nilsson besökt två länskommunikationscentraler, varit medföljare i bilpatrullering på de tre polismyndigheterna i olika miljöer (storstad, mellanstor stad, småstad/landsbygd). På polismyndigheterna har cirka 160 personer intervjuats enskilt eller i grupp.

Westin har besökt polisutbildningarna i Stockholm, Umeå och Växjö, gått igenom kursplaner och annat skriftligt material, samtalat med rektor/föreståndare/prefekt, studierektorer och lärare. I Umeå och Växjö fick Westin dessutom tillfälle att åhöra och aktivt delta i lektioner på första respektive fjärde termin samt samtala med sex polisstuderande mitt i utbildningen. Samtal har förts enskilt eller i grupp med tjugo personer vid de tre utbildningarna.

I anslutning till uppdraget har Westin informerat om arbetet vid ett länspolismästarmöte i Stockholm liksom för Rikspolisstyrelsens etiska råd. Vidare har Westin samtalat med följande personer: Polisförbundets ordförande Jan Karlén; f.d. länspolismästaren i Stockholm Gunno Gunnmo; Lars Thornberg och hans medarbetare (Örebro antidiskrimineringsbyrå); läraren Maria Knutsson vid Polishögskolan i Stockholm; författaren och f.d. polisen Mikael Lundh; samt vid fyra tillfällen arbetsgruppen för värdegrundsfrågor som bildats vid Rikspolisstyrelsen och som består av Marina Rydholm, Maria Borgström och Peter Nordgaard. Inför offentliggörandet av rapporten har innehållet diskuterats med en referensgrupp vid Rikspolisstyrelsen, överdirektör Maria Bredberg Pettersson, länspolismästare Ulla Ardermark Pålsson, länspolismästare Lars Hallberg, Ann-Sofi Jakobsson (SACO), Gunilla Blom Sjövall (SEKO) och Maj Axelsson (ST), samt med rikspolischefen Bengt Svensson.

Utöver rapporter, planer och diverse arbetsmaterial som myndigheterna själva har producerat har vi läst tre doktorsavhandlingar rörande polisarbete av Rolf Granér, Stefan Holgersson och Susanne Andersson, flera utredningar som Gunno Gunnmo har genomfört, olika informerande och populärt hållna skrifter som producerats av Rikspolisstyrelsen och Polisförbundet, internationell forskning med relevans för polisfrågor som både direkt berör polisarbete och polisledning men även sådan samhällsvetenskaplig litteratur som ligger lite vid sidan om huvudspåret men som ändå kan vara högst relevant när det handlar om att tolka erfarenheter och intryck, t ex om etik och moral, organisationer, ledarskap, grupprelationer, rasism, maktfrågor och sociala relationer.

## 1.2 Direktiven



### Rikspolisstyrelsen

Upprättad av  
Marina Rydholm  
På uppdrag av  
Rikspolischefen Bengt Svensson  
ClearCase version (för ClearCase-användare)

Dokumenttyp  
Direktiv

Datum  
2009-02-25  
Diarie nr

Sida  
3 (5)

Dokument-id  
Version  
1.0  
Projekt  
Kartläggning och utveckling av bemötande-  
och attitydfrågor inom Polisen

## 1 Sammanfattning av uppdraget

Utredaren ska kartlägga och beskriva hur arbetet med bemötande- och attitydfrågor bedrivs inom Polismyndigheterna i Skåne, Gävleborgs och Östergötlands län samt lämna förslag på förbättrings- och utvecklingsåtgärder

Utredaren ska kartlägga och beskriva hur de tre anordnarna av polisutbildning - Polishögskolan, Växjö Universitet och Umeå Universitet - arbetar med bemötande- och attitydfrågor samt lämna förslag på förbättrings- och utvecklingsåtgärder.

## 2 Bakgrund

Polisanställda är statstjänstemän. Detta innebär att de i sin yrkesutövning ska ta hänsyn till allas likhet inför lagen samt iakttä saklighet och opartiskhet samt att de ska utföra sina arbetsuppgifter med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet. (Regeringsformen 1 kap 2 och 9 §§)

Anställda inom polisen skall i arbetet uppträda på ett sätt som inger förtroende och aktning. De skall uppträda hövligt, hänsynsfullt och med fasthet samt iakttä självbehärsamhet och undvika vad som kan uppfattas som utslag av ovänlighet eller småaktighet. (Polisförordningen 4 kap 1 §)

Varje anställningsavtal innehåller förutom arbetsskyldighet även en lojalitetsplikt mot arbetsgivaren. Den grundläggande regeln är att en arbetstagare inte får skada förtroendet för verksamheten. Denna regel, som har benämnts personansvarighetslinjen, innebär att varje offentlig anställd har ett personligt moraliskt ansvar för sina åtgärder och att hon eller han inte kan överföra detta ansvar på någon annan. Vidare att varje chef i offentlig förvaltning har ett särskilt ansvar för sina enheters verksamhet relaterat till de värden som sammantaget utgör samhällets värdegrund. (SOU 2008:118 A.a.)

Arbete med beteende, etik- och värderingsfrågor har alltid pågått inom Polisen såväl löpande som genom olika satsningar.

Under efterkrigstiden diskuterades de fyra H:na – Hänsyn, Hövlighet, Hjälp-samhet och Humor.

På 70-talet tog Polisen fram ledorden ”skydda, hjälpa, ställa till rätta” och under 80-talet användes paroller som ”vänligt, kunnigt, snabbt” och ”rättvisa, service, mänsklighet”. Under samma decennium kom boken



## Rikspolisstyrelsen

Upprättad av  
Marina Rydholm  
På uppdrag av  
Rikspolischefen Bengt Svensson  
ClearCase version (för ClearCase-användare)

Dokumenttyp  
Direktiv  
Datum  
2009-02-25  
Diarier

Sida  
4 (5)

Dokument-id  
Version  
1.0  
Projekt  
Kartläggning och utveckling av bemötande-  
och attitydfrågor inom Polisen

”Polispolitik och yrkesetik” som användes både vid Polishögskolan och på arbetsplatser.

Under 90-talet inleddes en större etiksatsning och etikhandledare utbildades på myndigheterna. Samtidigt har allt fler – både inom och utom Polisen – påtalat vikten av en gemensam värdegrund och under 2000-talet har värdegrundsarbeten bedrivits på flera håll inom Polisen.

Under 2008 har ett arbete bedrivits för att ta fram en gemensam, nationell värdegrund.

Medarbetare från hela landet och från alla delar av organisationen bjöds in att ge sitt bidrag till värdegrunden. När insamlingen avslutades i november 2008 hade nästan 20 000 medarbetare deltagit. Den gemensamma värdegrunden fastställdes i slutet av januari 2009.

Vi kan konstatera att Polisen i medborgarundersökningar har ett högt förtroende hos allmänheten och att medarbetarundersökningarna som genomförts 2005 och 2007 visar en förbättring av NMI mellan de båda mättillfällena.

Ett flertal händelser har dock inträffat under den senaste tiden där polisanställda agerat på ett sätt som ligger utanför vad som är etiskt och moraliskt acceptabelt. Det har handlat om olika former av handlingar och yttranden, såsom kränkande beteenden, fördomsfulla yttranden och olämpligt tal om våldsutövning. Det är inte känt om bemötandet och attityderna är enskilda händelser där individerna brustit i omdöme eller om det är ett utbrett problem, men oavsett vilket så behöver rutiner stramas upp och kraftfullare förebyggande åtgärder vidtas.

### 3 Uppdraget

Utredaren ska kartlägga och beskriva hur Polismyndigheterna i Skåne, Gävleborgs och Östergötlands län arbetar med bemötande- och attitydfrågor. En kartläggning ska göras över hur de tre myndigheterna arbetar med bemötande- och attitydfrågor samt hur arbetet skiljer sig mellan myndigheterna och om möjligt beskriva skäl till att olika arbetssätt behövs.

Polisen behöver förbättra och utveckla arbetssätten och utredaren ska därför dels synliggöra de goda exempel som finns och som kan föras vidare till andra myndigheter, dels föreslå förbättrings- och utvecklingsåtgärder såväl i förebyggande syfte som när beteenden och attityder inte faller inom ramen för hur polisen ska arbeta.





## Rikspolisstyrelsen

Upprättad av  
Marina Rydholm  
På uppdrag av  
Rikspolischefen Bengt Svenson  
ClearCase version (för ClearCase-användare)

Dokumenttyp  
Direktiv  
Datum  
2009-02-25  
Diarienum

Sida  
5 (5)

Dokument-id  
Version  
1.0  
Projekt  
Kartläggning och utveckling av bemötande-  
och attitydfrågor inom Polisen

Utredaren ska kartlägga om kåranda och grupptillhörighet har en påverkan på bemötande och attityder samt ge förslag på hur man kan motverka en negativ påverkan.

Målsättningen är att alla anställda alltid ska uppträda på ett sådant sätt att de förtjänar allmänhetens förtroende och uppskattning.

Utredaren ska vidare kartlägga och beskriva hur polisutbildningarna vid Polishögskolan, Umeå Universitet och Växjö Universitet arbetar med bemötande- och attitydfrågor och på vilket sätt man tillgodosett att lärarna har erforderlig kompetens inom området samt att beteende- och värderingsfrågorna är en integrerad del av utbildningen. Förslag till förbättrings- och utvecklingsområden ska lämnas.

Målsättningen är att bemötande- och attitydfrågorna ska genomsyra all utbildning som ges oavsett om den anordnas nationellt eller lokalt. Kursdeltagare ska vid varje utbildningstillfälle stärkas i bemötande- och attitydfrågorna.

Utredaren ska diskutera och förankra sina förslag i en referensgrupp. Referensgruppen ska bestå av de representanter som Rikspolischefen utser samt en representant från vardera fackliga organisationen.

Utredarna ska till Rikspolischef Bengt Svenson redovisa kartläggningen samt lämna förslag till de förändringar som uppdraget föranleder senast den 6 november 2009.

Bengt Svenson  
Rikspolischef

### ***1.3 Kravallerna i Rosengård***

Några veckor i december 2008 och in på det nya året 2009 spreds bilder i massmedia från upplopp i Rosengård, Malmö. Bilderna visade personbilar som hade stuckits i brand, containrar och soptunnor som brann och stenkastande ungdomar. Bilderna visade också brandbilar och polisbilar på plats för att släcka bränderna och stävja oroligheterna. Av bilderna framgick att fordonen omringades av ett stort antal unga personer som i många fall såg ut att vara maskerade med mössor och halsdukar, i några fall med rånarluvor. Mot den mörka decemberkvällen framstod televisionsbilderna som mycket dramatiska, och säkert fördes många tittares tankar till oroshärder runt om i världen – till Bagdad, Mogadishu och Beirut, men också till Paris förorter, Brixton i södra London, Watts i Los Angeles och South Bronx i New York. Utan tvivel var det starka bilder som berörde. Vad som inte framgår är dock att händelserna utspelade sig inom en liten avgränsad del av stadsdelen Rosengård – Herrgården. Oroligheterna var och är mycket allvarliga i sig och en klar indikation på någonting har gått mycket snett i stadsdelar där segregationen är mycket påtaglig, arbetslösheten alldeles för hög och där många ungdomar saknar framtidstro. De bakomliggande problemen är sociala och politiska, inte polisiära. Televisionsbilderna hade en tendens att hos okritiska tittare frammana intrycket att oroligheterna var betydligt mera utspridda i rummet än vad de faktiskt var, och man kunde tro att det var hus som brann och inte bilar och soptunnor.

Det är inte vår uppgift att beskriva oroligheterna i Rosengård, men låt oss säga att många ungdomar var inblandade, inga eller nästintill inga vuxna Rosengårdsbor. Troligen var ett antal ungdomar som deltog hemmahörande i Rosengård men även ungdomar från andra delar av Malmö lockades till platsen. Mycket talar dessutom för att oroligheterna lockade till sig mer eller mindre militanta grupper som sökte konfrontation från andra delar av Sverige och kanske Danmark. Man kan nog säkert utgå från att de bofasta i Rosengård själva inte hade intresse av att deras egna bilar stacks i brand.

Polis och räddningstjänst utsattes för stenkastning. Fordon och utrustning utsattes för skadegörelse och sabotage. Poliserna som kommenderats till Herrgården var i numerärt underläge. Många poliser upplevde situationen som ytterst hotfull och stressande. Lämnade man bilen kunde man riskera att få en gatsten i huvudet. I mörkret var det svårt att se varifrån attacker kom. Att upprätthålla lag och ordning, att skydda Rosengårdsbornas hem och egendom, och att identifiera och eventuellt gripa personer som ledde attackerna mot räddningstjänst och polis, var en mycket svår och krävande uppgift. En utkommenderad polis berättade att det ingav starka känslor av rädsla och ångest att vara nästintill ensam mot en aggressiv och hotfull folkmassa, att det var ett under att ingen skadades allvarligt. Att i en sådan situation när adrenalinet rinner till ågera lugnt och professionellt, att söka tala upploppsmakarna till rätta, fordrar nog en övermänsklig sinnesnärvaro.

Några poliser som satt i en polispiket videofilmade händelserna för att söka identifiera personer som var aktiva i dessa upplopp. Banden lämnades in till åklagarmyndigheten som bevismaterial i den rättegång mot vissa utpekade personer som sedan följde. Vad poliserna i piketen inte hade tänkt på var att deras tal inne i bilen spelades in. Det inspelade talet kom till

mediernas kännedom och det blev förstasidesnyheter. Poliserna hade uttryckt sig ytterst nedsättande och kränkande om ungdomar med utländsk bakgrund.

Polisledningen i Malmö tog avstånd från detta sätt att uttala sig. Poliser som vi har talat med i Malmö, liksom även på andra håll i landet säger att de tar avstånd från sättet att uttrycka sig, men de säger samtidigt att de har viss förståelse för att kollegor i en extremt utsatt, hotfull och stressande situation kan överreagera. Det som sades i bilen var inte direkt tilltal till någon person. Frågan är hur saken ska tolkas: Är det inspelade talet från piketen yttring av en poliskultur som finns inom kåren men som bara ibland når fram till offentligheten, eller ska vi i första hand förstå det som en slags panikreaktion från personer som befinner sig i en mycket hotfull situation drivna av rädsla, stress och aggression? Båda tolkningarna har fog för sig, och båda hänger ihop med varandra.

Uppgiften att upprätthålla lag och ordning i en mycket stökig situation innebär att utkommenderade poliser ofta utsätts för hot och kränkningar. Polisen uppfattas som representanter för det samhälle som ungdomliga upprorsmakare vänder sin ilska mot. Att agera professionellt och korrekt i en sådan situation fordrar stor erfarenhet, personlig mognad och att den enskilda polisen känner sig trygg i sin roll och med uppgiften. Men det fordrar också uppbackning och resurser. Det kan vara riskabelt att ge sig in i en situation där man som enskild polis befinner sig i ett hopplöst numerärt underläge. Ett professionellt agerande är att avvakta och invänta förstärkningar så att polisen blir situationen mäktig och kan fullfölja uppgiften ifråga. Det finns emellertid inslag i poliskulturen, som å ena sidan är en effekt eller konsekvens av speciella förhållanden som gäller polisarbete, och som å den andra sidan utgör ett hinder för professionellt handlande och agerande.

#### ***1.4 Några andra händelser av betydelse***

En annan händelse som fick stor uppmärksamhet i medierna var att i ett övningsmaterial som användes i internutbildningssammanhang förekom fingerade namn för personer med utländsk bakgrund som inte kan betraktas som annat än mycket kränkande. Den ansvariga för den här utbildningen har uppenbarligen visat ovanligt dåligt omdöme. Den något oklara och krystade förklaring som gavs av länspolismästaren var att någon tidigare kursdeltagare lagt in de kränkande namnen i programmet, och att detta inte var någonting som myndigheten kände till.

Ett tredje exempel utgår från en tragisk händelse där en transsexuell person hade begått självmord. I samband med att händelsen rapporterades på ett möte uppges några personer i chefsställning ha skrattat till åt det som de uppfattade var ett lustigt namn på den avlidna personen. En kvinna som var värdegrundssamordnare vid Skånepolisen, närvarande vid mötet, reagerade och påpekade att hon tyckte att cheferna betett sig olämpligt. Enligt en skrivelse till Rikspolisstyrelsen från Föreningen för Gaypoliser i Sverige ifrågasattes hon sedan på arbetsplatsen och att polisledningen varit passiv i den här frågan. Rikspolisstyrelsen överlämnade ärendet för prövning, men åklagare vid Riksenheten för polismål beslutade att inte inleda förundersökning, och ärendet avskrevs från vidare handläggning. Vad det här fallet

illustrerar är det som på sikt kan bli ett större problem än att enskilda personer uppträder fördomsfullt, nämligen att möjligheterna till öppen och kritisk diskussion stryps.

Säkert går det att hitta en lång rad andra händelser som visar på att rasistiska, etnocentriska, androcentriska och homofoba attityder och uttryckssätt förekommer på sina håll inom polisen. Attityder som nedvärderar medmänniskor som man förr eller senare kommer att ha att göra med är givetvis ett problem inom alla professioner. De rimmar definitivt inte med professionellt agerande och beteende. Det finns ingenting som talar för att någon majoritet av poliserna omfattar sådana attityder, men det faktum att de förekommer inom organisationen utgör ett problem. Polisledningen tar avstånd från sådana uttryckssätt och den högsta polisledningen initierar verksamheter för att komma till rätta med problematiska attityder och sätt att bemöta allmänheten.

I uppdraget ingår att kartlägga om kåranda och grupptillhörighet har en påverkan på bemötande och attityder samt ge förslag på hur man kan motverka en negativ påverkan. Målsättningen är att alla anställda ska uppträda på ett sådant sätt att de förtjänar allmänhetens förtroende och uppskattning. Vi kartlägger inte enskilda polisanställdas attityder utan granskar strukturer inom organisationen som gör det möjligt för sådana attityder att komma till uttryck.

## **2. Intryck från tre polismyndigheter**

### **2.1 Vårt uppdrag**

Vårt uppdrag är att kartlägga skillnader mellan hur de tre polismyndigheterna i Gävleborg, Skåne och Östergötland arbetar och att lyfta fram goda exempel på arbetssätt som kan tillämpas även på andra håll. I det här kapitlet tar vi fram positiva exempel från de tre myndigheterna och exemplifierar också med iakttagelser som vi har gjort. En fördjupad jämförande analys av de tre myndigheterna var dock inte möjlig att genomföra av tidsskäl.

Uppdraget leder oss in i den organisation som poliser verkar inom. Vi undersöker därför hur medarbetare på olika nivåer i organisationen beskriver sitt arbete och relationerna inom den myndighet som de verkar i. Vår tanke är att utifrån sådan information sluta oss till organisationens eventuella påverkan på medarbetares attityder och beteenden samt ge förslag på motverkande åtgärder. Vi har valt att studera organisationen med hjälp av intervjuer, gruppsamtal, fokusgrupper samt skriftliga frågor om organisationen som besvarats av personer på olika nivåer och inom olika yrkeskategorier. Vi har träffat anställda på alla nivåer i organisationen från ledningsgrupp, chefer över olika verksamheter såsom närpolisstationer, reception, kriminalpolisen, länskommunikationscentral och utryckningsverksamheten till civilanställda arrestvakter och i reception, samt administratörer och poliser i yttre tjänst. Syftet med dessa kontakter har varit att undersöka hur medarbetare på olika nivåer i organisationen beskriver sitt arbete och relationerna inom myndigheten som de verkar inom. Sammanlagt har vi talat med cirka 160 personer enskilt eller i grupp.

Av flera skäl har vi valt att inte redovisa resultat från våra besök, intervjuer och fokusgrupper uppdelat på myndigheterna. Det väsentligaste skälet är forskningsetiskt. Eftersom vi citerar vad enskilda polisanställda har sagt till oss kan de kännas igen som individer om vi talar om vid vilken polismyndighet de arbetar. Det andra skälet är att de allmänna uppfattningar och synpunkter som intervjuer och fokusgrupper har gett inte skiljer sig så mycket mellan de olika myndigheterna, även om myndigheterna skiljer sig från varandra i ett antal andra avseenden, kanske främst ifråga om storlek och den omgivning som myndigheten verkar inom vad gäller befolkningssammansättning och urbaniseringsgrad. Detta ger varierande förutsättningar för polisverksamheten givetvis. Först ger vi en kortare beskrivning av de tre polismyndigheterna i Skåne, Gävleborg och Östergötland. Därefter följer en redovisning av vad våra intervjuer och fokusgrupper har gett.

### **2.2 Polismyndigheten i Skåne**

I den verksamhetsplan som upprättats för 2008 av Polismyndigheten i Skåne (januari 2008) står det i avsnittet om Mål och strategier för en gemensam verksamhet:

”Samtliga medarbetare ska ha en översiktlig bild av hur myndighetens mål och strategier ser ut för 2008. Vid åtminstone en arbetsplatsträff ska Verksamhetsplanen 2008 finnas på dagordningen.” (Verksamhetsplan för 2008, sid 31)

och vidare

”Samtliga chefer har en skyldighet att översätta mål och metoder som finns på respektive huvudenhet, så att medarbetarna uppfattar dessa som meningsfulla, tydliga och konkreta.” (Verksamhetsplan för 2008, sid 32)

Polismyndigheten hade en jämställdhets- och mångfaldsplan 2008. Sådana planer brukar oftast avse förhållanden inom organisationen. De behöver inte nödvändigtvis uppfattas så att de gäller i förhållande till människor utanför organisationen. I den plan som upprättades för 2009 står det klart uttryckt i de inledande orden att jämställdhet avser förhållandet mellan kvinnor och män (generellt); att mångfald avser ”*alla* människors rättigheter, skyldigheter och förutsättningar oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, funktionshinder, ålder, religion eller trosuppfattning” (Jämställdhets- och mångfaldsplan 2009, sid 1, vår kursivering).

Även om denna formulering inte fanns identiskt uttryckt i 2008 års plan så måste någonting liknande om jämställdhet och mångfald ha uttalats. De tre kritiska händelserna ger fog för tolkningen att myndigheten misslyckats i sina mål och strategier att nå medarbetarna i de frågor som handlar om jämställdhet och mångfald. Kan det bero på att s.k. mjuka frågor om jämställdhet och mångfald, som inte direkt rör kärnverksamheten, därför inte tilldelas samma vikt som de verksamhetsmål som rör brottsbekämpning, utredning och lagföring?

Polisen i Malmö och polismyndigheten i Skåne fann sig i en medial storm när det inspelade talet från videobanden spreds till offentligheten. Kanske var det så att polismyndigheten inte hade agerat tillräckligt kraftfullt tidigare på de signaler som ändå hade kommit fram om att problem med attityder och bemötanden faktiskt fanns inom polisen i Skåne. För oss som utomstående förefaller den högsta polisledningen ha blivit tagen på sängen. Men efter ett bryskt uppvaknande har ledningen vidtagit en rad viktiga åtgärder som redan hade sjuväts under våren 2009 eller som planerades komma igång inom loppet av några månader. Myndigheten har alltså tagit både den interna kritiken inom polisorganisationen och den externa kritiken från politiker, opinionsbildare och allmänhet på högsta allvar.

Westins besök i Malmö ägde rum 2009 06 02 innan en del av de planerade åtgärderna hade hunnit sjuväts, och i flertalet fall innan det som hade kommit igång hade hunnit slutföras. Sammanfattningsvis kan sägas att stor aktivitet för att komma till rätta med attityd- och bemötandeproblem inom Skånepolisen har rått under 2009. I samtalen som fördes vid besöket i juni fick Westin intrycket att länspolismästaren och de högsta cheferna intog en defensiv hållning när de tre kritiska händelserna fördes på tal (Rosengårdskravallerna, övningsmaterialet i internutbildningen och skrivelsen från Föreningen för Gaypoliser i Sverige). Länspolismästaren och hennes närmaste chefer berättade emellertid utförligt om vilka mått och steg man hade tagit för att komma till rätta med problemen.

I samtalet med chefer på mellannivå (några var civilanställda) framkom en kritik som riktades mot den högsta polisledningen som dessa chefer menade inte hade tagit sitt ansvar vid den

mediala stormen som utbröt efter det att det inspelade talet på banden blev offentligt känt. Enligt dessa chefer verkade ledningen snarare angelägen om att uttrycka sig politiskt korrekt än att hjälpa egen personal som hamnat i stormens öga. Samma kritik framfördes av närpoliserna som själva kommenderats till Rosengård under kravallerna. I samtalet med civilanställda i lägre befattningar framfördes en helt annan kritik, nämligen att de civilanställda kände sig marginaliserade inom myndigheten, och att denna marginalisering särskilt drabbar kvinnliga medarbetare.

Att anställda på olika nivåer inom myndigheten inte räds att framföra kritik mot den högsta ledningen, och faktiskt skarp kritik, måste betraktas som någonting positivt. Vi har naturligtvis inte möjlighet att avgöra om den kritik som framförts till oss är befogad eller inte. Det ligger i chefsrollen att fatta beslut, att uttala sig offentligt och att ange inriktning. Det ligger i sakens natur att man som chef inte kan gå alla till mötes. Ett öppet diskussionsklimat är emellertid alltid av godo. Det är ett gott tecken om det som medarbetare uppfattar som problem inom organisationen kommer upp till ytan, för då blir det möjligt att göra något åt saken.

Polismyndigheten i Skåne har agerat snabbt och med kraft för att upprätta en åtgärdsplan avseende hur myndigheten ska hantera bemötande- och attitydfrågor. Åtgärdsplanen är daterad 2009 03 20. Det viktiga budskapet är:

”Inom polisen rådet nolltolerans mot främlingsfientlighet, homofobi och alla former av nedlåtande och kränkande uttalanden eller bemötanden samt alla former av sexuella trakasserier. Alla har rätt till ett vänligt och korrekt bemötande. I ett professionellt arbetssätt ligger att behandla människor på ett respektfullt sätt. All personal har ansvar för sitt eget beteende och för att reagera mot osund kultur.” (sid 1, Dnr AA 909-23909/08)

I skrivelsen nämns arbete som redan tidigare gjorts (självvärdering av myndigheten, seminarium i samarbete med Malmö högskola, inrättande av tjänst som mångfaldskoordinator, riktad annonsering, det s.k. målbildsarbetet 2010 med fokus på bemötandefrågor, samt arbetsplatsträffar). Sammanlagt tolv nya åtgärder listas i skrivelsen, några begränsade i tiden, andra av löpande karaktär. Detta är Polismyndighetens reaktion på den kritik som riktats mot polisen tidigare under året. Myndigheten har tagit kritiken på allvar, och tar krafttag för att komma till rätta med attityd- och bemötandeproblemen. Den kanske senkomna insikten att krafttag måste till är måhända självklar för många utomstående, men inte mindre berömvärd för det.

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Diskussioner om professionellt arbetssätt vid arbetsplatsträff eller personalmöten. Ett professionellt arbetssätt innebär att alla människor behandlas med respekt.</li><li>2. Chefsseminarier på alla nivåer för att diskutera mångfaldsfrågor.</li><li>3. Utvecklingssamtal med alla medarbetare. Bemötande-, attityd-, etik- och mångfaldsfrågor tas upp.</li><li>4. Fortsatt värdegrundsarbete.</li></ol> |
|--|

5. Mångfaldsutbildning som i en första etapp riktar sig till chefer. Dessa skall i sin tur genomföra mångfaldsutbildningar för poliser i yttre tjänst och utredningspersonal.
  6. Fortsatta bemötandebildningar.
  7. Analys av arbetsmiljöns påverkan, framför allt av stress.
  8. Förebyggande psykosocialt stöd i vardagen; start- och avslutningssamtal minst en gång varannan arbetsvecka för personal som arbetar inom kärnverksamheten. Ett viktigt inslag i det förebyggande psykosociala stödet är handledning.
  9. Krisstöd i anslutning till specifika händelser som är emotionellt krävande.
  10. Erfarna arbetskamraters stöd i vardagen till unga arbetskamrater.
  11. Motivationsprojektet handlar om att identifiera problemområden som gör att poliser i yttre tjänst efter relativt kort tid tappar motivationen.
  12. Världen i Skåne; ett långsiktigt mångfaldsprojekt som siktar till att bredda rekryteringen till polisen.
- Arbetet under dessa tolv punkter kommer att följas upp kontinuerligt.

Polismyndigheten i Skåne har upprättat en jämställdhets- och mångfaldsplan för 2009. Kvinnor är underrepresenterat kön på myndigheten totalt (37%), bland poliser (25%). Kvinnor dominerar stort på lägre administrativa befattningar, lokalvårdare och PKC-operatörer. Myndigheten strävar att jämna ut skillnaderna mellan könen.

Det är svårt att komma till rätta med attityd- och bemötandeproblem inom en så stor myndighet på kort tid. Vårt intryck är att Polismyndigheten i Skåne nu har kommit igång med kraft. Ett positivt exempel som vi menar kan mana till efterföljd på andra håll i landet är projektet *Världen i Skåne*. Det är ett långsiktigt projekt och det är för tidigt att dra slutsatser från det än. Dock har projektet en inriktning som siktar framåt så att Världen i Skåne i en inte alltför avlägsen framtid också kommer att finnas inom polisen.

Ett annat positivt exempel som vi vill lyfta fram är handledning och debriefing. För medarbetare som varit med om emotionellt svåra händelser har möjligheten till debriefing funnits. Arbetet med att utveckla denna form av psykologisk avlastning håller på att utvecklas inom polisorganisationen som helhet. Med handledning avses här ett schemalagt regelbundet återkommande samtal inom arbetsplatsen under professionell ledning som inriktas på hur man själv agerar i olika situationer. Inom socialt arbete och behandlingsprofessioner är denna form av yrkesmässigt stöd en självklarhet.

*Några iakttagelser från fokusgrupper och intervjuer:*

- Kompetensutveckling inom organisationen sker genom att samtliga yttre befäl arbetar på staben hos länspolismästaren en månad. Det ger nya kunskaper, breddade perspektiv samt insyn i olika verksamheter inom polisen.
- Informatörer har anställts i syfte att kommunicera med allmänheten om sådant som inträffat eller som allmänheten har lämnat tips om.



- Man har också sedan något år en polis som endast arbetar med tips från allmänheten, t.ex. personer som drabbas av inbrott kan själva bidra med kontakter till personer såsom grannar som kan ha sett något. Flera brott har klarats upp via den metoden.
- Få kvinnor söker sig till Piketpolisen och för att ändra på det har kvinnliga poliser under ett halvår haft möjlighet att prova på en tjänst. Detta har skett som en förberedelse inför en inplanerad nyrekrytering.

#### *Reflektioner inifrån organisationen:*

- Utveckla personaltänket
- Utveckla det strategiska arbetet
- Se över arbetstidsavtalet
- Backa upp personalen i högre grad, stå bakom oss och det arbete vi gör

### **2.3 Polismyndigheten i Gävleborg**

Polismyndigheten i Gävleborg är en betydligt mindre myndighet än den i Skåne. Gävleborg som omfattar landskapen Gästrikland och Hälsingland har en sammanlagd befolkning på 275 000 invånare, jämfört med Skånes 1.2 millioner, bosatta i en region som är en och en halv gånger större än Skånes. Gävle är den enda stora staden i länet med en befolkning på cirka 93 000. Cirka 10 procent av Gävles befolkning har utländsk bakgrund, vilket ligger under riksgenomsnittet. Det polisiära arbetet i Gävleborg bedrivs under andra förutsättningar och på andra villkor än i det tätbefolkade Skåne och det storstadsbetonade Malmö med kranskommuner. Framför allt präglas de inre delarna av Hälsingland av norrländsk glesbygd med en åldrande befolkning och avfolkning. Frågor som handlar om etnisk mångfald blir inte lika synliga i Gävleborg som de blir i det mångkulturella Malmö. De långa avstånden i Gävleborgs glesbygd ställer särskilda krav på samhällets service, och det gäller också i hög grad för polisens tillgänglighet när akuta situationer ute i en avlägsen glesbygd fordrar polisiär insats.

I en utredning om hur landets polismyndigheter har arbetat med mångfaldsfrågor som genomfördes av Gunno Gunnmo, och som rapporterades 2004, framhålls det att polismyndigheten i Gävleborg då höll på att utforma en mångfaldsplan, medan polismyndigheterna i Skåne och Östergötland vid det tillfället redan hade kommit bra mycket längre i det arbetet. Den verklighet som Gävleborgspolisen möter är helt enkelt inte jämförbar med förhållandena i Skåne och Östergötland.

I verksamhetsberättelsen för 2008 framhålls att resultaten för verksamhetsåret var goda, och att målen som ställts upp i stora drag hade uppnåtts. Gävleborgspolisen har inte ställts inför kravaller eller sociala oroligheter liknande dem Skånepolisen mötte i Rosengård. En polis som vi åt lunch med vid vårt besök i maj 2009 berättade att polisen hade lyckats klara ut en mordbrand på restaurangen Svarte Jägaren i Gävle som ägt rum under 2008 och att gärningsmännen hade kunnat gripas. Detta nämns också i årsredovisningen. Genom polisutredningen kring denna mordbrand hade också flera andra tidigare ouppklarade brott kunnat lösas.

Ett exempel på en som vi bedömer det lyckad strategi och ett positivt exempel är distansutbildning för nya poliser. Detta har kommit till i samarbete med Polishögskolan och Centrum för flexibelt lärande i Söderhamn. Genom distansstudierna kan polisstudenterna bo kvar på hemorten under större delen av studietiden. Polishögskolan i Stockholm ansvarar för undervisningen i de teoretiska ämnena medan polismyndigheten i Gävleborg säkerställer de praktiska momenten i utbildningen. Detta är ett gott exempel på en strategi för att bredda rekryteringen till polisutbildningen, och på sikt i Gävleborgs fall, att försörja de norra länsdelarna med poliser i framtiden.

I november 2008 tillträdde en ny länspolismästare, Christina Forsberg. Varje kvinna som utses till en chefsbefattning i ett manskodat yrke och en traditionellt mansdominerad organisation kommer att påminna om att jämställdhet mellan könen inte bara är en fråga om rättvisa i samhället, utan också om att verksamheten i alla avseenden vinner på, och blir effektivare, om både män och kvinnor verkar på lika villkor inom organisationen. I Gunnmos utredning från 2004 efterlyser den tidigare länspolismästaren Ulf Möller i Gävle flera kvinnliga medarbetare för att effektivisera organisationen.

Gävleborgspolisen har deltagit i värdegrundsarbetet, och frågor om etik och yrkeskultur omnämns i verksamhetsberättelsen.

”Det är ett chefsansvar att frågor om arbetsmoral, yrkesetik och förhållningssätt tas upp och bearbetas vid arbetsplatsträffar medan det är ett personligt ansvar för var och en medarbetare att upprätthålla en hög yrkesetik med personligt ansvarstagande för uppdraget, arbetsmiljö och förhållningssätt utifrån en gemensam värdegrund.” (Verksamhetsberättelse 2008, bilaga 5, sid 6)

Generellt sett är det bra att jämställdhets- och mångfaldsplaner formuleras, och det är bra att ansvaret klargörs för att de mjuka frågorna får plats i myndighetens inre arbete. Det är emellertid först när organisationen utsätts för stor påfrestning eller närgången granskning som det står klart om det som har sagts på arbetsplatsträffar och det som skrivits in i policydokument är tillräckligt för att det professionella agerandet ska fungera även i kritiska situationer.

Polismyndigheterna i Skåne, Västra Götaland och Stockholm arbetar med helt andra resurser och i Sveriges folkrikaste regioner. Cirka 60 procent av landets poliser är verksamma inom dessa tre län. På fjärde plats kommer Östergötland med bara 4 procent (Gunnmo, *Samverkan kommun – polis*, 2006, sid 5). Polismyndigheten i Gävleborg är representativ för de sjutton övriga polismyndigheterna där glesbygd, stora avstånd och få poliser är mera typiskt än mångkulturella och segregerade storstadsmiljöer.

Inför vår första resa till Gävleborg som var väl planerad och förberedd genom att vi tog del av information om myndighetens arbete som på olika sätt var relevant för vårt uppdrag. Den kom elektroniskt och när vi hade skrivit ut det som bifogats hade vi papper framför oss nästan en decimeter hög. Det illustrerar en tilltagande papperssjuka i offentliga verksamheter som

numera hanterar det mesta genom att skriva dokument av allehanda slag. Vi kan inte låta bli att ställa frågan om det är nödvändigt. Vem som orkar läsa allt detta? En fundering över resurser inställer sig. Finns det möjlighet att förenkla denna hantering?

I Gävleborg skilde sig både intervjuer och fokusgrupper åt från de två andra myndigheterna då det var väldigt svårt att få igång öppna samtal. Vår tolkning är att det råder en osäkerhet i organisationen. Vi har träffat personer som varit både negativa och positiva till förändringar. Utmärkande har varit att de mest negativa har varit män och de mest positiva har varit kvinnor. Vi har inte haft möjlighet att undersöka detta djupare och kan inte säga med säkerhet vad det beror på. Mot bakgrund av de intervjuer som hållits och möten vi haft med personer i organisationen finns det tecken på att det pågår en maktförskjutning i hela organisationen som vissa grupper är positiva till medan andra inte accepterar förändringarna.

#### *Några iakttagelser från fokusgrupper och intervjuer:*

- Ett system där 30 chefer träffar en person på Previa en gång i veckan för att bolla kring personalbekymmer och pysa ur. Det anses bidra till att i tid fånga upp problem innan de vuxit sig stora och det förebygger otrivsel och ohälsa.
- Åtgärdsplan för att förebygga olämpligt beteende och attityder.
- Myndigheten har utvecklat formerna för samarbete med andra relevanta aktörer såsom räddningstjänsten, kustbevakningen, Barnhus Gävle och större bostadsföretag inom länet.

#### *Reflektioner inifrån organisationen:*

- Förbättra samtalsklimatet. En person formulerar det så här: ”Vi behöver bli mer bekväma att prata om det som är obehagligt att prata om. Vi behöver mer träning på det. Tidigare var det svårare för chefer och medarbetare att se det som var bra och det som var oönskade beteenden i verksamheten. När vi mer och mer pratar om och lyfter fram dessa frågor i alla olika sammanhang så underlättas också möjligheten för både chefer och medarbetare att hantera situationer när de uppstår.”
- Förbättra den interna kommunikationen: ”Jag tror att om vi på alla plan arbetar mer med förankring och delaktighet skulle kunna hitta fler organisationsrecept med riktigt lång hållbarhetstid. Detta gäller oavsett om vi ska utveckla nya arbetsmetoder, ändra organisationen eller om vi vill utveckla medarbetarskap eller ledarskap. Alltför mycket detaljplanering har skett på en alltför hög hierarkisk nivå, på RPS eller på polismyndigheten. Detta har medfört att allt i princip är klart för genomförande när det når linjen. Stort arbete har då fått läggas på att förklara detaljer, förklara varför vi ska genomföra det beslutade osv. När uppföljning skett av fattade beslut är inte utfallet det önskade, många gånger för att förändringen ännu inte hunnit ge utslag eller för att förändringen inte förstås och accepterats av medarbetare och chefer. Många gånger har vi då satt igång att leta efter nya recept som kan hjälpa oss att nå fram dit vi vill. Vi gör dock inte det viktigaste, analyserar de bakomliggande orsakerna till att vi inte nådde fram. Frustrationen blir stor, både bland beslutsfattare och i övriga organisationen. Det känns som att vi har haft alltför stor tilltro till det skrivna ordet, till beslut och till den hierarki som Polisen är.”
- Coachande samtal för chefer med personer utanför myndigheten.
- Handledning, avlastningssamtal och debriefing fungerar bara delvis, möjligen i centralorten Gävle.

- Stödfunktionen saknar gehör och stöd för behov i deras verksamhet.
- Man önskar kompetensutveckling i teambuildning, TUF, UGL.
- Rotation inom olika verksamheter för aspiranter och äldre poliser. En metod att bygga broar. Poliser har lite kunskaper om vad stödfunktionerna i verksamheten arbetar med. Likväl som de ska köra radiobilar, skjuta och utreda borde de sitta i receptionen för att få kännedom om hur arbetet där fungerar.
- Värdegrundsarbetet står och faller med chefen.
- Värdegrundsarbetet har lett till att vissa vågar säga ifrån tack vare det.
- Hitta systematik för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens.
- Utbyte av hur andra löser uppgifterna, både goda och mindre goda exempel.

## ***2.4 Polismyndigheten i Östergötland***

Polismyndigheten i Östergötland är den största av de arton mindre polismyndigheterna utanför Stockholm, Skåne och Västra Götaland. Östergötlands län omfattar de två stora städerna Linköping och Norrköping som tillsammans ibland betraktas som Sveriges fjärde storstadsregion. Motala och Mjölby är mellanstora städer. Östergötland omfattar glesbygd i de norra och södra länsdelarna med den betydligt mera tätbefolkade slätbygden däremellan där också de större tätorterna finns. Avstånden är inte så stora jämfört exempelvis med förhållandena i norrlandslänen. I maj 1999 mördades två poliser från Mjölby av bankrånare. Morden ägde rum i Malexander i södra Östergötland. Det var en ren avrättning. Poliserna sköts ihjäl med sina egna tjänstevapen. Sverige chockades över de brutala polismorden. Kollegor till de båda mördade poliserna arbetar än idag vid Östgötapolisen. Även om tio år nu har gått sedan tragedin är vårt intryck att Malexander har avsatt djupa spår i myndighetens sätt att förhålla sig till polisuppdraget.

De dokument som polismyndigheterna i Sverige utarbetar för sin verksamhetsplanering, redovisning, bemötandefrågor och yrkesetik med mera skiljer sig vanligen inte så mycket åt till sitt innehåll. I stor utsträckning handlar det om att anpassa nationella riktlinjer och mål till lokala förutsättningar och förhållanden. Även om innehållet i diverse planer för de ”mjuka frågorna” i stora drag uppvisar stora likheter (arbeta professionellt, främja jämställdhet mellan könen, nolltolerans mot rasism osv.) måste de skillnader som kan noteras tillskrivas skillnader i förhållanden mellan de olika län där myndigheterna är verksamma. En myndighet kan t. ex. lägga ned mera krut på en fråga än på en annan fråga jämfört med andra myndigheter. Säkert kan också skillnader i hur dokument utformas variera mellan handläggare som ansvarar för att utforma dokumenten beroende på intresse, erfarenhet och kunskap. Vårt intryck är att polismyndigheten i Östergötland arbetar mycket strukturerat med riktlinjer och styrinstrument. (Detta är ingen förtäckt kritik av andra myndigheters arbete med dessa frågor.)

I riktlinjerna för polisverksamheten 2009 lyfts flera förhållanden fram som förutsättningar för ett bra polisarbete. Hit hör ett välutvecklat brottsofferarbete, ett och lokalt personsäkerhetsarbete som gäller såväl utsatta politiker, vittnen och egen personal. Tillsammans med åklagarkamrarna i Linköping och Norrköping bildade polismyndigheten en projektgrupp för att motverka hatbrott. Detta ledde till en handlingsplan mot hatbrott som

fastställdes 2008. Myndigheten har haft utbildning för personal inom området hatbrott. Minnet av Malexander innebär att dessa frågor får en särskild betydelse för Östgötapolisen.

Värdegrundsarbetet påbörjades 2008 och alla arbetsgrupper har deltagit i den processen. Låt oss citera vad myndigheten skriver om lokala mål för 2009:

”Lokala mål 2009

- Värdegrundsarbetet – Polisens fastställda värdegrund ska implementeras.
- Nya poliser – genom professionellt förarbete ska nya, trygga och kompetenta poliser introduceras.
- Minska hot- och våldssituationer – genom aktivt arbete med området ska resultat av nöjd medarbetarindex förbättras i förhållande till förra mätningen.
- Chefs- och ledarskap – utveckla och förtydliga chefernas uppgifter som leder till ett bättre resultat av ledarskapsområdet vid nästa mätning av nöjd medarbetarindex.”

*(Riktlinjer för polisverksamheten i Östergötlands län 2009, sid 26)*

Som ett positivt exempel vill vi lyfta fram arbetet med att introducera nya poliser. På annan plats i denna rapport skriver vi om poliskulturens avigsidor, bl. a. den jargong som sägs vara ”rå men hjärtlig”. Introduktionsfasen är mycket viktig för nyutbildade poliser. Socialiseringen till arbetsplats- och yrkeskulturen startar från dag ett. Att myndigheten är medveten om att mycket kan vinnas genom en planerad och förberedd introduktion är ett gott tecken.

I ett samtal som vi förde med en grupp poliser vid vårt besök berättade en äldre manlig polis om hur det hade varit på 1960-talet då finsk arbetskraft rekryterades till Electrolux i Motala. Han berättade att de finska arbetarna allmänt refererades till som ”FF”, som utlästes ”fulla finnar”. Inom den råa men hjärtliga polisjargongen förekom också benämningen ”finnjävlar”. Senare under vårt samtal kom det fram att en närvarande kvinnlig polis hade finlandssvensk bakgrund. Den äldre kollegan bad då om ursäkt för att han använt ordet ”finnjävel” när han berättade om gamla tider. Exemplet är illustrativt för att ett fördomsfullt språkbruk, även i en situation där man inte talar om nutid, kan uppfattas som kränkande, vilket den äldre polisen insåg. Men exemplet säger också något annat. Den kvinnliga polisen reagerade inte själv i situationen. Det kan hända att hon inte kände sig kränkt personligen, men det kan också vara så att hon såg det som olämpligt att säga något som kunde uppfattas som kritik av den äldre kollegan.

Mångfalds- och värdegrundsarbetet handlar om att bygga upp förutsättningar för en god kommunikation mellan medarbetare inom myndigheten som baseras på respekt och aktning för varandra och för varandras olikheter.

Den mångfaldsplan som polismyndigheten i Östergötland upprättat 2008 är tydlig, välstrukturerad och översiktlig. Kanske allra viktigast är att mångfaldsplanen motiveras utifrån den centrala värderingen demokrati. Polisens uppdrag handlar ytterst om att skydda det demokratiska samhällssystemet som det svenska folket har utformat under minst en hundraårsperiod, och som en överväldigande majoritet av folket ställer sig bakom. Det är kanhända så självklart att det inte nämns i flertalet dokument om polisverksamheten. Därför

menar vi att det är bra att mångfaldsplanen från polismyndigheten i Östergötland lyfter fram begreppet demokrati, som enligt vår uppfattning är den djupare värdegrund som polisarbetet måste relateras till.

Mångfaldsplanen har ett brett anslag. Fem områden aktualiseras:

- Arbetsförhållanden – målet är att förhållandena så långt möjligt ska lämpa sig för alla och att alla medarbetare ska ha goda möjligheter att kunna påverka sin arbetssituation.
  - Arbete och föräldraskap – målet är att medarbetare som är förälder ska kunna förena förvärvsarbete och föräldraskap.
  - Trakasserier och diskriminering – målet att ingen medarbetare utsätts för trakasserier, kränkande särbehandling eller andra former av diskriminering.
  - Rekrytering och kompetensutveckling – målet är att det ska finnas en blandning av olika människor inom alla verksamhetsområden och beslutsnivåer.
  - Löner – målet är att lön och andra anställningsvillkor är sakliga.
- (Mångfaldsplan 2008-2010, Polismyndigheten i Östergötlands län, sid. 6)

Det är inte ovanligt att jämställdhets- och mångfaldsplaner tillsammans med andra styrdokument som utarbetas inom en myndighets personalavdelning skickas ut till avdelningarna, sätts upp på anslagstavlor och läggs ut hemsidor. I allmänhet måste det emellertid till något mera för att påverka arbetssituation och arbetsklimat på en avdelning. Om medarbetare inte känner till innehållet, om innehållet inte diskuteras på ”golvet”, gör den upprättade planen föga nytta. Det är ett chefsansvar på alla nivåer att innehållet kommer ut. Att en mångfaldsplan även innehåller områden som annars klassificeras som arbetsmiljöfrågor, personalpolicy och lönepolicy ökar sannolikheten att mångfaldsfrågorna får större tyngd än vad som ofta är fallet. Det är t ex inte ovanligt att ”mångfaldsfrågor” uppfattas som en förtäckt term för ”invandrarfrågor”. Att som polismyndigheten i Östergötland gör, betrakta mångfaldsfrågor som centrala personalfrågor, och att man förstår att alla frågor faktiskt hänger ihop, är ett exempel som även andra myndigheter borde kunna använda sig av.

*Några iakttagelser från fokusgrupper och intervjuer:*

- I en verksamhet arbetade man med grupphandledning för att implementera ett förhållningssätt där man pratar med varandra och inte om varandra. Processen har tagit 3-4 år att implementera.
- Rädsla pratas det om idag vilket bland annat har lett till att man går igenom dagsformen. Om den inte är bra och polisen känner sig ur form kan denne avstå från att delta i en viss aktivitet.
- Ringde upp 100 föräldrar vars barn har mopeder och berättade att de skulle få böter om deras barn körde runt med trimmade mopeder och bad dem själva ta reda på hur deras barns mopeder såg ut innan de drabbas av böter. Efteråt upptäckte de att de bidragit till att hjälpa föräldrar som genom polisens samtal hade ett starkt argument till sina barn. På köpet fick de en väldigt god relation till föräldrarna som över lag var positiva till kontakten med polisen – samtalen gav väldigt mycket.

*Reflektioner inifrån organisationen*

- Man anses prata om känslor idag till skillnad mot tidigare.

- Polisens förmåga till självkritik anses ha blivit bättre.
- Det förebyggande arbetet utgör en större del av arbetet idag än tidigare.
- Positivt att man alltmer frångår tjänsteålder som viktigaste kriteriet inför en tjänstetillsättning.
- Polisen är en homogen yrkeskår som inte ser fördelarna med olikheterna. Det tar sig t.ex. i uttryck genom att man alldeles nyligen har rekryterat ekonomer till ekoroteln. Det gjorde man inte tidigare därför att det användes som en reträttplats för poliser.
- Om du vill göra karriär kan du inte säga vad du tycker.
- Obehagligheter sopas gärna under matta istället för att öppet diskuteras.
- Schemalägg tid för seriösa reflektioner som rör yrkesutövningen, styr upp med metodiska och målmedvetna planer för hur det ska genomföras.
- Ta tillvara enskilda polisers specialkompetenser, kartlägg den, fundera över hur de kan arbeta strategiskt för att komma verksamheten till nytta.

### 3. Erfarenheter från fokusgrupper och intervjuer

#### 3.1 Reflektioner kring polisyrket

Elva fokusgrupper med poliser i yttre tjänst har hållits. Syftet har varit att låta deltagarna diskutera etiska dilemman som poliser kan ställas inför i sin tjänstgöring. Vi har presenterat en situation som uppstått, ett scenario, och lämnat lösningen öppen. Deltagarna har fått i uppgift att först i mindre grupper diskutera hur de skulle agera i situationen i fråga. Resultaten från smågrupperna har sedan diskuterats i storgrupp. Fokusgrupperna har varierat i storlek från fem till femton deltagare. För att skapa relevanta scenarios besökte vi först några polisstationer och var medföljare i patrullbilar. Tre av fokusgrupperna har bestått av enbart kvinnor. Avsikten med det var att diskutera hur det är att vara i minoritet på en mansdominerad arbetsplats. De intryck som redovisas i det här kapitlet har vi bedömt som gemensamma för alla tre myndigheter. Citaten som återges i texten har vi, även om de kommer från enskilda personer, valt därför att de är representativa.

Situationerna som har diskuterats av poliser i yttre tjänst har syftat till att ge oss insikter om hur samarbete fungerar, vilka problemlösningar man kommer fram till, hur man förhåller sig till sin ledning och om man upplever att man får det stöd man behöver. Metoden ger inblick i hur poliser resonerar i grupp. Vi kunde så jämföra dessa diskussioner med vad vi sett och hört som medföljare. Dessutom gavs tillfälle att jämföra hur ledningsgrupper och poliser i yttre tjänst resonerar. Överlag har poliserna diskuterat livligt och öppenhjärtigt och det är uppenbart att de gärna funderar över och diskuterar sina egna och kollegors förhållningssätt. Med några grupper var det svårt att få igång diskussioner. Vi vet inte vad det beror på. På några ställen deltog omkring tio-femton personer som alla livligt diskuterade och framförde sin mening.

Polisyrket kan definieras på olika sätt. Här återger vi det som är mest centralt när poliser själva beskriver sitt yrke. Den dominerande uppfattningen är att de ser sig som en slags socialarbetare som arbetar i fält. Till skillnad från många utbildade socionomer som bokar möten på kontoret med sina klienter rycker polisen ut i akutsituationer. Denna verklighet överensstämmer knappast med den bild som förmedlas i samband med rekrytering av studenter till polisutbildningarna. Vi har fått det beskrivet, men utan att veta hur representativ bilden är över landet, att yrket illustreras i informationsbroschyrer med polishelikoptrar och ”action”. Frågan är hur representativ just den bilden är och vilka den appellerar till. I motsats till ”actionbilden” finns poliser som hävdar att det svåraste att hantera inom yrket är stressen i samband med perioder av sysslolöshet.

Oberoende av varandra beskriver många poliser att de trivs med det oförutsägbara i arbetet och med variationsrikedomen i arbetsuppgifterna. Vi tolkar detta som en viktig ingrediens i yrket, nämligen utmaningen eller förmågan att kunna agera i icke förutsägbara situationer. Vi föreställer oss att det är en del av självständigheten och yrkesskickligheten att kunna anpassa sig till olika situationer på ett för alla parter tillfredsställande sätt. Kort sagt handlar det om att kunna bemöta enskilda personer i svåra livssituationer, både brottsoffer och förövare. Polisen



möter båda sidorna – det tror vi är ett viktigt inslag i yrkesutövningen som inte ska underskattas när man tänker på de krav som ställs på yrkesutövaren.

Många polisanställda som inte har polisutbildning menar att deras kompetens inte riktigt räknas till fullo på grund av att de inte är poliser. Trots det vågar vi påstå att bilden håller på att ändras. Myndigheterna anställer nu specialister som ser det så att de bidrar med sina specialkunskaper och menar att de också får erkänsla för sin kompetens. Att det inte är helt självklart för alla att annan än polisiär kompetens värderas högt innebär att det än så länge saknas ett utvecklat ”komplementärt” tänkande inom organisationen. Det kan möjligen förklaras med att poliser tidigare ofta förblev poliser hela yrkeslivet. De utbildades dessutom inom myndigheten.

Nyutbildade poliser beskrivs av äldre så att de yngre numera kommer in som poliser med många andra erfarenheter i bagaget. Inte sällan har de provat på andra yrken innan de blir poliser. Möjligen finns en koppling mellan de olika yrkeshistorierna förr och nu till det vi har uppfattat som en betydelseförskjutning av yrkesinnehörden. Äldre poliser säger nästan undantagslöst att de är poliser medan yngre poliser kan uppge både att de är och att de arbetar som poliser. Att vara polis kan innebära att man ser yrket som en livsstil – att arbeta i skift, att alltid ha allmänhetens ögon på sig, och att bekanta i privatlivet alltid refererar till en som polis. Inte minst viktigt är att man delar många erfarenheter med sina kollegor som andra har svårt att sätta sig in i. De som uppger att de arbetar som poliser har i mindre utsträckning valt att identifiera sig med sitt yrke och de skiljer tydligare mellan arbete och privatliv.

### **3.2 Grupperingar, isolerade enheter och hierarkiska nivåer**

Ett övergripande intryck är att personal på olika enheter och nivåer i organisationen upplever sin enhet som isolerad från övrig verksamhet. De erfar en bristande förståelse för den egna verksamheten av personal på andra enheter och nivåer. Detta har framkommit på alla tre myndigheter och är ett uttryck för såväl horisontell som vertikal segregering. Det framstår som om olika delar av verksamheten inte fullt ut är integrerade med varandra utan mer fungerar som stuprör, dvs. avgränsade enheter som ägnar sig åt sina specifika uppgifter. I våra intervjuer och samtal med anställda har det kommit fram att personer i skilda befattningar upplever ett starkt ”vi” och ”dom” mellan polisutbildade och övriga inom organisationen. Endast de som inte är polisutbildade har emellertid tagit upp saken. De beskriver poliser på ett annat sätt än vad de som själva är poliser eller har en polisiär bakgrund gör. Nedan ger vi några exempel på hur detta har kommit till uttryck.

En reflektion som görs av en medarbetare följer här:

*”Begreppsapparaten är intressant att man t.ex. kallar alla som inte är poliser för civila – vad vill det säga och göra med självbilden av polisen. Man kan inte förstå vissa saker, anser poliser för att man inte har det speciella polistänket. Men jag har aldrig fått det förklarat för mig. Det handlar om att de som varit i yttre tjänst har sett allt och det delar*

*inte andra som inte gjort yttre tjänst. Men det är ingen som har kunnat beskriva vad de menar.”*

En annan medarbetare beskriver sin upplevelse av polisernas särstatus i organisationen så här:

*”Visst finns det kåranda, javisst en polis är en polis. Utredare ifrågasätts om de inte är poliser och det undras över om de kan lika mycket. Delaktighet finns delvis, samtidigt som alla vet hur det är – att poliser räknas mer på något vis.”*

Citaten beskriver hur medarbetare upplever att det görs skillnad inom organisationen. Icke-polisutbildad personal känner sig inte få ordentlig erkänsla för sina arbetsinsatser vilket bidrar till att stärka ett tänkande i termer av ”vi” och ”dom”. Den här typen av kategorisering kan inverka negativt på verksamheten eftersom den inte främjar samarbete mellan olika grupperingar. Snarare uppmuntrar den till gränsdragningar. En ”värderingskultur” där olika grupper står för olika värden kan i sin förlängning påverka attityder gentemot allmänheten som riskerar att uppfattas på ett liknande sätt.

I ett gruppsamtal med fyra civilanställda från olika verksamhetsområden ställde vi frågan om vilka karriärvägar de har. Svaret lät så här:

*”I organisationen får vi inte så mycket uppskattning. Det uttrycks klart och tydligt ibland. Vi civila kan ersättas av poliser men inte tvärtom. Men fanns inte stöd så skulle det inte fungera för dem...”*

Följdfrågan om hur det ser ut med kompetensutveckling ledde till följande svar:

*”Ursäkta, de förstår inte vad vi behöver kunna utan det får vi leta fram själva. Polisen har utbildning innan de började här och de har kompetensutveckling inlagt på schema, men civilanställda får titta och be. På APT pratas det om saker som inte berör oss. Det finns ingen särskild grupp för civilanställda, finns inte nämnda i mångfaldsplanerna heller.”*

Som de två sista citaten visar relaterar de till ”vi civila” och ”skulle inte fungera för dem” samt ”de förstår inte vad vi behöver”. Tydliga gruppmarkeringar görs i beskrivningar av verksamheten. Uppenbart är att den här gruppen civilanställda upplever sig som osynlig med lägre status än polisutbildade yrkesgrupper inom organisationen.

En polis formulerar det så här:

*”För mig behöver inte kåranda vara negativt. Jag ser det som något positivt, det har att göra med att man har förståelse och delar både lätta och svåra stunder med sina kollegor. Det skapar samhörighet att veta att man delar dessa erfarenheter med andra. Det är dock viktigt att ha civilkuraget som polis och att kunna protestera mot sådant som inte är bra och ge förslag på förändringar.”*

Kåranda och gemenskap bland poliser menar den här personen är en viktig del i arbetet, en uppfattning som han delar med många poliser som vi har talat med. Det är viktigt för dem att

dela erfarenheterna med sina kollegor. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att andra grupper inom verksamheten nedvärderas. Även om de som inte är polisutbildade inte kan vara en del av just den gemenskapen kan helheten som inbegriper alla polisanställda utgöra en annan och övergripande gemenskap. Med andra ord behöver det ena inte utesluta det andra. En bakomliggande förklaring till statuskillnader kan vara att verksamheten i sig är segregerad. Det en uppgift för ledningen att ta itu med.

Det som beskrivs ovan rör de mera övergripande kategoriseringarna och grupperingarna. I det som följer beskriver en polis grupperingar mellan olika avdelningar:

*"Det är för 'långt' mellan avdelningarna. Exempelvis finns det mycket fördomar mellan den personal som jobbar på kriminalavdelningen och de poliser som jobbar ute, dvs. ordningsavdelningen. Jag som har mycket att göra med båda avdelningarna ser detta ganska tydligt. Man skulle behöva korta ned avståndet, öka samarbetet för att öka förståelsen för varandras olika arbetsuppgifter, vilket skulle leda till bättre utredningar, m.a.o. fler lösta brott."*

Citatet lyfter fram viktiga frågor om samverkan inom myndigheten och det belyser hur viktigt det kan vara att ta del av fler än ett perspektiv för att få syn på sådant som kan förbättras.

En annan påtaglig gruppering inom myndigheterna gäller ålder och generationer. Hos de myndigheter vi har besökt har medarbetare med lång tjänstgöring uttryckt en oro för sina yngre poliskollegor. Synpunkterna har att göra med att de unga och oerfarna blir allt fler, men även med hur de yngre ser sig själva som poliser, agerar i sitt uppdrag och uppträder som kollegor inom organisationen. Det är inte deras kunskaper som farhågorna gäller – det framhålls att de är välutbildade – utan den ringa erfarenheten av polisarbete. Många äldre poliser bekymrar sig över hur de här unga poliserna kommer att klara sitt arbete utan äldre kollegors stöd och vägledning.

Många poliser med lång yrkeserfarenhet berättar att tidigare betraktades en polis som färdigutbildad efter fem till sju år i tjänst. Nya och unga poliser hade då alltid äldre kollegor till hands som kunde vägleda dem i svåra situationer. Nu pekar personal vid alla tre myndigheterna på de svårigheter som möter unga nyutexaminerade då den som är äldst på avdelningen kanske bara har två års tjänstgöring. Det är inte relativ ungdom och oerfarenhet i sig som är huvudproblemet utan det faktum att de yngre är så många att de dominerar bland poliser i yttre tjänst. Det påverkar myndigheten i så måtto att de yngre, enligt de mer erfarna, inte riktigt kan prioritera vad som kan göras i morgon respektive vad som bör göras i dag. Utöver att det skapar påfrestningar för enskilda individer riskerar det att få negativa konsekvenser för verksamheten i stort.

Citatet som följer är representativt i den meningen att just alla frågor som de yngre ställer har flera äldre poliser tagit upp när de beskriver sina yngre kollegor:

*"Vi var mer självständiga på vår tid men nu styrs de av GPS, de vill ha information när de åker ut på uppdrag och ställer många frågor i förväg. De frågar till exempel vem som har*

*ringt in anmälan, vilket telefonnummer personen har, när och vad som har hänt. På vår tid fick vi kanske information om en skadegörelse vi skulle åka på och vi åkte dit och tänkte att någon mötte upp och gjorde ingen det fick vi titta oss omkring och se vad som hade hänt.”*

Å andra sidan finns det de som säger:

*”Positiva delar är att dagens poliser är delvis mer självständiga. När vi var unga var det alltid någon som talade om för oss vad vi skulle göra eller vägledde oss. Under resans gång utvecklades man till självständighet. I dag ifrågasätter man på ett annat sätt än vi gjorde. De kan t.ex. fråga varför just jag, varför tar du inte någon annan när de får ett uppdrag. De tar inte ansvar för hela gruppen på ett solidariskt vis.”*

Till synes motsäger det sista citatet det närmast föregående. Kanske är det så att förståelsen av självständighet ändrar sig över tid, och att dess betydelse kan skifta mellan personer. Som yrkesutövande polis måste självständighet alltid vara viktigt för att kunna utföra arbetet väl. Den citerade polisen säger också något om det som han uppfattar som bristande solidaritet inom gruppen. Det är hans tolkning av de unga. Till skillnad från äldre poliser kan de unga ha helt andra perspektiv på ”sin” organisation. Nyutexaminerade unga poliser kanske inte upplever någon stark grupptillhörighet att vara solidarisk med. Det är också fullt möjligt att unga har tillhörigheter och är solidariska på annat sätt än vad den äldre känner igen. Äldre poliser i verksamheten och även flera chefer förefaller relatera sig till verksamheten utifrån hur den var när de själva var unga. Det framstår nästan som om de lever med en annan verklighetsbild än de ungas. Yngre kollegor, särskilt de som har erfarenheter från andra yrken, har å sin sida synpunkter på äldre kollegors kunskaper. Att olika generationer har olika perspektiv är naturligtvis inte unikt för polisorganisationen. Även om det är så kan man fundera över vilka konsekvenser detta får för ledningen om utförarna har så skilda uppfattningar om polisarbetet. Det tyder på ett behov att samtala om och reflektera över uppdraget för att utveckla gemensamma målbilder och för att förankra arbetet.

Ytterligare ett exempel på öar inom organisationen är kopplingen mellan olika hierarkiska nivåer. Det illustrerar vi med citat från två poliser. Den första säger så här om ledningen på nivåer bortom den egna enheten (oklart exakt vilken nivå personen syftar på):

*”Rent generellt kan väl sägas att de känns långt bort och att de inget har med mina dagliga sysslor att göra. Man tuggar på i sin vardag. Sen kommer det ett direktiv eller något nytt som det ska informeras om till gräsrotterna. Något som bestämts och som ska genomföras i organisationen. Och i bästa fall blir den informationen muntlig, men man känner väl inte så stor möjlighet att påverka och därför på något sätt inte heller delaktig.”*

*”Ledningen visar med hela handen, men det är för långt från verksamheten, det är glapp mellan länspolismästaren och polisen i uniform. Vi undrar ibland om de inte vet vad vi gör?”*

Citatet beskriver ett avstånd till ledningen som de citerade upplever, säkerligen ett dilemma för ledningen för denna liksom för andra stora organisationer som har att göra med

kommunikation. Hur kommunicerar man med sin personal på ett sådant sätt att den känner sig fullt delaktig i verksamheten?

Vi har diskuterat med poliser om de ser någon konflikt i att vara hierarkisk och samtidigt vara öppen för inflytande från personalen. Vi har inte uppfattat att de ser några motsättningar här, utan snarare tvärtom.

*”Låt oss vara delaktiga i att utforma verksamheten, då är den ju förankrad när den ska genomföras”.*

*”Tala gärna om vad vi ska göra men inte hur”.*

Det förefaller som om detaljstyrning ibland kan vara för stor och inte lämna utrymme för synpunkter från dem som ska genomföra arbetet. Bland poliser i yttre tjänst finns uppfattningen att de som ska utföra arbetet är de som är bäst insatta i vad som fungerar. Det handlar med andra ord om en viss yrkesstolthet som kanske inte alltid beaktas fullt ut.

Vi har uppfattat att den hierarkiska ordningen medverkar till att personalen inte alltid känner sig så delaktig som den själv önskar och har förväntningar på att vara. En förklaring är att verksamheten till vissa delar vilar på, och måste vila på, ordergivning men att en tydlig distinktion inte görs när ordergivning krävs respektive när personalen bör involveras i medinflytande. Vi föreställer oss att engagemanget hos personalen kan utvecklas genom att arbeta med kommunikation och delaktighet inom myndigheten.

En intressant spänning råder mellan hierarki och ”anarki” inom polisen. Å ena sidan är hierarkin både tydlig och påtaglig, å andra sidan vittnar många om att det inte är så lätt att styra verksamheten. Det finns de som säger att det tidigare har varit möjligt att arbeta som polis hela livet utan större ansträngning. Andra beskriver en kultur som tillåter en att ta hand om privata ärenden under arbetstid. En medarbetare berättade om en ledarskapsutbildning och en diskussion som fördes där. Det handlade om vad man får göra eller inte göra på arbetstid såsom att ta sig vissa friheter med flextiden, att ta med sig kopieringspapper hem eller att låna tjänstebilen för privat bruk. På frågan om det är vanligt att man gör så fick vi följande svar:

*”Ja o ja, många poliser tvättar här bilen på arbetstid och använder arbetsplatsens utrustning till det, liksom om de har något fel på sina bilar kan polisens mekaniker fixa dem. När de är ute och festar på kvällen ber de varandra köra hem varandra och de gör det också. Jag tycker att det är helt fel, ska vi använda polisen eller ska vi ta taxi.”*

Kanske är det ett karakteristiskt drag i traditionell poliskultur att inte dra en knivskarp linje mellan privatliv och arbete. Personen som citeras ovan uppgav att hon var ensam om att ifrågasätta att utrustningen användes privat. Samtliga övriga deltagare tyckte att det var så man gjorde och alltid hade gjort. Alla var eller ska bli ledare i organisationen, vilket kan förmodas säga något om nuläget. De flesta på utbildningen var dessutom poliser vilket inte vår intervjuperson är. Berättelsen speglar möjligen ett slags inskolat perspektiv på uppgiften som polis och hur motsatsen kan te sig om man inte har detta perspektiv.

### 3.3 Individ och kollektiv

En spänning finns inom polisen mellan individuella behov och krav i relation till kollektivt handlande inom polisen. Vi har uppfattat relationen mellan individ och kollektiv som central för förståelsen av grupptillhörighet inom myndigheten. I det som följer återger vi några exempel på hur detta kommer till uttryck.

Personalen lägger själva sina scheman och ledningen beställer det antal personer som ska placeras på olika uppgifter enligt schemat. Tanken bakom detta system är att ha en tillräckligt stor bemanning när behovet är stort, och vice versa, samt att undvika övertid. Det system som används i Östergötland och Gävleborg heter ”Time Care”. Flera personer har oberoende av varandra tagit upp systemet till diskussion därför att det enligt dem inte fungerar som tänkt. I Skåne tillämpas ett annat system som kallas för totalmodellen. I princip går det ut på samma sak som ”Time Care”. Missnöjet har emellertid inte varit lika uttalat vid Skånepolisen som vid de två andra polismyndigheterna. I Skåne har man istället varit kritisk mot arbetstidsavtalet.

Många poliser i yttre tjänst som använder ”Time Care” menar att det tar lång tid att fylla i uppgifterna och att det sedan ändå inte fungerar, eftersom det ofta finns luckor i bemanningen och behov av ytterligare personal. Synpunkterna kommer både från chefer och från poliser i yttre tjänst. Vid en av myndigheterna menar personalen i yttre tjänst att planeringen inte fungerar och att de ofta beordras att arbeta utanför sitt schema (det är inte känt för oss huruvida det gäller för övriga myndigheter). Vi har själva inte haft möjlighet att kontrollera hur systemet i praktiken fungerar, men enligt våra informanter skapar det stress, frustration och irritation. Då flera personer oberoende av varandra är kritiska till systemet är det viktigt att undersöka hur det kan förbättras.

En förändring som rör både individ och kollektiv är att turlagen har tagits bort. Ingen polis som vi har talat med anser att denna organisatoriska ändring är bra. Även personal på länskommunikationscentralen nämner att de inte längre arbetar i lag och att förändringen inte alltigenom är av godo. Så här säger en person:

*”Tidigare kunde man läsa av rösten på varandra om det var allvarligt. När man arbetar i grupper om sex personer lär man känna varandra utan och innan, med trettio-fyrtio personer blir det inte samma sak. Det är klart bättre för dem som inte var i välfungerande turlag. Vi blev också starka och kunde tala med andra turlag – det gillade nog inte ledningen. Nu blir det ju bara enskilda personer.”*

Vår respondent pekar på fördelar med att känna kollegorna väl, vilket man gör i ett arbetslag, och motsvarande nackdelar när arbetslag och turlagssystemet skrotades. Många som vi har talat med uppfattar förändringen på det viset. Varför systemet togs bort är något oklart för de flesta även om de har uppfattat att det handlade om problem med turlag som inte fungerade och att bemanningssystemet behövde effektiviseras. Alla turlag måste upphöras för att några inte fungerar. I citatet ovan framkommer en central aspekt när det gäller grupptillhörighet

inom myndigheten. Respondenten säger ”vi” och refererar till alla poliser i yttre tjänst. Hon ställer detta ”vi” mot ledningen på högre nivåer. Hon ser sig själv som en del av ett kollektiv med gemensamma intressen.

Tryggheten som förknippas med turlagssystemet har tagits upp av våra samtalspartners på olika nivåer inom organisationerna. Tryggheten består framför allt i nära bekantskap med kollegan/kollegorna, kännedom om hur de agerar i olika situationer och i vetskapen om vad man själv kan förvänta sig av sin kollega i kritiska situationer. Flera äldre poliser har pekat på betydelsen av en sådan trygghet och fördelen med att känna kollegorna vid skarpa lägen och emotionellt krävande situationer.

Vi har fått tillfälle att se polisverksamheter både i stad och på landet. Till skillnad från polisarbete i den stora staden är antalet poliser i mindre städer betydligt färre, de förfogar över mindre resurser, och som privatpersoner lever de mer eller mindre i samma miljö som de personer som de möter i tjänsten. Själva menar de att dessa förhållanden påverkar dem i yrkesutövningen. Eftersom de sällan kan räkna med uppbackning från kollegor måste de kunna lösa situationerna på egen hand. Deras erfarenhet är att det oftare blir konflikt när poliser från storstadsområden kommer. Storstadspoliserna har bråttom och mindre tid att resonera i en situation, kanske därför att de är vana vid snabb uppbackning av kollegor. Poliser i glesbygden måste lita till sig själva.

### **3.4 Mål och delaktighet/erkännande i verksamheten**

Vid alla tre myndigheter tas de kvantitativa målen med verksamheten upp av både medarbetare och chefer. Oberoende av varandra pekar flera chefer på svårigheten med att styras av statistik och de reflekterar över vilka konsekvenser det har på vad som blir synligt respektive osynligt i arbetet. Så här säger en:

*”Det är tyvärr ingen som värdesätter det vi gör som inte kan räknas i pinnar. Om vi säger att vi inte tar några brottslingar kanske det beror på att vi har arbetat förebyggande men det syns inte i statistiken. Det är ett problem för oss och de som vill mäta, att det viktigaste kanske inte kan synliggöras i statistik. Hur värdesätter man till exempel samtal med allmänheten?”*

Många poliser i yttre tjänst har ifrågasatt de nationella målen och beskrivit dem som meningslöst kvantitativa och näst intill omöjliga att uppnå.

Denna bild skiljer sig från hur flera chefer beskriver målen. En chef visar oss hur han brutit ned målen per anställd över en period. Det går till exempel att följa upp hur många blås (alkoholkontroller) en polis har gjort under en period, hur många förundersökningar som har genomförts osv. Översikten ger en både snabb och god överblick över hur det kan se ut och visar att variationerna bland de anställda är stora. Vissa har många blås och förundersökningar medan andra har mycket litet noterat. Det finns både förklarliga och oförklarliga skäl till att variationerna är så stora. Den här chefen använder det som ett underlag vid utvecklingssamtal

och lönediskussioner. Organisationen har som det förefaller bra styrinstrument där det tydliggörs hur enskilda poliser bidrar till att uppfylla verksamhetsmålen.

En person som själv inte är polis men arbetar i en ledningsfunktion menar att motståndet kring målen har andra förklaringar än att målen skulle vara svåra att uppnå. Hon säger så här:

*”Jag tror att det är så att de känner att blicken har vänts mot dem. Det handlar inte bara om att uppfylla vissa mål/pinnar utan hur du gör det och vilket förhållningssätt du har när du gör det. Det är alltså inte bara antal.”*

Av intervjuerna verkar det som att det tidigare var upp till individen själv vad som presterades under perioder mellan händelser som fordrar omedelbar insats. Poliser i yttre tjänst har huvudsakligen arbetat händelsestyrt, men däremellan inte känt något uttalat krav att ägna sig åt brottsförebyggande arbete. I nuläget är de nationella målen på ett mycket konkret sätt närvarande i målen ute i den lokala verksamheten.

Utöver de kvantitativa målen finns ambitioner att lägga upp andra mer långsiktiga mål. Det är svårt att säga något generellt om detta. Ur personalsynpunkt kan det vara stimulerande för den enskilde medarbetaren att beredas möjlighet att utveckla sådant som denne är särskilt intresserad av, som t.ex. att bygga upp kontakter med ungdomar, eller att ägna sig åt andra förebyggande aktiviteter. Många chefer har denna ambition men det stupar ofta på att tiden inte riktigt ”räcker till”. Detta är en fråga att se över.

### **3.5 Genus i organisationen**

Kvinnor har funnits inom polisen i över trettio år och vid de senaste antagningarna på polishögskolorna antogs ungefär lika många kvinnor som män. Kvinnor befinner sig i en organisation som av tradition har varit manligt kodad. Vi ville undersöka om detta fortfarande har betydelse för dagens kvinnor inom polisen. Vi intervjuade kvinnliga poliser och ställde direkta frågor om könstillhörighetens betydelse i yrkesutövningen. Vi ordnade tre fokusgrupper med enbart kvinnor; cirka fem deltagare i varje grupp.

Kvinnliga poliser vittnar om att de måste bevisa att de klarar tuffa situationer. Kvinnor som deltog i fokusgrupperna menade att det oftast inte var något särskilt med att vara kvinna och polis. Men under samtalens gång tog alltid någon upp ett exempel på att det inte alltid är så lätt och att de exempelvis upplevde att de prövades på ett annat sätt än män.

På en station som vi besökte hänger en text på en anslagstavla som vänder sig till alla anställda. Texten beskriver hur ”man” bör förhålla sig till kvinnor enligt en månadscykel och när kvinnor är minst eller mest retliga. Bakom dörren hos en inspektör på en annan station hänger en tavla med en halvnaken kvinnlig polis som håller i en hastighetskamera. Bilden är en gammal reklambild för hastighetskameror. Inspektören ansåg att bilden är bra och att han har den på väggen därför att den enligt honom ger en fin beskrivning av trafikpolisen. Förmodligen genomför han förundersökningar och håller förhör i samma rum. Forskaren kan



inte vara den första som sett bilden. Vi har inget svar men vill ställa frågan – hur är det möjligt att bilden kan hänga i en offentlig tjänstemans rum?

Kvinnor som vi träffat enskilt har tagit upp exempel på erfarenheter som har haft med deras könstillhörighet att göra. De har inte gjort det när vi träffat dem i grupp. Vad vi känner till har diskussionen om kvinnliga poliser inte utgått från verksamhetens behov att få in kvinnor utan snarare diskuterats som en rättighet för kvinnor att få vara poliser. Detta återspeglar ett dualistiskt synsätt på könen i vår kultur, men också att mannen i denna kultur utgör normen för det självklara som det andra könet - kvinnan - relateras till.

En kvinna som nu är chef för en avdelning berättar hur det har varit under hennes karriär som polis:

*”Min första chef sa explicit till mig 1982: Jag gillar inte kvinnliga poliser – det ska du veta. 1995 medgav min dåvarande chef att han inte gillar kvinnliga poliser. Idag är det ingen som säger något, det är inte okej längre.”*

Från det att motståndet till kvinnliga poliser har varit stort till att de numera är en självklarhet för de flesta tycks många mena att en könsblandad arbetsplats gör att det blir högre i tak för alla. Även de som varit länge i organisationen ser fördelar med blandningen.

*”Vi behöver tjejer, vissa saker går inte att lösa utan dem. De bidrar också till att ändra kulturen.”*

Även om kvinnor numera har funnits länge i organisationerna menar flera kvinnor att det är männen som sätter agendan som kvinnorna får acceptera bäst de vill. Nästa citat bland flera snarlika illustrerar hur män bildar grupper utifrån kön till skillnad från kvinnor.

*”På polisutbildningen var samtliga män utan hår efter en vecka på utbildningen.”*

*”Killarna blir en grupp medan kvinnorna blir individer”, replikerar någon.*

Det sista citatet är en intressant notering hur det kan gå till vid könskodningen. Det är uppenbart att det är skillnad på att vara man och kvinna inom polisycket. En möjlig förklaring till varför kvinnor i grupp inte gärna talade om könstillhörighet är att de riskerar att tappa legitimitet, eftersom gruppen kvinnor står i motsats till gruppen män. En strategi kan vara att de strävar efter att identifiera sig som individer.

### **3.6 Medarbetarna, organisationen och värdegrunden**

Polisens värdegrund uttrycks med de tre ledorden *tillgänglighet, effektivitet och engagemang*. Med några få undantag har de allra flesta arbetat med värdegrunden. Flertalet av dem vi talat med tycks ha arbetat med värdegrunden i relation till allmänheten och hur den bemöts. Den förefaller inte i samma grad ha förankrats inom organisationen som ett verktyg som ledare förhåller sig till gentemot sin personal. Inom organisationen finns variationer och

medarbetarna ser inte på värdegrunden på samma sätt. En verksamhetschef säger så här om värdegrunden:

*”För mig är värdegrunden en verksamhetsfråga. Det är viktigt för chefer att vara tydliga. Vi har med våra regler och värdegrund vid anställningar så att de vi rekryterar godkänner dem. Alla här vet exakt var gränsen går och alla har ansvar för att säga ifrån när någon annan överträder den. Vi har idag en annan syn än när jag var ny (35 år sedan). Man fick inte säga vad man ville då. Sa man det var man rökt och fick fotpatrullera i regn om man sa ifrån till chefen. Idag jobbar vi utifrån att man ska säga vad man tycker och komma med konstruktiva förslag. Dessutom ska alla respekteras för deras uppfattning.”*

Citatet återger hur en ledare ser på värdegrunden och hans åsikt om vad som gäller på arbetsplatsen. Den tycks fungera som ett aktivt förhållningssätt på den arbetsplats han beskriver. Det här skiljer sig från vad några medarbetare på andra arbetsplatser anser. De formulerar sig så här:

*”Polisens värdegrund sitter uppe på flera ställen på avdelningen. Visst det är viktigt att påminna men det känns inte som den aktualiseras, eller att det pratas om vad den egentligen innebär i praktiken. Jag tror inte att någon på denna enhet till vardags sitter och funderar på om deras arbete genomsyras av polisens värdegrund.”*

En annan medarbetare säger:

*”Vi har satt upp värdegrunden på väggen och tittar på den ibland, men tanken är väl att man diskuterar, den måste ju ha en förankring.*

Det har citatet illustrerar ett dominerande drag, nämligen att många medarbetare känner till värdegrunden men också att den inte engagerar dem på arbetsplatsen. Många poliser har reagerat på värdegrundsarbetet därför att de enligt egen utsago inte känner igen sig i de ord som definierar värdegrunden, och därför att de menar att de alltid har arbetat utifrån en värdegrund. Flera har känt sig ifrågasatta och undrar om det var fel på den tidigare värdegrunden eller vad problemet är? Det kan bero på att det är svårt att engageras av ledorden då de inte relaterar till egentliga etiska värden. Kanske är det ovana att diskutera den typen av frågor.

Vi har också funnit att man i vissa verksamheter talar om värdegrunden istället för att tala om de problem man har och som behöver lösas. Då riskerar värdegrunden istället för att fungera som ett verktyg bli en överbyggnad som inte pekar mot förändring utan snarare konserverar ett tillstånd i organisationen.

Det finns dock en grupp som har upplevt värdegrundsarbetet som mycket intressant med spännande diskussioner på APT möten m.m. Här har ledarna lyckats skapa intressanta diskussioner och engagemang kring värdegrundsfrågorna.

Ett exempel på hur det gick till på en arbetsplats följer här:

*”Den nuvarande värdegrunden i myndigheten var jag ju delvis med och påverkade när den togs fram. Men det var i så liten skala man kunde påverka så man känner sig faktiskt inte delaktig i slutresultatet. Men jag har ett gott exempel på hur man får större delaktighet. I den grupp ordningspoliser jag tillhör genomförde vårt befäl ett liknande projekt tidigare. Där diskuterade vi fram ett antal ord som blev vår värdegrund. Men eftersom det gjordes i den lilla gruppen och blev en sorts överenskommelse mellan oss så blev det mycket mer relevant. Kan inte svara på hur alla kände det men jag och ett antal jag samtalade med kände oss mycket mer delaktiga i det. Ett sorts socialt kontrakt skulle man kunna säga. Flera sa att de reflekterat över det i olika situationer som uppstått i arbetet. Att någon relaterar till vår nuvarande värdegrund som tagits fram i myndigheten har jag inte sett.”*

Det som citerats ovan är ett representativt exempel på synpunkter som dominerar bland dem vi har talat med vid alla tre myndigheter. De saknar något i värdegrunden som berör dem. Exemplet tar upp socialt kontrakt som en kärna i värdegrundsarbetet, det vill säga att samtala och reflektera gemensamt kring sådant som känns angeläget för deltagarna.

### **3.7 Sammanfattande intryck från fokusgrupper och intervjuer**

Vi har tagit del av mycket positivt inom polismyndigheterna, framförallt genom engagerade medarbetare som i de flesta fall generöst delgivit oss sina synpunkter på organisationen. Det är ett tecken på att det finns utrymme för enskilda medarbetare att uttrycka sina åsikter även när de inte är odelat positiva. Vår uppgift var dock att söka efter sådant som kan inverka negativt på beteenden och attityder bland medarbetarna. Mot den bakgrunden fokuserar vi på förbättringsområden som vi anser att det finns anledning att se över.

Låt oss börja med segregeringen i och styrningen av verksamheten. Verksamheten är både horisontellt och vertikalt segregerad vilket bidrar till att yrkesgrupper och verksamheter inte samarbetar i en utsträckning som vore möjlig om organisationen vore bättre integrerad. Vi har också sett yrkessegregering där civilanställda upplever sig osynliggjorda i organisationen och tycker att de inte får riktig erkänsla för sitt arbete. Något som är särskilt oroande är det glapp som finns mellan äldre och yngre i organisationen. Det är delvis naturligt men här framstår det som att äldre och yngre har mycket olika bilder av verksamheten. Eftersom äldre ofta leder yngre blir det problematiskt.

Det finns problem med målstyrningen av verksamheten som delvis kan ha att göra med brister i förankringsprocessen och att det blir för detaljstyrt för att skapa engagemang hos medarbetarna. Det kan bidra till att medarbetarnas yrkeskunnande förbises. Ett annat problem är att det här är ett nytt synsätt inom polisen på vad arbetet omfattar och bör leda till. Mot den bakgrunden är förankring och kommunikation, med information på rätt och relevant nivå, av central betydelse.

Systemet för schemaläggning och totalmodellen behöver ses över och utvärderas. Vi har själva inte haft möjlighet att undersöka systemet men har stött på så många kritiska synpunkter på den här modellen att den behöver ses över, antingen den har brister eller blivit

symbol för annat missnöje inom organisationen. Oavsett vilket tar det mycket energi av medarbetarna. Vi tänker oss också att myndigheten behöver arbeta mer med kommunikationen, som behöver anpassas till de nivåer inom organisationen som informationen riktas till.

Fortfarande förekommer sexistiska uttryck i organisationen även om det inte längre anses förekomma en uttalad ovilja mot kvinnliga poliser. Det är av vikt att ledningen på alla nivåer i organisationen kommunicerar att trakasserier på grund av kön inte är acceptabelt. Kvinnor och män tycks identifiera sig på olika sätt i relation till kön; medan kvinnor identifierar sig som individer framstår män som mer grupporienterade i relation till könstillhörighet. Vi anser att det beror på att det inte är till fördel för kvinnor att framhålla könstillhörighet då den manliga normen fortfarande är stark i organisationen.

Många synpunkter har framförts om värdegrunden vilket betyder att man har reflekterat kring den. Eftersom reflektion är en del av ett värdegrundsarbete har projektet i så måtto varit lyckosamt. Det förefaller dock som om många medarbetare inte kan identifiera sig med värdegrunden, och i de fall där det har gjorts, beror det på ledare som har lyckats engagera och visa på värdegrundens betydelse för den egna verksamheten. I övrigt har många upplevt att de inte har kunnat påverka den då uppfattas ha kommit ovanifrån. Medarbetarna har svårigheter att komma ihåg ledorden, kanske därför att dessa inte direkt förknippas med traditionella moraliska/etiska konnotationer.

Frågan om hur ledarskapet utformas, hur ledare rekryteras och hur ledare utbildas är av stor betydelse eftersom det är ledarna som visar vägen i en organisation. Man kan ha en aldrig så bra värdegrund men om ledarna inte står bakom den går samtalet inte vidare i organisationen.

Avslutningsvis föreslår vi att frågan om polisanställdas omvärldskunskap alltid behöver hållas aktuell med pågående samhällsförändringar, såväl på hemmaplan som globalt.

- Vad behöver poliser som utreder eller arbetar i yttre tjänst för slags kunskaper för att bättre förstå de människor de möter i tjänst?
- vad behöver poliser för slags kunskaper för att förstå sig själva som människor och medmänniskor?
- Grundläggande praktisk genuskunskap är av vikt både för medarbetarna inom organisationen och i relation till allmänheten (ökar självkännsdomen).
- Fundera över hur kommunikationen till allmänheten samtidigt kommunicerar till personalen och vilka konsekvenser det har för personalens självbild och uppfattning av ledarna.

## 4. Varför förekommer attityd- och bemötandeproblem?

### 4.1 Olämpliga individer

Det kan finnas olika anledningar eller orsaker till att vissa poliser faller ur ramen så att säga. Man kan skilja mellan förklaringar som riktar in sig på individuella respektive på strukturella och organisatoriska förhållanden. Beroende på var man förlägger orsakerna kommer åtgärderna att variera. Det mest sannolika är att orsakerna är komplexa och måste sökas i både individuella och strukturella förhållanden.

Enskilda poliser som uttrycker attityder vilka står i strid med organisationens etiska grundhållning är helt enkelt inte lämpliga för yrket. Det kan bero på att de har personliga problem eller personlighetsproblem. En ganska omfattande forskning om korruption inom poliskåren finns i USA där problemet är stort, vilket inte är fallet i Sverige. Men poliser som brister i respekt för personer som de möter i sin yrkesutövning, eller om de är alltför snabba att ta till maktmedel för att lösa en situation, kan vara olämpliga i yrket utan att för den sakens skull vara korruperade. I den amerikanska litteraturen talar man om "rotten apples" teorin. Vi vänder oss mot den benämningen eftersom den enligt vår uppfattning uttrycker en nedvärderande syn på medmänniskor och medarbetare inom organisationen, dvs. just de problem som det här uppdraget handlar om. Människor kan vara olämpliga att utöva sitt yrke av olika skäl. Det är fullt tillräckligt att klargöra att de är olämpliga för jobbet utan att ta till en nedvärderande terminologi. Om det i svensk polisjargong finns någon motsvarighet till den amerikanska termen bör den i så fall undvikas.

Vissa personer bedöms vara olämpliga för polisyrket om de till exempel inte uppfyller de fysiska fordringarna eller om de har uppenbara eller kroniska hälsoproblem. Andra avgörande förhållanden kan vara mentala problem eller personlighetsproblem, att tillhöra våldsbenägna odemokratiska politiska extremgrupper, att vara kriminellt belastad, eller att ha alkohol- och drogproblem. Att sätta bort sökande som uppenbarligen är olämpliga i yrket handlar om att förbättra och förfina rekryteringsinstrumenten. Amerikansk polisforskning söker utveckla s.k. "early warning systems" vilka syftar till att på ett tidigt stadium, och helst redan vid antagningsproceduren, identifiera polisaspiranter som inte håller måttet, framför allt när det gäller frågor om integritet, personlig moral och etisk hållning (se Hickman, Piquero & Greene, 2004, *Police Integrity and Ethics*).

Rikspolisstyrelsen som ansvarar för rekryteringen av polisstuderande arbetar med att förbättra sina rekryteringsinstrument för att identifiera sökande till utbildningen som bedöms inte vara lämpliga för polisyrket. För alla parter är det bäst att avskilja en olämplig person under ett tidigt skede än efter en genomgången utbildning. Ännu svårare är att göra det med en redan anställd. Frågan är känslig. Det finns arbetsrättsliga aspekter som måste iakttas fullt ut. Även om kontroller kan genomföras under utbildningen är det i första hand i samband med antagningsbedömningar som den viktiga sällningen måste göras så att individens rättssäkerhet inte hotas. Ett forskningsprojekt som nyligen påbörjats vid de tre polisutbildningarna handlar om återkommande attitydundersökningar bland polisstuderande, både under utbildningsfasen och senare efter det att de färdigutbildade poliserna har fått anställning. Projektet kommer att

öka vår kunskap om socialiseringen in i polisyrket. Mätmetoden kan dock inte användas för att identifiera polisstuderande som är olämpliga för yrket.

#### **4.2 Traditionella förhållanden**

Här är inte platsen för en historik över den svenska polisorganisationen. För en historisk översikt hänvisar vi till Björn Furuahagens studie *Från fjärdingsman till närpolis – en kortfattade svensk polishistoria* (2009). Polisyrket är manskodat på grund av att det ända fram till senare delen av 1900-talet var förbehållet män. Av hävd och tradition har anställda med polisutbildningen under lång tid nästan uteslutande begränsats till etniskt svenska män. Tidigare ansågs yrkets (fysiska) krav utesluta kvinnor i reguljär polistjänst. Liksom andra historiskt mansdominerade yrken (stamanställt befäl inom försvaret, hamnarbete, byggnadsarbete, gruvarbete och sjömansarbete) har yrkesnormer och yrkestraditioner länge hindrat kvinnor från att söka sig till dessa ”farliga” yrken.

Inom alla yrken utvecklas sätt att tala om jobbet. Det rör gemensamma erfarenheter man gör i arbetet såväl i fråga om arbetets innehåll som till de sociala relationer som utvecklas på en arbetsplats (relationer till varandra, till chefer och ledning). En del av detta handlar om begrepp och terminologi som för utomstående kan vara mindre känt, t.ex. ord för utrustning, rutiner, agerande och arbetsmoment. Ordet ”utsättning” har en annan betydelse för poliser än vad det har för viltvårdare och fiskodlare. Till sjöss är styrbord och babord inte detsamma som höger och vänster. Begreppen har olika referenser. Om befälhavaren på ett fartyg uttrycker sig i termer av höger eller vänster när det gäller fartygsmanövrering blir ordern otydlig och misstag kan inträffa. Inom polisverksamheten behövs gemensam terminologi för att förekomma missförstånd. Vid skarpa lägen är det särskilt viktigt att ordergivning är tydlig.

Det finns emellertid också en sida av det gemensamma språket som fyller andra funktioner än tydlighet i kommunikation, nämligen att sörja för sammanhållning och gemenskap. Det här utgör en viktig del av den så kallade poliskulturen. Enligt polisforskaren Rolf Granér (2004) finns det inte en homogen, statisk poliskultur (bland patrullerande poliser) utan egentligen flera olika kulturer. Yrkeskulturen kan variera mellan olika positioner inom organisationen och mellan olika myndigheter. I den här utredningen har vi anat att sådana variationer kan förekomma, men vi skulle ha behövt bedriva deltagande observation under betydligt längre tid än vad som stod till vårt förfogande för att närmare beskriva sådana variationer. För enkelhetens skull talar vi här om en poliskultur, väl medvetna om att den inte är enhetlig över landet.

Mycket i poliskulturen måste betraktas som bra – man förstår varandra, man delar gemensamma erfarenheter, och man kan tala med varandra om dessa. Detta skapar sammanhållning och gemenskap, och i förlängningen lojalitet – man ställer upp för varandra. Detta är kärnan i en god kåranda. Låt oss alltså konstatera att det finns en positiv sida av poliskulturen som stärker sammanhållning, gemenskap och kåranda utan att detta sker på bekostnad av andra. ”Vi-känsla” är möjlig att nå utan att detta ”vi” måste stärkas av att ställas mot ett ”dom”. Inom många samhällsområden, inte minst i arbetslivet, utvecklas laganda (en

”vi-känsla”) inför en uppgift som laget eller arbetsgruppen har att lösa gemensamt. Ett illustrativt exempel på detta är en orkester. Varje musiker bidrar med sin särskilda insats för att den konstnärliga helheten ska bli av. Den ”vi-känsla” som den gemensamma insatsen skapar bygger inte på konkurrens med andra eller på avståndstagande från andra.

Det finns emellertid avigsidor med poliskulturen. Mycket i denna kultur har sin grund i att polisyrket länge var förbehållet män. Den dåliga sidan av poliskulturen karakteriseras av sexistiska och homofoba skämt, nedlåtande inställning till svaga grupper i samhället, våldslösningar snarare än samtal, och den kick man kan få av att befinna sig i ett maktöverläge (se Granér, 2004). En forskare har framfört uppfattningen poliskulturen i dess negativa sidor har klara likheter med s.k. hederskulturer. Heder är ett centralt värde, och när hedern utmanas måste man agera för att återställa den, för att bevisa den. Nu menar forskaren inte att hedersinslagen i poliskulturen direkt ska jämföras med de hederskulturer som vi känner till från Medelhavsregionen och Mellersta Östern och som omfattar både kristna och muslimska grupper. Släktens (männens) heder är där starkt knuten till kontroll över kvinnor. Snarare skulle den polisiära hederskulturen vara jämförbar med en hederskultur som utvecklats i USAs sydstater inom delar av den vita befolkningen. Denna kultur har beskrivits av Nisbett & Cohen (1996). För dem som företräder denna hederskultur i den amerikanska södern är det självklart att bära skjutvapen, att använda dessa i försvar av hem och familj, att direkt möta det som uppfattas som integritetskränkning med ett knytnävsslag i ansiktet, att vara anhängare av dödsstraff och att hämnas en oförrätt. Företrädare för denna kultur står Ku Klux Klan nära. Om vi har förstått forskarens syn på den svenska poliskulturens avigsidor så har den vissa drag gemensamt med den amerikanska. Även om de allra flesta polisanställda inte alls ställer sig bakom de värsta avarterna av poliskulturen kan man genom att delta i ett språkbruk och använda en jargong som är spritt inom delar av organisationen understödja denna negativa kultur.

Kulturens avigsidor hålls alltså levande genom en intern jargong som för utomstående framstår som fördomsfull. Uppenbart patriarkala inslag från gångna tider lever kvar. De yttrar sig i en nedlåtande syn på kvinnliga polisanställda, på homosexuella, och på personer med utländsk bakgrund. Sexistiska skämt var ett stående inslag i denna kultur, även om män idag är mera försiktiga med sådana skämt i kvinnliga kollegors närvaro. Poliskulturens avigsidor befästs i ett fördomsfullt språkbruk, ett språkbruk som både är exkluderande av ”dom andra”, ”dom som inte är som vi” (kvinnor, invandrare, bögar, ”buset”), och inkluderande av ”dom som är som vi” (heterosexuella, manliga, svenska poliser).

Det ligger i polisens uppdrag att ingripa mot personer som begår brott, och att frihetsberöva personer när detta är påkallat. Många arbetsuppgifter som poliser i yttre tjänst har att lösa har en påtaglig konkretion och handfasthet. Man måste i vissa situationer ta i personer, och därmed överträda gränsen för vad som i vanliga fall uppfattas som den personliga integritetens utrymme (*personal space*). När poliser måste tillgripa maktmedel för att omhänderta en person mot dennes vilja blir det en ”vi-dom” konfrontation som snabbt kan eskalera till en (obehaglig) konfliktsituation. I det som vi vill kalla den problematiska sidan av poliskulturen kan denna ”vi-känsla” stärkas av ett avståndstagande till ”dom”, dvs. de som

inom jargongen benämns ”buset”, personer som överträder lagen, personer som stör den allmänna ordningen, uteliggare, narkomaner och andra på samhällets botten.

Om vi tänker oss tillbaka i tiden några decennier, när polisen var kommunal, rekryterades poliser lokalt. På den tiden kom poliser inte sällan från samma släkt. De kände redan tidigare varandra, eller kände till varandra, eller kom från samma sociala skikt. I dagens polisorganisation rekryteras polisstuderande nationellt. I en situation med en allt större andel kvinnliga poliser och en ännu liten men gradvis växande andel poliser med invandrarbakgrund skapar den historiskt framvuxna polisjargongen osäkerhet. Den ”råa men hjärtliga tonen” som det fördomsfulla språket kallas internt fungerar exkluderande på många arbetskamrater. Syftar bögskämtet till att inkludera eller exkludera mig? I en kultur där det fördomsfulla språket florerar kan medarbetare som inte råkar vara heterosexuella svenska män välja att ligga lågt i informella sociala möten runt kaffebordet. För organisationen som helhet blir det en kostnad när enskilda medarbetare känner olust inför vissa arbetskamrater eller social otrygghet på arbetsplatsen. På en arbetsplats där stämningen är tryckt påverkas arbetsglädje och prestationer negativt.

Liksom alla yrkeskulturer ändras poliskulturen under intryck av nya förhållanden. Mycket talar för att närvaron av kvinnliga poliser har haft en dämpande inverkan på värsta avarterna av polisjargongen. Manliga poliser har berättat att de numera inte bara håller tillbaka sexistiska skämt i kvinnliga medarbetares närvaro, de inser att sådant språkbruk kan upplevas som djupt kränkande och att det inte lämpar sig i en modern polisorganisation. En breddad rekrytering av poliser (polisstuderande) från andra sociala skikt än den (lägre) medelklass som har förekommit hittills kommer på sikt att påverka poliskulturens negativa sidor i riktning mot ökad tolerans och mot respekt för människors olikhet. Idag har omkring arton procent av Sveriges befolkning invandrarbakgrund. Andelen med utomeuropeisk bakgrund växer. I storstadsområdena är andelen personer med utländsk bakgrund betydligt större än riksgenomsnittet. En polisorganisation som bättre speglar befolkningssammansättningen är av stort värde, både för att vinna allmänhetens förtroende, och för att motverka de negativa inslagen i poliskulturen. Därigenom effektiviseras organisationen för att alla medarbetares potential utnyttjas på bästa sätt. På en sådan utveckling vinner professionaliteten. Denna tanke bygger på följande resonemang: I en organisation som är segregerad är risken större att ett fördomsfullt tänkande får fäste, som i förlängningen kan leda till diskriminering. Nobelpristagaren i ekonomisk vetenskap Gary Becker har i ett klassiskt arbete visat att diskriminering alltid utgör en kostnad för den organisation där diskriminering utövas. Denna kostnad gör att effektiviteten blir sämre än vad den skulle behöva vara.

Erfarenheter både från Sverige och andra länder talar mot kvotering och positiv särbehandling som en framkomlig väg att bredda rekryteringen. Vi tror mera på uppsökande verksamhet kombinerad med informationsinsatser. Många personer med invandrarbakgrund är misstänksamma mot polisen utifrån sina erfarenheter av poliskorruption i egna hemländer. Ett viktigt projekt med sikte på breddad rekrytering har startats i Malmö (se avsnittet om Polismyndigheten i Skåne).



### ***4.3 Polisuppdraget och polisarbetet***

Polisens uppdrag är komplext. Det är att upprätthålla lag och ordning i samhället, att förebygga kriminalitet, att reagera när brott begås, att utreda brott, att lagföra den eller de som har begått brott, och att serva myndigheter med svåra persontransporter, kort sagt, att ansvara för den allmänna tryggheten i samhället. Polisen har monopol på att använda våldsmetoder när uppgiften så kräver och när varje annan lösning på en akut situation är uttömd. I detta avseende har polisorganisationen viss likhet med den militära organisationen som har våldsmonopol i krigssituationer för att avvärja yttre hot mot staten. Polisarbetet ställer stora krav på den enskilda polisens omdömesförmåga att agera lugnt, metodiskt och professionellt. I skarpa lägen kan arbetet vara mentalt mycket påfrestande. I samband med polisiärt motiverade ingripanden utsätts den enskilda polisen i åtskilliga fall för kränkningar och hot, både verbala sådana och fysiska. Att poliser i utsatta och svårbedömda situationer kan erfara stark rädsla för eget eller medarbetares liv är föga förvånande. Det är ett framsteg att man numera kan tala om upplevd rädsla, och inte som förr, att man väntas hålla masken, att förneka eller tränga bort rädsla. Poliskulturen och särskilt dess problematiska sidor måste ses som en respons på problem i ledarskapet, på missnöje med arbetssituationen och arbetsvillkoren, och på ett bristande förtroende för chefer.

En funktion som poliskulturen har fyllt, och fortfarande fyller, är som säkerhetsventil för poliser (i yttre tjänst) som erfarit kränkningar, utsatts för hot, och upplevt rädsla i samband med svåra uppdrag. Starka emotioner som triggas vid genomförandet av ett farofyllt uppdrag är ingenting som man vill lägga på bordet hemma i familjen eller ta upp med vänner som inte själva är poliser. Poliskulturen med både sina positiva och negativa sidor kan bidra till att minska spänningar, att den enskilde medarbetaren kan känna styrka i gruppen av medarbetare, och att man ställer upp för varandra.

Polisarbete, särskilt gäller det polisarbete i yttre tjänst, är mer eller mindre händelsestyrt. Polisen agerar på händelser av varierande slag som fordrar polisiärt ingripande eller närvaro. I radiobilen väntar man på meddelanden om att ta sig till en adress där bråk har rapporterats, eller till en krogkö som är stökig, eller till en trafikolycka, eller till en brottsplats. Enskilda poliser (näropoliser, patrullerande poliser i yttre tjänst) måste vara beredda att agera med omedelbar verkan i mycket skiftande situationer. Vissa händelser är kända i förväg som exempelvis derbymatcher i fotboll och ishockey (högriskmatcher), politiska demonstrationer och statsbesök, liksom att man vet i förväg att vissa helgdagar innebär mycket trafik på vägarna, och mycket fylleri på allmän plats med allt vad det för med sig av bråk, misshandel och våldtäkter. Insatser kan planeras i förväg. Men det ligger i sakens natur att flertalet brottsliga händelser inte är kända i förväg.

Enskilda poliser i yttre tjänst som vi har talat berättar att perioder då "händelser" inte inträffar som kallar på omedelbara polisiära insatser kan upplevas som påfrestande. Några har rent av sagt att det kan ge upphov till en form av stress. För en del poliser i yttre tjänst är själva den händelsestyrda reaktiva arbetsformen en del av poliskulturen. För dessa polisanställda blir

polisarbetet på riktigt först när det innehåller inslag av reaktiv handling ("action") med det näraliggande maktutövandet.

Polisuppdraget innefattar emellertid också proaktiva element. Arbetstid under tidpunkter på dygnet eller dagar i veckan då akuta uttryckningar normalt sett är mindre frekventa kan, och bör också, användas till brottspreventivt arbete. Detta kan innebära att besöka skolor, föreningar, samlingslokaler och att skapa kontakter. Det kan innebära att visa sig på stan eller att anordna trafikkontroller. Vi är medvetna om att det finns logistiska och organisatoriska svårigheter att kombinera proaktivt och reaktivt arbete. Att enskilda medarbetare använder sin arbetstid konstruktivt, exempelvis till proaktivt arbete, är i mångt och mycket en arbetsledningsfråga. Kanhända är det så att det större problemet är bristande motivation hos enskilda medarbetare snarare än organisatoriska svårigheter. För vissa medarbetare kan motivationshöjande insatser vara till hjälp. Om vad det kan innebära hänvisar vi till avsnittet om vidareutbildning.

Generellt sett anser vi att polisorganisationen som helhet, på alla nivåer, skulle vinna i effektivitet på större reflektion kring det som är polisuppdraget. Ytterst är polisuppdraget att värna den svenska demokratin och de grundvärderingar som det demokratiska samhället bygger på mot inre hot. Dessa grundvärderingar är jämlikhet, jämställdhet, rättvisa, solidaritet och de grundlagsfästa fri- och rättigheterna. En fördomsfull jargong är inte förenlig med denna förståelse av uppdraget eller med den professionalitet som uppdraget fordrar.

#### ***4.4 Allmänhetens förtroende och det polisiära arbetets inriktning***

Polisen är en av de myndigheter som åtnjuter stort eller mycket stort förtroende i samhället. Människor i allmänhet vet dock inte så mycket om det polisiära arbetets villkor trots att polisen är en av de myndigheter som är mest påpassad av medierna. Sannolikt färgas de flesta människors föreställningar om polisarbete av populärkulturens skildringar. Det finns nu stora variationer över ålder, samhällsklass, etnicitet och urbaniseringsgrad i det förtroende som allmänheten hyser för polisen. Äldre människor i glesbygd har större förtroende för polisen än unga personer med utländsk bakgrund i storstädernas segregerade bostadsområden. När enskilda poliser i yttre tjänst agerar oprofessionellt, överskrider sina lagliga befogenheter, handlar irrationellt eller låter sig provoceras till ogenomtänkta handlingar bortom instruktionsboken medverkar detta till att dra ned det förtroendekapital som polismyndigheten som helhet har.

Poliserna i Rosengård vars fördomsfulla tal spelades in agerade oprofessionellt. Att medierna fungerade som en megafon gjorde att det här djupt beklagliga och oprofessionella agerandet skadade förtroendet för polisen över hela landet, åtminstone tillfälligt. Detta är inte en kritik av mediernas granskande roll. Ett öppet och demokratiskt samhälle är beroende av fria medier som granskar makt och myndighet och rapporterar till allmänheten. Eftersom polisen är beroende av tips och iakttagelser från allmänheten för brottsutredning blir det brottsbekämpande arbetet lidande om allmänhetens förtroende sviktar om än bara tillfälligt.

Det finns händelser där polisiärt ingripande, eller också brist på ingripande, skadar förtroendet. Det kan vara en svår balansgång att avväga sitt handlande i en oklar situation. Erfarenhet i yrket kan vara helt avgörande. Den erfarenheten kan man inte läsa sig till utan den kommer med åren. Det handlar till stor del om personlig mognad, att vara uppgiften vuxen. Det handlar om att känna sig trygg både som person och i sin yrkesroll. Att missbruka sina maktbefogenheter hör till de allvarliga fel som enskilda poliser kan begå i sin tjänsteutövning. Men det är inte bara unga poliser i yttre tjänst som kan göra fel och missbedöma en situation. Operativt befäl (polisledningen på en myndighet) har gjort allvarliga felbedömningar. Utredningen av mordet på Olof Palme kantades av allvarliga misstag redan i det initiala skedet med kända konsekvenser. Polisinsatserna i samband med Göteborgskravallerna vid EUs toppmöte 2001 har också kritiserats. Internationella fall som ofta figurerar i samband med polisövergrepp eller brist på ingripande knyts till namn som Stephen Lawrence i Storbritannien, O. J. Simpson i USA och Steve Biko i Sydafrika.

Polisen är en tydligt hierarkisk organisation liksom militärmakten, kyrkan och universiteten. Som enda myndighet har polisen monopol på våldsanvändningen i det civila samhället under fredstid. Polisen har många likheter med militärmakten. Poliser i yttre tjänst bär vapen och annan militärliknande utrustning. Befälsordning och försvar av samhället (mot inre hot) har också stora likheter med militärmaktens organisation och uppdrag. Men den verklighet som polisen arbetar med skiljer sig på avgörande punkter från det uppdrag som det militära systemet har av staten (yttre hot från annan stat, terrorgrupper eller paramilitära enheter).

Har detta verkligen med attityd- och bemötandeproblem att göra?

Vi menar att det i hög grad har med dessa problem att göra, eftersom den inriktning som organisationen väljer att betona färgar av sig på den polisiära kulturen. Givetvis finns uppgifter som för att lösas polisiärt fordrar samordnade militärliknande insatser. Den organiserade brottsligheten med internationella förgreningar använder sig av allt mer avancerade metoder, utrustning och inte minst organisation. I mediareporter beskrivs spektakulära rån med ord som "har genomförts med *militär precision*". För att hålla jämna steg med den upptrappning som den organiserade brottsligheten står för behöver polisen utveckla sin utrustning, sina metoder och sin organisation. Inköp av pansarliknande fordon och annan tung militärliknande utrustning hör till den utvecklingen. Den nya uniformen har blivit mera lik en militär uniform med marschkängor och tung personlig utrustning. Frågan behöver ställas: Vilka signaler skickar detta till allmänheten, till det civila samhället?

Vilka likheter och skillnader finns mellan militär och polisiär organisation?

I den militära organisationen har den enskilda soldaten givetvis ett ansvar att utföra de order som delges honom. Han måste agera i stridssituationer efter eget omdöme, men den övergripande planeringen ligger högre upp i hierarkin. I det klassiska scenariot har en militärmakt i strid som motståndare en fiende som på liknande sätt är organiserad, och som i det traditionella sammanhanget har en stats resurser och legitimitet bakom sig. Som vi väl känner till ställer den internationella terrorismen och lågintensitetskrig den militära apparaten

inför nya och säkert svårbedömda uppgifter. I allt väsentligt är det svenska försvaret fortfarande organiserat för att möta en fiende med en stats resurser bakom sig.

Polisens uppgift är att svara för att lag och ordning upprätthålls i samhället, att brott förhindras, och när brott begås, att de klaras upp, och att misstänkta gärningsmän häktas och lagförs. "Motståndaren" är normalt sett inte en yttre fiende utan människor, ibland grupper av människor, som finns i det civila samhället. Som redan har nämnts finns mycket goda skäl till att polisen har tillgång till fullgod, modern och användbar utrustning för att hålla jämna steg med den organiserade brottsligheten. Detta kan innebära militärliknande operationer vid tillslag.

Denna bild av det polisiära arbetet är inte självklart förenlig med polisens vanliga, dagliga och normala uppgifter i det civila samhället, där uppgiften till stor del går ut på (eller borde gå ut på) brottsprevention och kontaktskapande. I de flesta fall där enskilda poliser på patrull måste ingripa är "motståndaren" en enskild person eller en mindre grupp av personer. Snattande barn, knarklangare, personer som slåss i krogmiljö, våldtäktsmän, och män som misshandlar kvinnor kan vara mer eller mindre förslagna, men de är oftast inte "välorganiserade". De kan inte jämföras med "fiender" i en militär mening.

Dialog, samtal, bestämdhet och förmåga att lyssna på den presumptive gärningsmannen, och på brottsoffret, är centrala metoder vid polisiärt ingripande. Ofta kan det handla om att vinna tid. I det här avseendet liknar polisiärt arbete det sociala arbetet där uppföljning är mycket väsentligt. Polisiärt arbete kan således beskrivas så som ett kontinuum som i den ena änden har likheter med militärt samordnade tillslag och i den andra änden det sociala arbetets fokus på utsatta individer, antingen de är gärningsmän eller brottsoffer.

De negativa sidorna av polisjargongen och av poliskulturen har troligen större förankring i den militärliknande änden av detta kontinuum. En kraftfullare betoning av det polisiära arbetets sociala dimension är förmodligen mera i linje med vad poliser i yttre tjänst faktiskt måste ägna sig åt. Mot den bakgrunden kan de "militära" signalerna med andra ord uppfattas som kontraproduktiva.

#### ***4.5 Åtgärder på kortare sikt***

För att komma till rätta med poliskulturens avigsidor, den fördomsfulla jargongen, det som ligger bakom attityd- och bemötandeproblem, behöver åtgärder vidtas på både lång och kort sikt. Åtgärder på längre sikt handlar om rekrytering och utbildning och detta behandlas senare i rapporten. I båda fallen fordras en analys som sätter in poliskulturen i ett övergripande sammanhang.

- Det handlar om att hålla diskussionen om polisens uppdrag aktuell och levande på alla nivåer inom organisationen.
- Analysen bör innefatta polisens organisationsformer och kommunikationslinjer. Vårt intryck är att den vertikala kommunikationen fungerar (ordergivning) men att det kan

brista i förklaring. Vårt intryck är att ganska mycket kan göras för att utveckla och förbättra den horisontella kommunikationen inom organisationen. Hit hör frågor om styrning och ledning.

- Arbete med polisens värdegrund och etiska principer har pågått enligt en metod som både har uppifrån- och nedifrånkommande bidrag. Polisens värdegrund sammanfattas med de tre begreppen: *engagemang*, *tillgänglighet* och *effektivitet*.
- Frågor som handlar om allmänt accepterade normer för professionalitet är nära relaterade till värdegrund och etiska förhållningssätt.

På kort sikt är det först och främst väsentligt att chefer på alla nivåer i organisationen klargör tydligt att rasistiska, främlingsfientliga, homofoba och kvinnoföraktande tilltal såväl inom som utanför organisationen inte accepteras. Detta är definitivt på gång. Rikspolischefen har tydligt deklarerat sin ståndpunkt i denna fråga – nolltolerans för rasism, homofobi och kvinnoförakt. Länspolismästarna står bakom honom i denna fråga. Deras underlydande chefer måste göra det, och vidare nedåt i hierarkin. Detta är en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för att komma till rätta med attityd- och bemötandeproblemen – tydligt ledarskap.

En kultur och jargong som sitter i väggarna ändras emellertid inte så lätt. Med stöd i forskning som bedrivits av Rolf Granér (2004) och Stefan Holgersson (2007) är det uppenbart att poliskulturen har den funktionen att fungera som emotionell säkerhetsventil i ett svårt och krävande arbete. Om ett sådant behov kan tillgodoses på annat sätt kan en grund för kulturens fortlevnad undanröjas.

För poliser som arbetar med hotfulla situationer, eller utsätts för hot, attentat och svåra kränkningar organiseras individuell debriefing vid behov. Detta är bra och det bör fortsätta. Därutöver vill vi föreslå följande:

#### FÖRSLAG

En regelbunden, inplanerad och kollektiv handledning bör införas för alla polisanställda, och särskilt för dem som arbetar i yttre tjänst. En sådan handledning bör ledas professionellt av psykolog eller socionom, eller varför inte av en erfaren polis som kombinerar erfarenhet i yrket med specialistkompetens i grupphandledning. Sådan handledning skall inte bara sättas in vid behov, utan den skall vara regelbunden. Det handlar inte om avlastningssamtal i vanlig mening, utan om medvetandeskapande processer om det egna arbetssättet, individuellt och kollektivt. Handledning i denna mening är en självklarhet för yrkesutövare inom det psykiatriska fältet och inom socialt arbete. Poliser har att arbeta med uppgifter som kan vara minst lika svåra och personligt krävande.

Vi är i den lyckliga situationen att vi inte behöver bedöma vilka kostnader en sådan förstärkning skulle gå på. En kostnad i kronor och ören blir det. Men den fråga man måste ställa sig är: Vilka kostnader för organisationen som helhet är det att många medarbetare mår

dåligt i jobbet och av jobbet? Vi menar att handledning både kan effektivisera det polisiära arbetet och motverka de sidor av poliskulturen som yttrar sig i attityd- och bemötandeproblem.

#### ***4.6 Arbetsledning i en modern organisation***

Det finns flera förändringar som båda kan effektivisera polisorganisationen och motverka den delen av yrkeskulturen som ger upphov till attityd- och bemötandeproblem. Som redan har nämnts kan de problematiska sidorna i yrkeskulturen förstås som reaktioner på en arbetssituation med vilken medarbetare av olika anledningar kan vara missnöjda. Allting hänger samman och det är nog viktigt att ha helheten i åtanke även när man diskuterar detaljer. I våra samtal med polisanställda har frågor om arbetstider, löner, karriärutveckling, internutbildning och utveckling dykt upp när vårt fokus har handlat om attityd- och bemötandeproblem.

Nedan listar vi några självklara principer för arbetsledning. Med detta riktas inte kritik mot enskild person i chefsställning som vi har träffat, utan det ska snarare ses som checklista, en påminnelse om vad som är viktigt i modernt ledarskap. En organisatorisk självrannsakan är inte fel. Hur kan vi bli bättre som chefer och ledare:

- Öka transparensen: Det är viktigt att chefer alltid informerar, motiverar och förklarar sina beslut för medarbetarna. Vi nämner detta mot bakgrund av att flera personer infunnit sig till våra samtal utan att veta vad saken handlade om.
- Förbättra den interna kommunikationen: Det är viktigt att följa upp, att se till att kommunikationen når fram till mottagaren, och att denna förstår vad det är fråga om.
- Ge omedelbar återkoppling: Feedback är av stor betydelse för alla människor. Hur väl fungerar den på olika enheter? Kan den göras bättre?
- Skapa ett öppet samtalsklimat: En chef ska kunna påtala misstag eller felbedömningar som en medarbetare har gjort utan att detta uppfattas som en kritik av personen i fråga. Det är viktigt att skilja mellan sak och person. Kritik bör vara konstruktiv (möjliga lösningar visas). Ett öppet samtalsklimat är beroende av att medarbetare uppmuntras för goda insatser och att man som chef inte snålar med beröm när detta är motiverat. Viktigt är också att medarbetare ska kunna framföra konstruktiv kritik till chefen.
- Betydelsen av tillit: Att medarbetare känner tillit till sina chefer är högst väsentligt, men likaså att chefen litar på sina medarbetare. Det här är självklart givetvis, men det går alltid att bli bättre.
- Betydelsen av horisontell kommunikation: En hierarkisk organisation är i allmänhet bra på vertikal kommunikation, särskilt uppifrån och ned, dvs. ordergivning. En modern organisation är emellertid också beroende av horisontell kommunikation. På de myndigheter som vi besökte infann sig medarbetare på utsatt tid (den vertikala kommunikationen fungerade) men de var illa informerade om varandras arbetsuppgifter. Att ”platta till” den hierarkiska strukturen genom att öppna upp

horisontella kommunikationskanaler är särskilt betydelsefullt om organisationen vill betona det proaktiva arbetet och den sociala dimensionen i polisiär verksamhet.

- Betydelsen av lokal förankring: För att behålla och stärka polisens förtroende hos allmänheten är lokal förankring viktig. Vi pläderar inte för en återgång till den gamla tiden med en kommunal polisorganisation. Hur den lokala förankringen i hierarkisk polisorganisation bäst ska utformas ligger utanför vårt kompetensområde och vårt mandat. Men vi vill påpeka att varje organisatorisk förändring som ökar distansen mellan högsta ledning och ”golvet” kan försvåra uppgiften att stärka den lokala förankringen. Det finns en risk att det aktuella politiska förslaget att lägga ned länspolismyndigheterna bidrar till att öka avståndet mellan högsta polisledning i Stockholm och ”golvet”.

## 5. Rekrytering, utbildning och introduktion i yrket

### 5.1 Rekrytering

För att komma åt de problematiska sidorna av poliskulturen som ligger bakom de attityd- och bemötandeproblem som vi har att utreda handlar de långsiktiga åtgärderna om rekrytering, utbildning och introduktion till polisyrket. Vi har redan tidigare varit inne på frågor om rekrytering, men låt oss här ta upp saken igen.

Rekrytering av poliser sker genom rekrytering av studenter till polisutbildningen. Ansvaret för denna rekrytering ligger på Rikspolisstyrelsen som genomför den i samarbete med Pliktverket. Rekryteringen av studerande till polisutbildningen innebär i princip en uppskjuten anställning. Polisstuderande är inte avlönade under utbildningen (så som det var tidigare) utan dessa studenter har så som andra studenter rätt till studielån. Till skillnad från andra studenter är i princip en anställning ordnad efter godkänd polisexamen. I princip får inga andra än de som genomgått polisutbildning och godkänts i polisexamen anställas som poliser. Undantag kan gälla högre chefsposter.

Två slags felbedömningar kan göras i samband med urvalsmetoder. Den första är att personer som av olika skäl är olämpliga för yrket accepteras, rekryteras och passerar kontroller under vägen (se även sidorna 11-12). Den andra felbedömningen är att personer som kunde vara av intresse att anställa, och vars erfarenheter ("kulturkompetens", språkkunskaper etc.) skulle kunna tillföra organisationen viktig kompetens, missas i uttagningsproven. Den första felbedömningstypen är allvarligare. Urvalsmetoder och rekryteringsinstrument behöver därför ständigt förbättras och förfinas. För att undvika det andra felet kan det vara på sin plats att se över hur olika erfarenheter, meriter och kvalifikationer värderas i förhållande till varandra. Det är som tidigare nämnts inte fråga om att laborera med positiv särbehandling eller kvotering av olika sökandekategorier.

Det kan finnas skäl som vi är obekanta med till varför ansvaret för rekrytering av polisstuderande ligger på Rikspolisstyrelsen och Pliktverket. Ett fullt legitimt och rimligt skäl kan vara att polisuppdraget (med organisationens monopol på våldsanvändning i det civila samhället) är nära knutet till nationella säkerhetsintressen. Att rekrytera till ett yrke är emellertid inte detsamma som att rekrytera till en högskoleutbildning. Sökande som av allmänna skäl kan vara lämpliga för yrket kan ha problem med studier på akademisk nivå, och på motsvarande sätt kan personer som har lätt för akademiska studier inte vara lämpliga i yrket av andra skäl.

Vi har tidigare talat om behovet att bredda rekryteringen. Sökande till polisutbildningen representerar inte ett tvärsnitt av Sveriges befolkning i etniskt eller klassmässigt hänseende. Positivt är att andelen kvinnliga polisstuderande idag är omkring femtio procent. Ett särskilt problem som har påtalats många gånger är att poliskåren idag har en skev åldersfördelning. Det finns många yngre poliser men alldeles för få poliser med en längre tids erfarenhet i yrket. Förklaringen till detta är att utbildningen av nya poliser stoppades under ett antal år av



statsfinansiella skäl. Detta utbildningsstopp har kommit att få eftersläpande negativa konsekvenser för organisationen som helhet mer än ett tiotal år senare.

Polisen är en stor organisation. Det politiska målet är att Sverige skall ha 20 000 poliser. Om organisationen skall spegla befolkningssammansättningen i Sverige innebär det att 10 000 poliser skall vara män och 10 000 skall vara kvinnor. Det innebär att 3 600 poliser skall ha utländsk bakgrund och 16 400 skall ha svensk bakgrund. Det innebär i runda tal att 8 000 poliser skall ha arbetarklassbakgrund och cirka 12 000 skall ha medelklassbakgrund. På sikt behöver också åldersfördelningen inom poliskåren rättas till, vilket inte kan göras genom rekrytering utan genom att poliser som arbetat ett antal år inom organisationen inte lämnar den.

Att bredda rekryteringen handlar om information och aktivt uppsökande verksamhet på gymnasieskolor, föreningar och bostadsområden. Universitet och högskolor har numera erfarenhet av att söka upp och informera människor utanför de traditionella miljöerna som söker högskoleutbildning.

Under flera år har en diskussion pågått om polisyrkets akademisering. Vår uppfattning är att en akademisering är motiverad. Att två av polisutbildningarna är förlagda till universitetsmiljö ser vi som en positiv utveckling. Den djupare grunden till en akademisering ligger i att polisiärt arbete behöver vara kunskapsbaserat och problemorienterat. Polisiärt utredningsarbete har för övrigt mycket gemensamt med vetenskapligt utredningsarbete och forskning. En problemorienterad inriktning främjar det proaktiva polisarbetet. Med en tydligare akademisering av polisyrket och en klarare organisatorisk förankring av polisutbildningen till högskola/universitet kommer vi fram till följande förslag:

#### FÖRSLAG

Rikspolisstyrelsen och de enheter som anordnar polisutbildningarna (under överinseende av Högskoleverket) bör tillsammans ansvara för urval och rekrytering av studerande till polisutbildningen.

Ett mera radikalt förslag är att ansvaret för rekrytering av polisstuderande helt läggs över på polisutbildningarna och Högskoleverket.

Effekterna av en ändrad rekryteringsorganisation blir att polisutbildningen får större likhet med andra yrkesutbildningar på postgymnasial/högskolenivå. Den positiva sidan av kåranda och poliskultur (sammanhållning, yrkesstolthet, medvetenhet, engagemang) ändras inte av detta. Den negativa sidan av yrkeskultur inom polisen ("vi" mot "dom") kan motarbetas. Yrkesidentiteten måste grundas i ett professionellt förhållningssätt baserat på vissa allmänt accepterade etiska principer, en gemensam värdegrund och en allmänt accepterad uppfattning om vad polisens uppdrag är. I vårt samtal med rikspolischef Bengt Svensson var han öppen och personlig. Han sade att han såg polisarbete som det finaste uppdrag samhället kan ge en medborgare. En känsla av exklusivitet och stolthet som är parad med personlig ödmjukhet kan alltså vara en stor tillgång inom yrket. En känsla av exklusivitet som däremot kopplas

samman med känsla av maktöverläge har ingenting med professionell yrkesidentitet att göra. Då kan exklusiviteten övergå i handlingar som är exkluderande.

## **5.2 Polisutbildning**

Polisutbildningen syftar till att ge blivande poliser nödvändig juridisk, teoretisk och praktisk kunskap. Utbildningar ges vid Polishögskolan i Stockholm, polisutbildningen förlagd till Umeå universitet och polisutbildningen förlagd till Växjö universitet. Alla utbildningarna ligger under Rikspolisstyrelsen, men utbildningarna i Umeå och Växjö har samverkan med de lokala universiteten. Polishögskolan i Stockholm har en rektor, polisutbildningen i Umeå har en föreståndare och polisutbildningen i Växjö har en prefekt. Utbildningarna i Umeå och Växjö byggdes ursprungligen upp av Polishögskolan i Stockholm.

Det finns god anledning att göra utbildningarna likvärdiga i organisatoriskt hänseende. Liksom andra professioner är det angeläget att grunda polisyrket i kunskap. Förutsättningar för akademisering föreligger i Umeå och Växjö genom den samverkan som med universiteten, och genom den geografiska placeringen i anslutning till (Umeå) eller direkt på campusområdet (Växjö). En likvärdig situation bör åstadkommas i Stockholm genom att Polishögskolan utvecklar samarbetet med och på sikt inlemmas organisatoriskt i antingen Stockholms universitet eller Södertörns högskola. Detta är ingen kritik av ledning eller lärarpersonal vid Polishögskolan.

Med polisyrkets akademisering menar vi att den kunskapsgrund som professionen vilar på och utvecklas med är kunskap som är baserad i vetenskaplig erfarenhet. Förankring av polisprofessionen i forskningsbaserad kunskap är helt jämförbar med vad som alltid har gällt för läkaryrket, under lång tid för psykologyrket och läraryrket, och under senare år för socialt arbete och vårdprofessionen. Den gemensamma nämnaren för dessa fem professioner och för polisyrket är att de på olika sätt har med människors väl och ve att göra, ofta på ett väldigt direkt och konkret sätt. Inte minst viktigt är att läkaren, psykologen, läraren, socialarbetaren, sjuksköterskan och polisen befinner sig i ett slags (kunskapsmässigt) överläge gentemot patienten/eleven/klienten. Detta är ett överläge som samhället godkänner och ställer sig bakom. Liksom i alla maktöverlägen finns en risk att positionen kan missbrukas. Därför är yrkesetiken av helt central betydelse. Fel kan emellertid också begås till skada för patienten/eleven/klienten som beror på att yrkesutövaren har otillräckliga kunskaper, eller har inte hållit sig à jour med utvecklingen. Staten legitimerar därför läkare och psykologer vilket är en starkare kontroll än den behörighet som lärare, socialarbetare, sjuksköterskor och poliser erhåller vid godkänd examen. Just på grund av att dessa professioner arbetar direkt med människor och mänskliga relationer är det särskilt viktigt att yrket grundas i den mest tillförlitliga formen av kunskap, den som är frukten av vetenskaplig forskning där problemorientering, erfarenhetsgrund, öppen redovisning och kritisk diskussion är nyckelord. Allt detta gäller i hög grad för polisprofessionen.

Det finns även andra skäl till att en akademisering av polisutbildning och polisyrket är önskvärd. Ett viktigt skäl är att kriminaliteten blir alltmer avancerad. Med en närmare

förankring i högskolevärlden finns bättre möjligheter att knyta till sig akademisk expertis för utredningsarbete. Det kan handla om expertis inom juridik, kriminologi, sociologi, ekonomi, data- och systemvetenskap och övrig samhällsvetenskap. Ett annat viktigt skäl är att skapa bättre förutsättningar för polisforskning och för poliser som så önskar att i en vidareutbildning få möjligheter att bedriva forskning. Ett tredje skäl handlar om att skapa bättre förutsättningar än idag för vidareutbildning och återkommande utbildning under olika skeden av karriären.

Westins intryck vid besöket på polisutbildningarna, efter att ha åhört och deltagit i några lektioner samt i samtal med polisstuderande, är att studenterna visade stor entusiasm och stort engagemang i sin utbildning. Konkurrensen om en plats på utbildningen är stor. De som antagits är högt motiverade och begåvade studenter som skulle vara mycket uppskattade på varje annan akademisk utbildning. Denna iakttagelse vill vi ställa mot (informella) rapporter om och beskrivningar av att åtskilliga poliser efter några år i yrket tappar sin entusiasm och att motivationen är på nedgång. Att ungdomlig entusiasm falnar med åldern och nya skeden i livsloppet är naturligt, men det som var entusiasm i ungdomen ersätts under goda förhållanden av djupare insikter och känsla av ansvar som är minst lika viktiga tillgångar för organisationen och motiverande för individen och dennes arbetstillfredsställelse. Att medarbetare tappar sin motivation är ofta tecken på att organisationen inte fungerar bra, att den är stel, att utvecklingsmöjligheterna är begränsade. Möjligheten att utvecklas i yrket är av stor betydelse för den enskilda medarbetarens motivation och känsla av meningsfullhet.

Etikfrågorna är integrerade i alla faser och stadier av polisutbildningen. Detta är utmärkt. Ett konkret exempel är lektioner i självförsvar och greppteknik. Här ges goda möjligheter att på ett konkret plan diskutera etiska frågor, och åskådliggöra betydelsen av etisk grund i yrkesutövningen. Frågor som handlar om personlig integritet blir åskådliga och förståelsen för vad det handlar om går fram när läraren relaterar de rent praktiska momenten om teknik och handlag till de övergripande frågorna om syfte och etik. Professionaliteten ligger i denna kombination.

Med risk för att uppfattas som tjugig kan det ändå vara motiverat att flagga för etikfrågorna under alla moment av utbildningen, att skriva ut ordet etik, och inte ta för givet att alla förstår att det finns där ändå. Polisens framarbetade värdegrund, som fångas med de tre nyckelorden *engagemang*, *tillgänglighet* och *effektivitet* är en grund för ett professionellt förhållningssätt, men ger inte vägledning i fråga om etiska förhållningssätt. Som redan nämnts tidigare behöver den etiska grundhållningen relateras till de grundvärderingar som det demokratiska samhällssystemet bygger på. Detta skulle kunna tydliggöras.

För närvarande läser polisstuderande fyra terminer på polisutbildningen. Utbildningen avslutas med en termins praktik på en polismyndighet. Först teori och sedan praktik. Det teoretiska innehållet kan ses som ett smörgåsbord av olika nödvändiga kunskapsområden från juridik, psykologi, sociologi, socialt arbete, kriminologi och sjukvård tillsammans med utbildning i praktiska tillämpningsområden såsom hantering av skjutvapen, polisens kommunikationsutrustning, polisbilskörning, försvar och greppteknik, livräddning med mera. Fysisk träning är en viktig del av studierna. Detta varvas med tillämpningsövningar under så

realistiska förhållanden som är möjliga att åstadkomma, t.ex. rollspel. Till detta kommer kortare studiebesök.

Westin har gått igenom kursplaner vid de tre utbildningarna för alla terminer. Även om smärre skillnader förekommer i hur kurserna beskrivs, och den litteratur som används, är intrycket att innehållet i stort sett är helt likvärdigt. Det finns ingenting väsentligt i den teoretiska delen av utbildningen som Westin kan se saknas. Det är alltid möjligt att diskutera vilken tyngd det ena eller andra momentet skall få, men detta är inte något som skall kommenteras här. Vad som däremot är uppenbart är att förhållandet mellan teori och praktik behöver omarbetas. Detta utvecklas nedan.

### ***5.3 Introduktion till yrket***

Under utbildningen lärs ett problemorienterat arbetssätt ut, till skillnad från det arbetssätt som Granér (2004) benämner "mekaniskt-intuitivt". Den yrkeskultur, eller de yrkeskulturer som Granér, Holgersson och andra forskare anser är en realitet, och som påverkar attityder och bemötanden, lärs inte ut under utbildningen. Den socialiseras den nyutbildade polisen in i under den första tiden som anställd. Mikael Lundh (2006) beskriver i sin bok sin egen socialisering in i poliskulturens negativa sida under sin tid som piketpolis vid Norrmalmspolisen i Stockholm. Även om bara en liten del av alla poliser står för kulturens negativa sidor och överskrider gränser för vad som är professionellt handlande, drar de ned förtroendet för hela poliskåren om de får medial uppmärksamhet.

Intagningsstoppet till polisutbildningen under 1990-talet fick till konsekvens att åldersstrukturen blev skev bland utbildade poliser inom organisationen. Det finns nu relativt många unga nytexaminerade poliser, alldeles för få i en mellangeneration, och ett lite större antal äldre poliser (huvudsakligen i inre tjänst). En konsekvens av detta är att unga nyanställda poliser hamnar i turlag som leds av likaledes unga poliser som bara är ett par år äldre och som saknar den långa erfarenheten av yrket, och den personliga mognaden att hantera svåra situationer som kan uppkomma.

Alla människor som kommer ny till en arbetsplats söker snart lära sig de oskrivna regler som råder, identifiera informella ledare och tongivande personer, lära sig "snacket", och anpassa sig till kollektivet. Socialisationen är en process som startar från det allra första ögonblicket. Tidiga erfarenheter, redan under de första dagarna, får stor betydelse. Det handlar om att balansera den egna självbilden av vem man är och vad man anser sig stå för mot risken att stötas ut. Socialpsykologiska experiment som genomförts av M. Sherif visar att människor väldigt snabbt anpassar sina bedömningar efter majoritetsuppfattningen även när majoritetsnormen strider med personens egna iakttagelser. Gruppsytryck är en stark kraft.

En polisaspirant som gör sin praktik kommer att socialiseras in i den kultur som råder på just den arbetsplatsen. Hur väl polisaspiranten än är förberedd genom sin bokliga utbildning och de praktiska tillämpningsövningar som han eller hon har varit med om under utbildningen, vågar vi påstå att få stå mot det tryck som en grupp (indirekt) kan utöva. Psykologen Pär

Nygren beskrev i sin avhandling från 1977 de starka krafter som han mötte i socialiseringen till mentalvårdare. En polisaspirant som kommer i kontakt med ”den dåliga sidan” av poliskulturen kan ha svårt att veta hur han eller hon ska agera i en situation – anpassa sig till gruppens normer även om det bär emot inre övertygelse, eller gå mot gruppen och riskera att marginaliseras på arbetsplatsen.

Det är genom praktiktjänstgöringen som polisaspiranten introduceras ”på riktigt” till yrket, får kännedom om oskrivna regler och informella ledare. Dessa erfarenheter väcker säkerligen många frågor och funderingar. Som praktiken nu är organiserad finns ingen återkoppling från själva polisutbildningen.

#### FÖRSLAG

För att komma till rätta med detta problem är vårt förslag att integrationen av teori och praktik förbättras. Detta kan göras på flera sätt men huvudprincipen är att praktiken varvas med de teoretiska inslagen i utbildningen. Utbildningen till polis bör inte avslutas på en praktikplats. Avslutningen med godkänd polisexamen bör avslutas på den examensgivande högskolan.

Vad som kan vinnas med ett sådant upplägg är att praktiserande polisaspiranter ute på en myndighet får möjlighet att ta med sig sina erfarenheter och funderingar tillbaka till skolan. Där får de möjlighet att tillsammans reflektera över sina erfarenheter under handledning av en erfaren polislärare.

Vi inser att det kan finnas rent logistiska problem att organisera praktiktjänster efter en sådan modell och inte minst att det innebär ökade kostnader. Vi har dock den förmånen att vi inte behöver finna lösningar på de ekonomiska och logistiska kraven som en annan ordning för praktiken innebär. Ett sätt att organisera varvad praktik som åtminstone för utbildningen i Stockholm skulle vara möjlig är att praktisera fyra dagar i veckan och vara en dag i veckan på skolan för teoristudier och reflektion tillsammans med andra polisstuderande. Rent praktiskt är detta förmodligen svårt att organisera på de mindre orterna Umeå och Växjö om närvaro på skolan skall vara fysisk. Dock finns tekniska lösningar att tillgå av det slag som brukas vid distansundervisning. Polisstuderande som praktiserar nära varandra rent geografiskt kan träffas tillsammans och länkas via datorer och videoteknik med andra grupper av studerande och med handledare.

En annan organisationsmöjlighet är att sex månaders praktik delas upp i två gånger tre månaders, eller tre gånger två månaders praktik med någon intensiv månad mellan praktikperioderna på skolan.

Utöver reguljär praktik på polismyndighet bör utbildningen kompletteras med vad som skulle kunna kallas ”något utökade besök i verkligheten”. Hur realistiska rollspel än kan göras på skolan kan de inte ersätta erfarenheter från verkligheten. Eftersom yrket innebär att poliser måste rycka ut och ingripa i miljöer som kan vara stökiga, hotfulla och kaotiska, och som ställer stora krav på den enskilda polisen att agera lugnt och professionellt menar vi att inplanerade besök i vissa kritiska miljöer bör göras under utbildningstiden. Exempel på

sådana miljöer kan vara en akutmottagning i storstad en fredag eller lördag natt (t.ex. Södersjukhuset i Stockholm), migrationsverkets förvar i Märsta, rannsakningshäkte, fängelse, derbymatch i fotboll eller ishockey, krogmiljö en sen fredag eller lördag natt, en rättspsykiatrisk vårdinrättning (t.ex. Karsudden), politiska demonstrationer anordnade av extremgrupper (t.ex. Salemsmarschen), kända platser för narkotikaförsäljning, storflygplatser (Arlanda, Landvetter, Sturup eller Skavsta).

#### FÖRSLAG

Vi anser att innehållet i den teoretiska utbildningen är vältillgodosedd, men däremot menar vi att praktiken kan utvecklas. Vi föreslår att polisutbildningen förlängs till tre år och att de tillkommande sex månaderna läggs på praktik. Vi menar att en fördjupad och förlängd praktik, som samtidigt varvas med teoriutbildning, är ett effektivt sätt att förbereda nyutexaminerade poliser att stå mot de negativa inslagen i poliskulturen.

Vi har fått stöd för förslaget om en utökad praktiktid i polisutbildningen från ledningen för de tre polisutbildningarna. Enskilda polisstuderande som vi har talat med (som dock inte representerar andra än sig själva) har också varit positiva till förslaget.

## 6. Slutord

De attityd- och bemötandeproblem som denna utredning har riktats in på är relaterade till, och tecken på, en yrkeskultur som har utvecklats inom poliskåren. Denna kultur har både positiva och negativa sidor. Attityd- och bemötandeproblemen hör till yrkeskulturens avigsidor, och denna har i allmänhet sin grund i ett missnöje bland medarbetarna över hur organisationen fungerar, över det som uppfattas som brister. Det kan ibland vara fruktbart i en analys att undersöka om det finns målsättningar som inte i alla lägen går ihop med varandra.

Eget ansvar – hierarkisk struktur och ledning: Enskilda poliser i yttre tjänst har ansvar för att lösa problematiska akuta situationer som uppstår, men samtidigt verkar de inom en organisation som är påtagligt hierarkisk. För den enskilda medarbetaren går denna ordning inte alltid ihop.

Proaktivt arbete – reaktivt arbete: Det brottsförebyggande arbetet kan vara svårt att få ihop med det händelsestyrda arbetet.

Betoning av det sociala arbetet – betoning av det militärliknande: Polisarbete handlar både om uppgifter som ligger nära det sociala arbetet och om större samordnade insatser som är mer militärliknande. Det kan vara klokt att fundera över vilka signaler polisen skickar till allmänheten om det polisiära uppdraget.

Formella ledare – informella ledare: Om det formella ledarskapet är svagt eller otydligt kommer informella ledares inflytande att öka. De negativa sidorna av poliskulturen fortlever till stor del beroende på att informella ledare har tillåtits att ange tonen på en arbetsplats.

Professionalitet – begränsade utvecklingsmöjligheter: Det är av central betydelse att alla polisanställda arbetar professionellt, och att polisledningen är tydlig med vad professionaliteten innebär i fråga om etik och förhållningssätt. Samtidigt finns begränsningar i medarbetares möjligheter att utvecklas professionellt. Organisationen bör se över vilka möjligheter det finns för medarbetare att utvecklas i arbetet, fortbilda sig, specialisera sig och även göra det möjligt för poliser att bedriva forskning som en form av utveckling. Civilanställda inom polisorganisationen är mera eftersatta när det gäller karriärutvecklingsmöjligheter än utbildade poliser.

Det finns med andra ord ett antal knutar inom polisorganisationen som kan behöva lösas upp, precis som det finns i alla stora organisationer. Låt oss avslutningsvis säga att under arbetet med det här uppdraget har vi träffat väldigt många väldigt trevliga, kompetenta, kloka och motiverade personer som brinner för sitt arbete och för polisuppdraget. Den här rapporten handlar inte om dem. Vi förstår att allmänheten hyser stort förtroende för polisen. Men det finns också de som inte mår bra i arbete, och som signalerar detta genom attityd- och bemötandeproblem. Rapporten söker identifiera åtgärder som kan vidtas för att förbättra organisationen som helhet, och att stödja dessa personer i sin yrkesutövning.

## Referenser och litteratur

- Andersson, S. (2003), *Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Stockholms universitet: Pedagogiska institutionen.
- Benyon, J. (Ed.) (1984), *Scarman and After. Essays reflecting on Lord Scarman's Report, the riots and their aftermath*. Oxford: Pergamon Press.
- Brottsförebyggande rådet (2009), Tema: Polismetoder, *Apropå* nr 1/2009
- Furuhagen, B. (2009), *Från fjärdingsman till närpolis – en kortfattade svensk polishistoria*. Växjö Universitet: Polisutbildningen.
- Granér, R. (2004), *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lunds universitet. Socialhögskolan.
- Granér, R. & Larsson, P. (Eds.) (2008), *Policing in Scandinavia. Proceedings from the Conference on Police Research in Växjö August 2007*. Växjö: Växjö University Studies in Policing.
- Gunnmo, G. (2004), *Mångfaldsarbetet inom polisen – en lägesbeskrivning*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Gunnmo, G. (2004), *Handlingsplan för mångfaldsarbetet inom polisen*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Gunnmo, G. (2005), *Jämställdhetsanalys för politikområdet RÄTTSVÄSENDET*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Gunnmo, G. (2006), *Polisens lokala anknytning*. Stockholm: Rikspolisstyrelsen.
- Gunnmo, G. (2006), *Samverkan kommun – polis*. Stockholm: Rikspolisstyrelsen.
- Gunnmo, G. (2007), *Polisens uppdrag – hur det formuleras, kommuniceras och uppfattas*. Stockholm: Rikspolisstyrelsen.
- Hall, N., Grieve, J. & Savage, S.P. (Eds.) (2009), *Policing and the Legacy of Lawrence*. Cullompton: Willan Publishing.
- Hallböck, H. (2009), *Digitala brott och straffprocessuella åtgärder i digital miljö*. Växjö: Polisutbildningen.
- Hickman, M., Piquero, A. R. & Greene, J.R. (2004), *Police Integrity and Ethics*. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Holgersson, S. (2007), *Yrke: Polis. Motivation, yrkeskunskap och andra förutsättningar för polisarbete*. Stockholm: GML Print on Demand AB.
- Holgersson, S. (2008), *Spelar skillnader i arbetsprestation mellan poliser någon egentlig roll?* Växjö universitet: Polisutbildningen.
- Keith, M. (1993), *Race, Riots and Policing. Lore and Disorder in a Multi-racist Society*. London: UCL Press.
- Lundh, M. (2006), *Sveriges Likas Lag*. Stockholm: Kalla kulor förlag.



- Nisbett, R.E. & Cohen, D. (1996), *Culture of Honor. The Psychology of Violence in the South*. Oxford: Westview Press.
- Nygren, P. (1977), *Social Grammatik. Mot en metod för en kritisk socialpsykologi och en teori om mentalvårdarens socialisation*. Stockholms socialförvaltning: Barnbyn Skå.
- Palm, G. & Skogersson, R. (2008), *Hjältar, blåljus och säkerhet, Konstruktionen av polisen i nyhetsmedia*. Växjö universitet: Polisutbildningen.
- Polisförbundet (2006), *Yrkespolitiskt program för svensk polis*.
- Polisförbundet (2007), *6 myter om polisutbildningen*.
- Polisförbundet (2008), *Polis till yrke. Elva poliser berättar*.
- Polishögskolan i Stockholm (2009), *Kursplaner för polisutbildningen*.
- Polismyndigheten i Gävleborgs län (2008), *Medarbetarundersökning 2007*.
- Polismyndigheten i Gävleborgs län (2008), *Diverse styrdokument 2008*.
- Polismyndigheten i Gävleborgs län (2009), *Lokala budgetföreskrifter 2009*.
- Polismyndigheten i Gävleborgs län (2009), *Verksamhetsberättelse 2008*.
- Polismyndigheten i Skåne (2007), *Metodstöd för analys av medarbetarundersökningen*.
- Polismyndigheten i Skåne (2009), *Åtgärdsplan avseende hantering av bemötande- och attitydfrågor*.
- Polismyndigheten i Skåne (2009), *Jämställdhets- och mångfaldsplan för Polismyndigheten i Skåne 2009*.
- Polismyndigheten i Skåne (2009), *Verksamhetsredovisning 2008*.
- Polismyndigheten i Västra Götaland, internutredningsenheten (2009), *Protokoll. Klagoskrivelse från Föreningen för Gaypoliser i Sverige*.
- Polismyndigheten i Östergötlands län (2009), *Aktivitetsplan – värdegrund*.
- Polismyndigheten i Östergötlands län (2009), *Diverse styrdokument*.
- Polismyndigheten i Östergötlands län (2008), *Mångfaldsplan 2008-2010*.
- Polismyndigheten i Östergötlands län (2009), *Riktlinjer för polisverksamheten i Östergötlands län 2009*.
- Polisutbildningen, Umeå universitet (2009), *Kursplaner för polisutbildningen*.
- Polisutbildningen, Växjö universitet (2009), *Kursplaner för polisutbildningen*.
- Rikspolisstyrelsen (2009), *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*.
- Wetherell, M; and Potter, J. (1992), *Mapping the language of racism. Discourse and the legitimization of exploitation*. New York: Harvester Wheatsheaf.