

Yrke: POLIS

En omarbetad populärutgåva av
doktorsavhandlingen med samma namn



Stefan Holgersson

Yrke: POLIS

Motivation, yrkeskunskap och andra
förutsättningar för polisarbete.

av

Stefan Holgersson

Copyright: ©Stefan Holgersson

Omslag foto: Benny Wilhelmson
ISBN 978-91-631-8046-0

Tryck: GML Print on Demand AB
1:a upplagan, 5:e tryckningen
Stockholm 2007

Innehåll

1. Inledning	
1.1 Bakgrund och problemområde.....	1
1.2 Forskningsfråga, syfte, målgrupper och avgränsningar.....	5
2. Skillnad i arbetsprestation	9
2.1 Inledning	9
2.2 Skillnader i arbetsprestation vid egna initierade ingripanden och arbetsuppgifter tilldelade av länskommunikationscentralen.....	14
2.2.1 Egna initierade ingripanden	14
2.2.2 Arbetsuppgifter tilldelade av länskommunikationscentralen	17
2.3 Uppträdande mot allmänheten, avrappor- tering och problemorienterat polisarbete.....	19
2.3.1 Uppträdande mot allmänheten	19
2.3.2 Avrapportering.....	23
2.3.3 Problemorienterat polisarbete(POP)	24
2.4 Analys av skillnader i arbetsprestation mellan poliser i ett område.....	26
2.4.1 Kvantitativ studie.....	26
2.4.2 Analys av arbetsprestationen.....	30
3. Polispraktikens betydelse för polisers arbetsprestation	35
3.1 Inledning	35
3.2 Polispraktikens negativa inverkan på arbetsprestationen.....	36
3.3 Nio definierade problemområden	42

4. Motivation, yrkeskunskap och andra faktorer som har betydelse för polisens arbetsprestation	47
4.1 Motivationen och kunskapens betydelse för en polismans arbetsprestation.....	47
4.1.1 Motivations- och kunskapsdiagram	47
4.2 Andra faktorerens betydelse för arbetsprestationen	52
5. Polisens motivation att agera	55
5.1 Inledning	55
5.2 Hur polismännens motivation påverkas av faktorer i polispraktiken.....	56
5.2.1 Missnöje med nuvarande ledning, sätt att styra organisationen och verksamhetsuppföljning	58
5.2.2 Lagstiftning uppfattas som oklar och otillräcklig i förhållande till polisens uppgifter	60
5.2.3 Personal missnöjd med hur rätts-systemet fungerar	60
5.2.4 Missnöje med omorganisationer	62
5.2.5 Bristfällig återkoppling/feedback	63
5.2.6 Bristfällig utbildningsverksamhet	64
5.2.7 Bristfälliga utvecklingsmöjligheter	65
5.2.8 Inneffektiv avrapportering/svår-använda IT-system	65
5.2.9 Kollegors negativa inverkan	68
5.3 Motivationen har en central betydelse för arbetsprestationen bland poliser	69
6. Polisens yrkeskunskap	73
6.1 Inledning	73
6.2 Olika former av yrkeskunskap	74

7. Faktorer i polispraktiken som påverkar arbetsprestationen	159
7.1 Missnöje med nuvarande ledning, sätt att styra organisationen och verksamhetsuppföljning	159
7.1.1 Ledning.....	159
7.1.2 Styrning.....	169
7.1.2.1 Rådande styrform i organisationen fungerar bristfälligt i polispraktiken	169
7.1.2.2 Anpassning på ytan.....	172
7.1.2.3 Motstridiga uppdrag	178
7.1.2.4 Ad-hoc mässig styrning.....	181
7.1.2.5 Operativ styrning.....	183
7.1.2.6 Agerande mot personalproblem	185
7.1.3 Uppföljning	187
7.1.3.1 Statistiskt kvantifierbara resultat istället för kvalitet	187
7.1.3.2 LA-tester.....	190
7.1.3.3 Verksamhetskodning.....	192
7.1.3.4 Presentationen av siffror har ofta högre prioritet än verkligheten bakom siffrorna ..	196
7.2 Lagstiftning uppfattas som oklar och otillräcklig i förhållande till polisens uppgifter	199
7.2.1 Skapandet av en intern säkerhetsmarginal.....	203
7.2.2 Teoretiska perspektivets inverkan på gällande lagstiftning	206
7.3 Missnöje med hur rättssystemet fungerar	208
7.3.1 Upplevelsen att polisens utredningsarbete fungerar bristfälligt	209
7.3.2 Upplevelsen att lagstiftning inte är anpassad efter dagens samhälle.....	211

7.3.3 Upplevelsen att det är långt mellan sunt förnuft och hur svensk lagstiftning tolkas.....	215
7.3.4 Upplevelsen att ärlighet och att göra rätt för sig inte varar längst	216
7.3.5 Upplevelsen att brottsoffer får ett dåligt stöd av samhället.....	217
7.3.6 Upplevelsen att polismän har ett dåligt skydd	219
7.3.7 Rättegången	223
7.3.8 Upplevelsen att det är svårare att få folk att ställa upp som vittnen	225
7.3.9 Straff/vård upplevs i för stor utsträckning anpassas efter kostnaden för kriminalvård etc. och inte efter behov	226
7.3.10 Upplevelsen att andra myndigheter utnyttjar polisen	226
7.4 Missnöje med omorganisationer.....	226
7.4.1 Organisatoriska förändringar som bygger på rationaliserade myter	226
7.4.2 Tillskapandet av länskommunikations-centraler	230
7.4.3 Ett färre antal yttre tjänstgörande närpolisier/ordningspolisier	234
7.4.4 Minskat antal polisier med lokal förankring	242
7.4.5 Omorganisationerna i sig.....	249
7.5 Bristfällig återkoppling/feedback.....	251
7.6 Bristfällig utbildningsverksamhet	256
7.7 Bristfälliga utvecklingsmöjligheter.....	259
7.8 Ineffektiv avrapportering/svåransvända IT-system ...	260
7.9 Kollegors negativa inverkan.....	266

<i>8. Spelar polismännens arbetsprestation någon roll?</i>	<i>289</i>
8.1 Inledning	289
8.2 Ett ökat antal poliser = lägre brottsnivå?.....	290
8.3 Olika arbetssätt	291
8.4 Brottsnivån och den upplevda risken att utsättas för brott	297
8.5 Kan polisen påverka brottsnivån?.....	300
8.6 Ett resonemang kring och exemplifiering av olika arbetsmetoder.....	304
<i>Källförteckning</i>	<i>311</i>

1. Inledning

I detta inledande kapitel gör jag en översiktlig beskrivning av aktuellt problemområde.

1.1 Bakgrund och problemområde

Ett återkommande tema i media är polisers bristande arbetsprestation:

”Poliser vägrade att ingripa: Vår arbetstid är slut... De berusade ungdomarna slog sönder bussen och hotade chauffören. Polisen larmades men gjorde ingenting... Vid slutstationen... fanns två polisbilar. Chauffören och en fritidsledare bad om hjälp. De pekade också ut en av ungdomarna som misstänktes för skadegörelse.” (Aftonbladet, 14 november 1998)

”Polis tog inte misshandel på allvar... Först vägrade polisen ta upp en anmälan och lät männen gå utan att ta deras namn. Nu har förundersökningen lagts ned trots att en av gärningsmännen är välkänd av polisen.” (DN, 9 oktober 2002)

”Polisen har inte gjort någonting...Tio inbrott på ungefär lika många år. Polisen har inte ett spår efter tjuvarna... Paret har lämnat över uppgifter om vittnen, en videofilm och misstänkta fingeravtryck till polisen. – Men inget har hänt. Min tillit till polisen är låg. Den första polisen antecknade inte ens vad jag sa och därefter har de bytt utredare ett antal gånger.” (SvD, 15 november, 2002)

Forskare har även figurerat i massmedia och påtalat problemet med polismännens bristande arbetsprestation:

”Sverige har VÄRLDENS LATASTE POLISER... Poliser är latoxar som inte gör ett ’piss’. Och 25 procent av alla poliser ägnar sig åt annat än polisarbete... Polisen är häpnadsväckande ineffektiv! Allt väsentligt polisarbete uträttas av halva styrkan, säger Persson.”
(Professor Leif G W Persson i Expressen, 28 oktober 1999)

Sedan 1998 har jag bedrivit fältstudier inom polisen och flera frågeställningar, som har att göra med polisens arbetsprestation, har uppstått återkommande gånger. Några exempel:

- Hur kan det komma sig att en del poliser bemöter brottsoffer på ett sådant sätt att man blir varm inombords och stolt över att vara polis, medan andra beter sig så att det uppstår ett behov av att be om ursäkt för deras uppträdande?
- Hur kan det komma sig att en del poliser avrapporterar på ett sådant sätt att gärningsmän ofta blir fällda i domstol¹, medan andra lägger ner många timmars arbete på att avrapportera ingripanden, utan att någon gärningsman blir dömd?
- Hur kan det komma sig att en del poliser lyckats fånga så många fler gärningsmän jämfört med andra polismän?
- Hur kan det komma sig att det är flera år sedan en del poliser skrev ut en ordningsbot, medan andra skriver flera i veckan – trots att de arbetar i samma arbetslag?
- Hur kan det komma sig att en del poliser nästan aldrig behöver använda våld, medan andra ofta får våldsamt motstånd?
- Hur kan det komma sig att unga motiverade poliser snabbt verkar tappa motivationen?

¹ Utan att frånga principen att utreda och beskriva en händelse på ett objektivt sätt.

Svensk polisforskning är eftersatt jämfört med utländsk polisforskning. Bergman (1990) pekar på att orsaken till att svensk polisforskning är försummad beror på kriminologers upptagenhet vid frågor om kriminalitet och kriminalvård och Knutsson (1984) menar att det fanns: *”en fördomsliknande osäkerhet gentemot polisforskning bland akademiker i allmänhet och samhällsvetare i synnerhet”*. De senaste åren har dock intresset för polisens arbete ökat bland forskare i Sverige.

Även internationell polisforskning som beskriver skillnader i arbetsprestation mellan enskilda poliser är starkt begränsad. Reiner (1998) har kommit fram till att frågor rörande enskilda polismäns prestation nästan inte har varit föremål för någon forskning. Den forskning som genomförts har antingen varit inriktad på att analysera polisens ansvar för övertramp, eller har i huvudsak bara fokuserat kring brottsbekämpning. Han menar att det finns en stor lucka inom polisforskningen avseende bedömningen av kvaliteten på individuella prestationer i den mest vanliga typen av polisarbete.

Waddington (1999) pekar på att polisforskare vanligtvis sökt orsaken till skillnader inom polisen, antingen i polismännens psyke eller i deras subkultur. Han menar att detta i grund och botten är ett otillfredsställande perspektiv som drivits mer av en önskan att svärta ner än att komma med förklaringar. Jag har uppfattningen att det är komplext att bedöma polismäns arbetsprestation, eftersom yrket innehåller en mängd dimensioner som ofta är kvantitativt svåråterkommande, vilket även flera andra forskare konstaterat.

Reiner (1998) framför att bedömningen av vad som är

”bra” polisarbete i realiteten bara kan bli gjord av en van yrkesutövare, som har erfarenhet av svåra, mångtydiga, oförutsägbara, tilltrasslade och ofta till naturen svårlösta problem som skall klaras av. Jag är både forskare och polis, vilket medför unika möjligheter att studera olika fenomen inom polispraktiken. Att forska kring en verksamhet som man själv är en del av är en intressant utmaning. Samtidigt som involveringen öppnar möjligheter, innebär den också svårigheter

Min tidigare forskning har pekat på att polismännens kunskap och motivation har en stor betydelse för deras arbetsprestation. En mängd forskare pekar på att just kunskap och motivation har en avgörande betydelse för vad en person presterar. Jag, liksom andra forskare, har dessutom konstaterat att även andra faktorer, t.ex. IT-system, har en inverkan på en persons arbetsprestation.

Min uppfattning är att polisorganisationen inte är unik rörande att arbetsprestationen varierar mellan olika arbetstagare. Detta förhållande verkar råda i många organisationer, men det som utmärker polisorganisationen är att polismännen arbetar under förhållanden som är svårkontrollerbara. En forskare som lyft fram denna faktor är Lipsky (1980). Han menar att poliser liksom bl.a. socialarbetare, lärare och domare är närbyråkrater (*”Street-Level Bureaucracy”*). Utmärkande för dem är att de arbetar på stort avstånd från sina chefer och att de har stor handlingsfrihet. Deras arbete bygger på att de fattar beslut som direkt berör andra människor i situationer som är svåra att förutse.

1.2 Forskningsfråga, syfte, målgrupp och avgränsningar

Avhandlingen svarar på frågan vad det är som gör att arbetsprestationen varierar i så hög grad mellan olika polismän. Med tanke på yttranden från forskare, bland annat att hälften av den svenska poliskåren utför allt väsentligt polisarbete, hade jag, när jag påbörjade arbetet med avhandlingen, räknat med att kunna stödja mig på tidigare forskning. Det visade sig dock inte finnas någon svensk forskning som pekade i den riktningen. Jag fick helt enkelt påbörja arbetet med avhandlingen med att studera om arbetsprestationen varierade i hög grad mellan olika poliser, innan jag kunde börja studera huvudfrågan, vad som i sådana fall orsakade detta.

I det nästföljande kapitlet pekar jag på att arbetsprestationen varierar i hög grad mellan olika polismän. Även om kapitlet är kort och vars resultat bara utgör en förutsättning för att kunna besvara huvudfrågan, är det detta kapitel som blivit mest uppmärksammat. Orsaken till att polismännen har en varierad arbetsprestation och att de så snabbt verkar tappa motivationen att utföra vissa arbetsuppgifter, har inte lyfts fram i media i någon större omfattning. Det är ungefär som att intressera sig för att någon har feber och inte fundera på orsaken till detta, d.v.s. att inte försöka definiera och beskriva själva sjukdomen.

Det finns i och med detta en risk, vilket också blivit fallet, att huvudintresset hamnar på hur man skall kunna kontrollera ”slöa” poliser. Den fokusering som skett och dess konsekvenser i form av införandet av ett styrsystem vars grundläggande strategi är kontroll av lätt kvantifierbara produktionsmål,

är mycket olycklig. Det är ingen tvekan om att det finns ett behov av att ställa högre krav på vissa individer, men att behöva införa en generell styrform som bygger på en utökad kontroll är inte en lämplig åtgärd. Jag och flera andra forskare pekar nämligen på att det är svårt att styra polisarbete genom denna typ av kontrollstrategi. Risken är överhängande att denna styrform istället kommer få motsatt effekt. För att kunna öka polismännens arbetsprestation finns istället framförallt ett behov att komma tillrätta med de faktorer som har en negativ inverkan på polismännens yrkeskunskap och motivation. Dessa faktorer beskrivs och analyseras i avhandlingen.

Genom att läsa den här boken finns en möjlighet att få en djupare förståelse för vad som orsakar den stora variationen i arbetsprestation mellan olika polismän. Personer som läst avhandlingen har framfört att förhållanden som beskrivs inte är unika för polisen. Det finns därmed en möjlighet att boken inte bara är intressant ur ett polisiärt perspektiv, utan att den kan användas för att dra paralleller och öka förståelsen för liknande problem i andra organisationer.

Fokuseringen i avhandlingen är på närpolis och ordningspolis. Liknande tendenser har dock kunnat iakttas hos andra personalkategorier inom polisen. Studien är omfattande. Jag har under avhandlingsarbetet genomfört över två tusen intervjuer, deltagit i över sex tusen timmars polisarbete i yttre tjänst och studerat tiotusentals dokument, t.ex. förhör, anmälningar och rapporter. Jag har genomfört intervjuer och deltagit i yttre tjänst i samtliga polismyndigheter i landet. Totalt har jag tjänstgjort på drygt sjuttio orter, från Kiruna i norr till Ystad i söder. Normalt har jag tjänstgjort 1-3 veckor på varje myndighet. I några myndigheter har jag

tjänstgjort mer än två månader. Ett trettiotal högre chefer har intervjuats. Jag har även intervjuat personer som gått i pension, både före detta yttre tjänstgörande poliser och höga chefer. Jag vill påstå att jag med stöd av ovanstående datainsamling, har goda grunder att kunna svara på vad det är som gör att arbetsprestationen i så hög grad skiljer sig åt mellan olika individer.

2. Skillnader i arbetsprestation

Syftet med detta kapitel är att redovisa på vilket sätt arbetsprestationen varierar bland närpolis/ordningspolis.

2.1 Inledning

Det är inte ovanligt att information om individers och enheters bristande arbetsprestation sprids bland polispersonalen och utgör ett tema vid diskussioner mellan poliser. Broderick (1977) skriver att det händer att poliser, som vanligtvis har som regel att inte kritisera en annan polis, kritiserar varandra just för att vara lata och dumma. Carlström (1999) som följde en spaningsgrupps arbete beskriver att:

”Spanarna i gruppen var noga med att framhålla att deras fria åkning, det vill säga den tid de inte var bundna av ett särskilt ärende, alltid var inriktad mot särskilda personer och adresser som de bedömde som intressanta. De markerade ett starkt avstånd till en annan form av fritt åkande som benämndes herrarnas fria åkning: ’Det är när man bara glider omkring i spanbilen och kollar in tjejer och annat som inte har med jobbet att göra. En slags nöjesåkning som inte hör hemma här.’ ”

Det förekommer att polispersonal inte bara låter problemet med en bristande arbetsprestation bli ett samtalsämne mellan polispersonal, utan att problemet lyfts upp mer officiellt. Artikel i Polisförbundets officiella tidning (Polistidningen):

”Hörni – vi måste faktiskt arbeta. Jag tillbringade en tankeväckande dagtur tillsammans med en erfaren polisman... Vi hade inte tjänstgjort tillsammans tidigare och med utgångspunkt från de oskrivna regler som

styr vårt yrkesliv intog jag snällt en avvaktande hållning då min kollega var överordnad och äldre i tjänst. Efter utsättningen² åkte vi ned till ett fik och drack kaffe en stund. Därefter var kollegan tvungen att åka in till polisstationen för att ringa några samtal. Efter någon timma kommer kollegan tillbaka och efter att ha småpratad med damerna i receptionen kommer vi så till sist iväg ut på stadens gator. Vi utför ett ingripande innan det är dags för lunch, en utdragen process där vi först ska handla mat till en mängd andra poliser som av någon anledning inte kan lämna polisstationen själva. Efter några fler telefonsamtal inne på stationen kommer vi ut på gatan en stund igen innan passet rundas av med att vi åker in till polisstationen för att köra hem en kollega till bostaden... Man behöver inte vara någon kostymklädd statistiker på RRV för att ha allvarliga synpunkter på hur vi använt vår arbetstid. Av arbetspassets åtta timmar hade ungefär 45 minuter använts till ett konkret ingripande, ett jobb som serverats oss av kommunikationscentralen. Om man räknar av ett generöst avbrott på en timme återstår över fem timmar, 70 procent, som bara försvann... Helt klart är att vi måste få fler poliser för att lösa alla arbetsuppgifter vi borde klara av. Lika klar är jag över att det finns alldeles för många poliser som utträttat på tok för lite – och kommer undan med det.” (Andersson, 2000)

Hur skiljer sig arbetsprestationen åt?

När man studerar information från IT-system och olika utfärdade pappersdokument, t.ex. primärrapporter, ordningsbotar och arrestantblad blir skillnaderna i arbetsprestation tydliga. Ett exempel:

I lagen om vård av missbrukare (LVM) står det i 6:e paragrafen (Anmälningsskyldighet):

² (Min kommentar): Den genomgång som vanligtvis sker i början av varje arbetspass.

”Myndigheter som i sin verksamhet regelbundet kommer i kontakt med missbrukare är SKYLDIGA att anmäla till socialnämnden om de får kännedom om att någon kan antas vara i behov av vård enligt denna lag.”

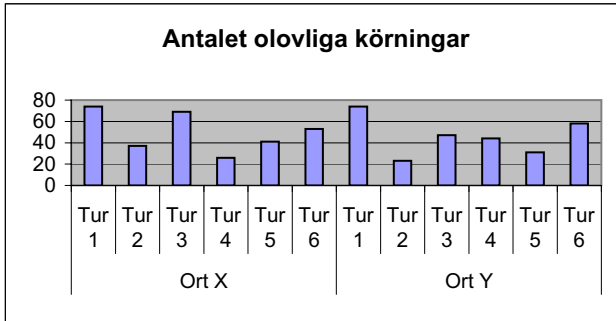
Polismän har således en skyldighet att skriva LVM-anmälningar när de påträffar personer som är i behov av vård. Även om skyldighet att skriva LVM-anmälningar är klar visar det sig vid en jämförelse³ mellan två områden i en storstad att det skiljer mycket hur lagen följs:

	<u>Område A</u>	<u>Område B</u>
År 2001	141 st	2 st
År 2002	163 st	5 st

Tabell 2-1: Skillnader mellan två områden rörande LVM-anmälningar (narkotika).

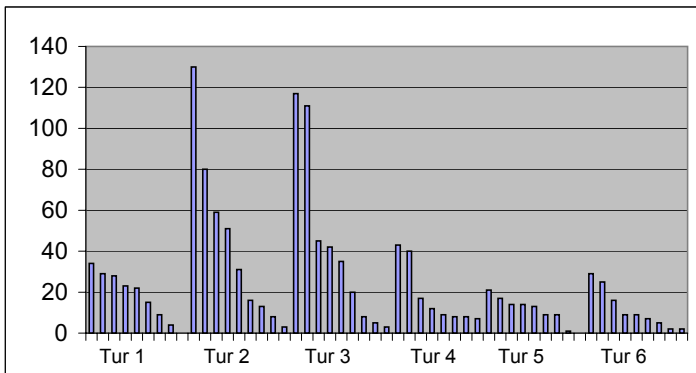
Det är vanligt att olika enheter (arbetslag) i ett område uppvisar stora skillnader i arbetsprestation, t.ex. beträffande ringa narkotikabrott, ordningsbotar, trafiknykterhetsbrott och olovliga körningar:

³ Områdena ligger i samma storstad, men har olika invånarantal. I område A bor ca 270 000 personer, i område B ca 100 000 invånare. Drygt 5000 personer/år frihetsberövas i område A och i område B omkring 2500 personer/år. (Avser år 2002 och 2001)



Figur 2-1: Olovliga körningar under ett år i två jämnstora orter fördelade på arbetslag.

Att skillnaden i arbetsprestation är stor mellan olika enheter beror vanligtvis på att vissa individer har en hög produktion:



Figur 2-2: Antal utfärdade ordningsbotar under år 2000 i ort X fördelade på individnivå.

Knappt tjugo procent av personalstyrkan stod för huvuddelen (över 50 procent) av de utfärdade ordningsbotarna under året. Huvuddelen (över 50 procent) av personalen skrev mindre än en ordningsbot varannan vecka.

Det visar sig att enskilda individer kan påverka statistiken för ett helt område. I ett närpolisområde med drygt tjugo yttre tjänstgörande poliser utfärdades 54 rapporter (utöver trafikbrott) under ett år. En och samma polis var med vid 44 av dessa tillfällen. Det förekommer även att enskilda polismän kan påverka brottsstatistiken för hela landet. I en studie jag gjorde visade sig att en polis tagit 47 av de drygt 50 laserstörare som svensk polis lyckades upptäcka och beslagta år 2001, d.v.s. han stod under året för över nittio procent av landets totala rapporterade brottslighet beträffande detta trafikbrott.

Det kan finnas ett intresse av att få siffror på arbetsprestationen, t.ex. antalet skrivna rapporter, för att avgöra en polismans eller enhets arbetsprestation. Polisarbetet består dock av många arbetsmoment som är svåra att mäta, vilket flera forskare pekat på.

Det krävs därigenom en mer djupgående analys än att bara presentera statistik för att åskådliggöra polismännens varierande arbetsprestation. Jag har genomfört en kvalitativ studie med kvantitativa inslag. Jag kommer att dela upp presentationen av polismännens varierande arbetsprestation i tre avsnitt.

I det första avsnittet kommer jag att beskriva övergripande skillnader i närpolisernas/ordningspolisernas arbetsprestation beträffande handlingar som utförs på eget initiativ och

handlingar som utförs genom att länskommunikationscentralen (LKC) har initierat ingripandena.

I avsnitt två lyfter jag ut och beskriver skillnader beträffande tre arbetsmoment:

- Uppträdande mot allmänheten
- Avrapportering
- Problemorienterat polisarbete (POP)

Tredje avsnittet innehåller en presentation av skillnader i polismäns arbetsprestationer i ett polisdistrikt där jag genomfört omfattande studier.

2.2 Skillnader i arbetsprestation vid egna initierade ingripanden och arbetsuppgifter tilldelade av länskommunikationscentralen

2.2.1 Egna initierade ingripanden

Min forskning pekar på stora skillnader i antal genomförda egna initiativ. Jag har funnit att det normala är att det är någon eller några enstaka aktiva poliser på respektive ort eller i respektive arbetslag (någonstans mellan fem och tjugo procent av personalstyrkan) som utför huvuddelen (över 50 procent) av de ingripanden som initieras på egna initiativ, medan över femtio procent av personalstyrkan uppvisar ett fåtal eller inga egna initiativ. Liknande iakttagelser har gjorts i andra länder.

Holmberg (1999) har åkt med poliser i Danmark som gjort över femton insatser på egna initiativ under ett åttatimmars pass, medan andra inte har företagit sig ett enda. Finstad

(2000) har funnit att vissa enheter i Oslo producerar mycket, medan andra anses som lata. Brown (1988) som studerat polisen i USA redovisar att personalen i Rapart tog mer än fem gånger så många (141 jämfört med 25 rattfyllerister per 10 000 invånare) under ett år jämfört med polispersonalen i Inglewood.

Sherman m.fl. (1995) studerade hur brottslighet med hjälp av skjutvapen påverkades av att polisen beslagtogs vapen ute på gatorna. Han fann att ett fåtal poliser verkligen försökte hitta illegala vapen. Under en 11 månaders period, 1993-1994, hittade halva styrkan av Indianapolis 895 poliser inte ett enda vapen, medan 10 procent av poliserna hittade över 50 procent av de 2318 vapen som beslagtogs.

Bayley (1998) pekar på att en liten grupp av polisstyrkan i ett område (Washington, USA) stod för en stor del av produktiviteten beträffande gripanden. Ungefär 8 procent (368 stycken) av personalstyrkan stod för över 50 procent av de gripanden som ledde till fällande domar. Det framkom dessutom att 63 procent av polisstyrkan inte gjorde några gripanden under året som resulterade i en fällande dom. 46 procent av polisstyrkan lyckades inte ens göra några gripanden alls under år 1974. Bayley framför att det inte är känt varför vissa poliser var så produktiva medan huvuddelen av personalstyrkan var noterbart lågproduktiva.

Huvuddelen av polismännen (över 50 procent) brukar åka något som jag kallar "*busslinjen*". En rutt som går genom centrumkärnan, passerar några välkända adresser och därefter sker en liten eller större spontansväng åt något håll. Rutten varierar så till vida att man åker den åt olika håll och att "*busslinjen*" olika hållplatser kan tas i lite olika

ordning. Inköp av mat, något man vill kolla på, eller uppdrag som ropas ut på radion, även om uppdragen gäller annan patrull, kan ändra rutten. Omgivningen iakttas mestadels inifrån bilen.

Generellt sätt väntar polismän i hög utsträckning på jobb via radion, vilket framgått både vid intervjuer och deltagande observation. Intervju med en polis som arbetar på en mindre ort:

"När man... ser en bil som man vet att det brukar färdas kriminella personer i - när jag har stoppat den försöker jag hitta en anledning, självfallet en legal anledning, att jobba vidare - för oftast är det så att föraren är påverkad av narkotika, vilket innebär att man har misstanke om drograttfylleri och ringa narkotikabrott. Och då gör man i normalfallet en husrannsakan i bilen i syfte att leta efter narkotika... Det är inte ovanligt att man hittar på stöldgods vid de här tillfällena... eller... t.ex. narkotika. Den kan göra att man till och med kan gripa personerna i bilen... Många struntar helt enkelt i att stoppa den kända bilen, man åker vidare och säger att: 'Vi skall göra något annat' - även om man inte har något annat... Det finns mycket tid över för att ta egna initiativ... fast man jobbar på utryckningen."

Generellt sett svarar polismännen framförallt på signaler utifrån och ägnar för lite energi åt att handla på eget initiativ med att förebygga eller minska problem på lokal nivå.

Flera andra forskare har dragit liknande slutsatser, t.ex. Finstad (2000) som studerat den norska polisen pekar på att polisens egna initiativ inte får sin rättmätiga plats, vare sig när det gäller omfattning eller betydelse.

2.2.2 Arbetsuppgifter tilldelade av länskommunikationscentralen

Under deltagande observation och intervjuer har det framkommit att viljan att ta sig an arbetsuppgifter i hög grad kan variera mellan personal. Även ambitionsnivån när väl en patrull har blivit tilldelad en arbetsuppgift varierar. Från noteringar i samband med deltagande observation (det jag själv iakttagit):

”Jag bodde hos en kollega. I samband med att vi skulle åka hem efter att vi slutat ett tjänstgöringspass hörde vi hur man larmade ut en misstänkt rattfyllerist, några mil från polisstationen – där kollegan bodde. Inne på stationen fanns den patrull som fick jobbet. Den enda patrull som fanns inom tio mil. Kollegan ville visa hur patrullen jobbade och vi ställde oss och väntade på radiobilen ett par kilometer från polisstationen. Den bil jag körde var inte känd för poliserna, utan den såg ut som vilken privatbil som helst. Det tog en god stund innan polispatrullen passerade där vi stod. Vi körde efter. Patrullen körde långsamt, 5-10 km under tillåten hastighet - trots att väglaget var bra. Man hade ingen brådska. Väl framme på orten körde en svart Volvo-kombi ut från en parkeringsplats framför radiobilen. Den stämde exakt in på den utlarmade beskrivningen av den misstänkte rattfylleristen. Det var för övrigt inte mycket bilar i anslutning till centrumet, eftersom orten är liten och klockan var mycket. Poliserna gjorde inte någon antydning till att visa intresse för den svarta Volvon. De körde till en korsning ett femtiotal meter bort, vände och påbörjade den fyra mil långa återresan till polisstationen. Den svarta Volvon lämnades utan åtgärd⁴.”

⁴ (Egen kommentar:) Vi kände att vi inte bara kunde acceptera den uppkomna situationen genom att åka därifrån utan körde efter den svarta Volvon för att hindra fortsatt färd. Den parkerades vid en villa där den hörde hemma.

Intervju med en polisman:

Ett typexempel: Vi åker på ett försök till rån på natten... Hon⁵ har gått hem ifrån en väninna.. Helt plötsligt hoppar det fram en man och han har en kniv i handen. Han hotar henne. Hon tror att han skall råna henne så hon håller fram mobil och pengar, men han vill inte ha dem. Då hon vänder sig om ropar han: 'Nej, förresten'. Han skall först ha mobilen, sen vill han ha pengarna, men till slut får hon gå utan att ha lämnat ifrån sig något.... Hon har ett väldigt bra signalement och orten är liten."

'Hoppa in i bilen så åker vi runt och kollar om vi ser att gärningsmannen knallar runt', säger jag.

"Hon berättar den här historien och då sitter kollegan, bredvid⁶ – så han skall ju börja skriva medan vi åker. Efter en stund så tittar han och säger: 'faan det här är ju inget försök till rån'. 'Ja, vad menar du?', säger jag. 'Ja, han har ju inte tagit nåt - Nej, men det är ju inget att skriva på det här!', säger kollegan. 'Ja, faan, ett olaga hot är det ju i alla fall, minst', sade jag. 'Ähh, är det det?'. 'Men han hade ju kniv!', sade jag. 'Jaa, men hur långt ifrån var han då?'. Då frågade jag tjejen: 'Hur långt ifrån var han?' 'Ja, en meter kanske' 'Jaa, en meter', säger kollegan och menar att det inte är något att bry sig om. Jag frågade då tjejen: 'Blev du rädd?'. 'Det är för faan klart att jag blev rädd!', säger hon. 'Ja, ja, ja', säger kollegan och han börjar liksom så där motvilligt att skriva. Jag kan inte säga till hundra procent, men jag är ganska säker på att bland annat det där signalementet kom aldrig med som kunde gjort skillnaden mellan om det klarades upp eller ej... Man skriver anmälan om man är tvungen, men då skriver man en tre raders."

Huvuddelen av de intervjuade som framfört att det finns många slöa poliser, menar att dessa ändå försöker göra bra

⁵ Målsäganden (den som utsatts för brott).

⁶ Den intervjuade körde bilen och kollegan satt i passagerarsätet fram.

ifrån sig när det rör sig om allvarligare händelser:

”Så fort det blir ett jobb med dignitet. Då är det ingen som är slö och slapp. Då är det full gas... Utan det är det där mellanläget som blir lite tråkigt.”

Min slutsats är att poliser som i stor utsträckning vidtar handlingar på egna initiativ, t.ex. att de skriver många rapporter, vanligen i större utsträckning genomför långt gående förstahandsåtgärder i samband med att de tilldelas arbetsuppgifter från LKC jämfört med poliser som genomför ett fåtal egna initiativ. Under deltagande observation har jag dock kunnat iaktta att där ledningen fokuserat på att personalen skall utföra vissa lätt mätbara arbetsmoment har personal i flera fall i huvudsak koncentrerat sina aktiviteter till dessa arbetsmoment. Andra arbetsuppgifter, t.ex. att förebygga brott och att på ett bra sätt ta hand målsäganden har prioriterats ned.

2.3 Uppträdande mot allmänheten, avrapportering och problemorienterat polisarbete

2.3.1 Uppträdande mot allmänheten

Jag har funnit att skillnader i hur polismän bemöter medborgare är störst i Malmös, Göteborgs och Stockholms citykärnor. Ju mindre ort, ju svårare är det att skydda sig bakom uniformen. Man blir känd till namn. Det gör att det är svårt att uppträda på ett icke acceptabelt sätt. I de större orterna har man möjlighet att spela ett tufft och arrogant rollspel, eftersom man ofta kan räkna med en omfattande backup. Går situationen över styr är det bara att kalla på förstärkning och de man har konflikten med träffar man

sällan eller aldrig på igen. Antal tjänsteår verkar ha stor betydelse för uppträdandet. Ju större orten är, ju lägre brukar tjänsteåldern vara, och därmed är risken större för ingripanden där allmänheten bemöts på ett olämpligt sätt. Men det finns undantag, där enstaka polismän även på mindre orter uppträder på ett sätt som skapar onödiga konflikter, eller beter sig likgiltigt och olämpligt mot målsäganden, och det finns många poliser i citykärnorna som uppträder på ett trevligt sätt. Poliser som arbetar i någon av de tre stora citykärnorna (Malmö, Göteborg eller Stockholm), och som jag anser bemöta allmänheten på ett trevligt sätt, framför att de alltför ofta får skämmas över kollegors olämpliga beteenden:

”Det händer att man står med en målsägande och att man får skämmas när man går därifrån för att polisen har betett sig så jävla illa. Man tänker: Hjälp! Vi har förvärrat situationen... Ta mig härifrån! Jag blir förbannad på min kollega, för skall jag behöva stå och skämmas helt i onödan? Och jag menar det spelar ingen roll om man skriver på ett jobb egentligen, utan det är ju hur vi bemöter folk, hur de upplever situationen... som är det viktiga... En del måste på något sätt hävda sig som poliser, upplever jag, och kalla folk för både det ena och det andra.”

och polismannen exemplifierade vad hon menade:

”En tjej och en kille har bråkat på ett hotell och får inte vara kvar där. Så vi kommer dit. De hade druckit lite vin... Det var ingen stor grej. De var ledsna båda två... Tjejen sade: ’Kan jag få prata med nån av Er utanför. ’Nej, det har vi inte tid med!’, sade min kollega’. Kan jag inte bara få berätta?’ Jo, men jag kan gå ut’, sade jag. Så vi pratade lite och hon berättade att hon hade blivit slagen, men hon ville inte göra en anmälan. Sedan kommer då min kollega. Han börjar stimma med

henne. Nu går jag in tänkte jag, för vad skulle jag göra där, när han bara skulle stå och skrika åt henne... Jag gick in och stängde dörren. Hon kommer in och gråter och slänger sitt pass över golvet... Sedan börjar kollegan dividera med killen och tog parti för honom. Kollegan resonerade att fulla tjejer har man varit med om förut...

Vi skjutsade killen till ett hotell. Jag var så jävla förbannad... Det var snö ute och kallt. Tjejen satte sig och grät på kyrkogården... Kollegan ringer till LKC och berättar hur dum i huvudet tjejen var och att det behövdes en patrull till för att hon var full. Det gick ut sen som en lob, liggande... Två patruller involverades, de skjutsade henne till killen och de gjorde upp. Totalt hade tre patruller varit inblandade för att lösa situationen, bara för att vi inte löst vårt jobb ordentligt... Och kollegan hade skrikit, och de personer som inte varit vakna innan vi kom till hotellet var det efter att vi varit där... Tjejen berättade för patrull att hon: 'träffat en så otrevlig polis, en manlig och en kvinnlig polis, och att den kvinnliga polisen hade bara stått och tittat på mig som om hon förstod mig och bara ville försvinna därifrån.' Och jag tänkte så här: 'Rätt uppfattat!'

Green (1992) redovisar att en kontinuerlig kontakt med allmänhet och en lokal förankring gör att det blir viktigare för polismannen att vara medveten om hur han uppträder. En intervju med en före detta ordningspolis från en storstad som hade gått över till dåvarande kvarterspolisverksamhet:

"När man tidigare körde radiobil kunde man ju föra en mycket tuffare roll... Blev man kallad till ett visst område då behövde man inte nämnvärt tänka på sin yrkesroll... Det kunde ju bli en speciell stämning, men i och med att man inte kom tillbaka där så hade det inte så stor betydelse. Men är man i ett område är det oerhört viktigt att man har en bra yrkesetik... Att man uppträder på ett absolut kanonsätt så att de uppfattar en som om man är rakryggad." (Green, 1992)

Finstad (2000) har iakttagit att vissa unga poliser i Oslo centrum har en speciell utstrålning, gärna att handfångslen skall vara väl synliga, svarta handskar påtagna även om det är mitt i sommaren. Givetvis med ett par spegelglasögon som i Miami Vice, och helst dubbla mängden ammunition⁷. Man vill framstå som kriminalitetskrigaren - ett tufft jobb som kräver en tuff image. Granér (2004) gör en uppdelning i det tuffa kontra det mjuka förhållningssättet. I det tuffa förhållningssättet eftersträvas omvärldens respekt genom underordnande och rädsla. Såväl uniformen som kroppsspråket och sättet att tilltala allmänheten betonar polismannens makt. I det mjuka förhållningssättet eftersträvas snarare respekt via förtroende, där kroppsspråk och tal förmedlar en inbjudan till samarbete och en vädjan till förnuft.

Lindgren (2004) har funnit att över nittio procent av brottsoffren beskriver poliserna som mycket eller ganska hjälpsamma och sympatiska, men att närmare en tredjedel av brottsoffren uppfattar enskilda poliser som ointresserade och en femtedel av målsägandena tycker att vissa poliser varit tvära eller bryska. Norée (2000) som studerat polismäns våldsanvändning har kommit fram till att det är ett fåtal poliser som visat sig inte hålla måttet, men tillägger att det inte kan godtas att någon polisman använder otillåtet våld eller på annat sätt uppträder olämpligt.

Jag har uppfattningen att motiverade poliser, som bl.a. initierar många egna ingripanden, generellt sätt också kan uppfattas som mer sympatiska och hjälpsamma än poliser som har en låg grad av motivation. Poliser som har en hög motivation att "*fånga tjuvar*" och som vill syssla med, som

⁷ Beslut fattades 1998 att ammunition inte längre skall bäras.

man anser: *”riktigt polisarbete”*, och poliser som har en låg motivation att överhuvudtaget arbeta, kan dock uppvisa ett liknande beteende. De kan vara jäktade eller ointresserade i samband med att de tar upp en anmälan och därmed inte ge målsäganden den respekt de förtjänar, i form av nedlagd tid och vidtagna åtgärder. Även i detta fall kan ledningens fokusering kring lätt mätbara produktionsmål ha en negativ inverkan. Det lätt mätbara prioriteras framför annan verksamhet.

Finstad (2000) har iakttagit att vissa patruller önskar avsluta uppdraget fortast möjligt för att vara i beredskap för något större. Det kan leda till att allmänheten upplever att polisen inte tar deras sak med tillräckligt allvar. Hon menar också att polis och allmänhet möter samma händelse med olika förutsättningar. Allmänheten kan önska polisens bistånd i något som polisen ser som en rutinsak och det kan leda till att allmänheten upplever polisen som otålig.

2.3.2 Avrapportering

Jag uppskattar att i genomsnitt trettio procent av tjänstgöringstiden går åt till att avrapportera händelser (varierar mycket). Här kan kvaliteten i högsta grad också vara skiftande, både vad gäller innehåll och den tid som ianspråk tas för avrapporteringen. Intervju med ett yttre befäl:

”Variationen på nedlagd tid och kvaliteten är stor mellan poliser... Det skrivs för mycket i en del ärenden och för lite i andra. En del poliser blir sittande hur länge som helst med ett ärende.”

En förundersökningsledare (stationsbefäl) menade att:

”Arbetsprestationen den är... väldigt skiftande... Vissa poliser skriver jättebra, vissa poliser skriver inte alls lika bra. Vissa tar det jättelång tid för att skriva och vissa skriver ihop det jättefort... Det finns alla kombinationer, från att man skriver snabbt och bra till och man skriver dåligt och tar lång tid på sig.”

2.3.3 Problemorienterat polisarbete (POP)

Ett problemorienterat polisarbete utmärks av att det sker en fokusering på att försöka påverka de mekanismer som orsakar olika former av problem. Problem definieras som en samling liknande, besläktade och återkommande händelser. Problemorienterad polisverksamhet har en förebyggande ansats som inte i första hand förlitar sig på rättsväsendet. Detta tillvägagångssätt skiljer sig i hög grad från en händelsestyrd polisverksamhet. En viktig del av det problemorienterade polisarbetet är att det sker en analys av vilka åtgärder som bör komma ifråga för att komma tillrätta med ett visst problem. Det problemorienterade polisarbetet delas upp i fyra olika steg: kartläggning, analys, åtgärder och utvärdering.

Min uppfattning, som får stöd av ett flertal andra forskares slutsatser, är att det problemorienterade polisarbetet har haft svårt att få något fotfäste bland näropoliser/ordningspoliser. Dessa tillbringar alltså sin tid på mer eller mindre slumpvis bilpatrullering och väntar på att åka på uppdrag som ropas ut över radion.

Det är inte ovanligt att polismän kan vara inriktade på att försöka lösa ett mänskligt problem, t.ex. ett familjeproblem genom att lyssna och försöka komma med råd.

I andra sammanhang är problemorienterat polisarbete inte

tydligt, eller till och med obefintligt. Det är vanligt att polismännen bara tar uppen anmälan och möjligen genomför någon form av teknisk undersökning i samband med ett inbrott. Att t.ex. vid ett kioskinbrott, när polismännen på brottsplatsen kommer i kontakt med ägaren, komma med råd om hur kioskägaren bör skydda sig i framtiden genom att förstärka vissa delar av skalskyddet, eller lämna förslag på hur denna kan tillämpa andra rutiner rörande exempelvis förvarande av cigaretter, är sällan förekommande. Konflikter mellan t.ex. ett par ungdomar, där det finns en risk att problemen eskalerar, löses i undantagsfall med att polispatrullen ser till att ungdomar och föräldrar träffas för att diskutera problemet.

I de flesta fall hinner polismännen med ovanstående typ av problemorienterade aktiviteter, eftersom det inte behöver ta mycket längre tid än ett förhör – men det kan krävas lite koordinering för att samla personerna, och framförallt ett helt annat sätt att tänka på. Denna typ av handlingar är något som är främmande för de flesta närpolis/ordningspoliser. Det finns dock enstaka poliser som genomför denna typ av problemlösning så fort tillfälle ges. Det är vanligare att dessa poliser återfinns på mindre orter. En av orsakerna till detta är att samma poliser får åka till samma *”problem”* och de inser, vilket i vissa fall även resulterar i handling, att det kan finnas en vinst i att försöka hjälpa till med att lösa problemet och på så sätt förebygga senare händelser.

En viktig del av det problemorienterade polisarbetet är samverkan med andra. Det kan både handla om att få hjälp och bistånd av andra aktörer i samhället, liksom att samla olika former av information. Det är inte ovanligt att samverkanspartners är missnöjda med polisernas

agerande. En viktig grupp att samverka med är väktare och ordningsvakter. Ordningsvakter/väktare har i vissa områden framfört att de flesta poliser inte ens är intresserade av att prata med dem. Även i detta avseende varierar arbetsprestationen i hög grad mellan olika poliser.

2.4 Analys av skillnader i arbetsprestation mellan poliser i ett område

Med jämna mellanrum under drygt ett år tjänstgjorde jag som närpolis/ordningspolis i ett polisdistrikt⁸. Därefter utförde jag intervjuer och en kvantitativ studie.

2.4.1 Kvantitativ studie

Den kvantitativa studien omfattade tre månader och inbegrep antalet:

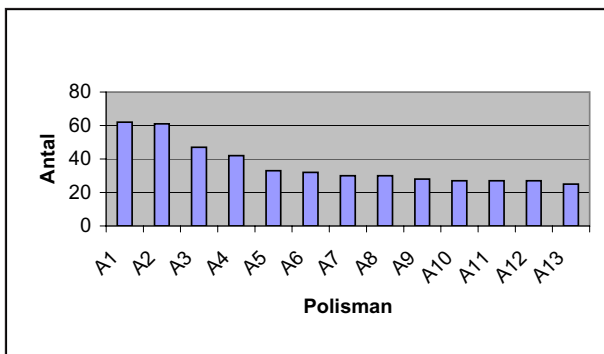
- Ordningsbotar (i stort sett uteslutande trafikbrott)
- Primärrapporter (i huvudsak olovliga körningar)
- Gripanden⁹
- Ringa narkotikabrott och/eller rattfylleri (75 procent av dessa fall rörde det sig om misstänkta rattfyllerier)

När det gäller gripanden och ringa narkotikabrott/

⁸ I polisdistrikten ingår ett antal förorter till en storstad, men även industriområden, liksom skogsområden och åkerlandskap. Det var 121 poliser som arbetat mer än fyrtio procent under mätperioden. Varje polis arbetade i genomsnitt fyrtiotvå arbetspass. Mediantjänsteåldern var knappt tio år (anställning augusti 1992). Tjugoåtta av poliserna var kvinnor, d.v.s. drygt tjugotre procent.

rattfyllerier så fick samtliga poliser i den patrull som stoppade rattfylleristen/grep gärningsman ett poäng. När det gäller ordningsbot och primärrapport – den som skrivit rapporten.

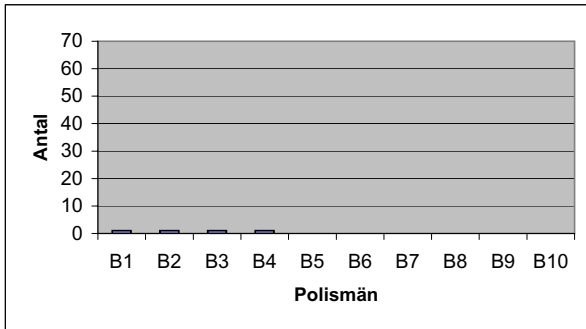
De tretton poliserna¹⁰ som genomfört flest ingripande som resulterat i gripna, ordningsbotar, primärrapporter, misstänkta rattfyllerier eller ringa narkotikabrott, jämfört med de tio poliser som genomfört minst sådana aktiviteter:



Figur 2-3: Summan av antalet primärrapporter, ordningsbotar, gripande och rattfyllerier/ringa narkotikabrott under tre månader fördelat på individnivå för de kvantitativt högst producerande poliserna.

⁹ Med gripanden avses i detta fall de gripanden som polispersonal själva gjort och omfattar inte de fall då väktare eller allmänhet har gripit gärningsman, t.ex. vid snatterier. (I huvuddelen av de fall polismännen lyckades gripa en person rörde det sig om individer som var efterlysta eller som togs på bar gärning i samband med stöldbrott).

¹⁰ De polismän som under mätperioden utförde mer än två egna ingripanden per vecka.



Figur 2-4: Summan av antalet primärrapporter, ordningsbotar, gripande och rattfyllerister/ringa narkotikabrott under tre månader fördelade på individnivå för de tio kvantitativt lägst producerande poliserna.

Noterbart är att de som producerat minst har sammanlagt tjänstgjort drygt 2800 timmar i yttre tjänst, men har under dessa timmar enbart producerat två primärrapporter och vid två tillfällen ingått i en patrull som frihetsberövat en person, d.v.s. ett gripande, rattfylleri eller ringa narkotikabrott. Den kvantitativa studien visar att antalet ingripanden fördelar sig mycket ojämnt bland personalen:

Trettio procent av personalstyrkan stod för 83 procent av obotarna och 71 procent av primärrapporterna. De fick 78 procent av rattfylleri/ringa narkotikabrottspoängen och 68 procent av gripandepoängen.

Om vi istället tar ut de *tjugo procent* mest aktiva poliserna visar det sig att de stod för 77 procent av obotarna och 57 procent av primärrapporterna. De fick 57 procent av rattfylleri/ringa narkotikabrottspoängen och 52 procent av gripandepoängen.

Om vi som alternativ studerar de *tio procent* mest aktiva poliserna framkommer att de stod för 53 procent av obotarna och 39 procent av primärrapporterna. De fick 33 procent av rattfylleri/ringa narkotikabrottspoängen och 37 procent av gripandepoängen¹¹.

61 procent av polispersonalen har mindre än en gång i veckan antingen producerat en primärrapport, en ordningsbot, ett gripande eller ett rattfylleri/ringa narkotikabrott¹².

Över hälften (53 procent) av personalstyrkan har inte skrivit en enda ordningsbot under mätperioden. Fyrtio procent av personalstyrkan skrev högst en primärrapport (Tjugo procent skrev inga primärrapporter) under mätperioden. Femtionio procent var högst med vid ett rattfylleri/ringa narkotikabrott (Tjugoen procent ingick inte någon gång i en patrull som under mätperioden lyckades ta en rattfyllerist eller ett ringa narkotikabrott). Tjugosju procent ingick i en patrull som högst en gång under mätperioden lyckades gripa någon (Knappt femton procent ingick inte någon gång i en patrull som under mätperioden lyckades gripa någon).

¹¹ Att betänka är att alla poliser som ingår i en patrull vid ett ringa narkotikabrott/rattfylleri och vid ett gripande får "poäng". En aktiv polis som initierar fyra gripanden får således fyra poäng, men dennas kollegor som vid dessa tillfällen ingick i patrullen får tillsammans också fyra poäng, d.v.s. även om den aktiva polisen varit med vid samtliga ingripanden så blir siffran bara 50 procent av de poäng som utdelats. Om en aktiv polis var med vid två av fyra ingripanden, d.v.s. hälften av ingripandena, får han således bara 25 procent av de poäng som utdelats. Det bör beaktas när man bedömer siffrorna.

¹² Det bör observeras att när det gäller gripanden respektive rattfylleri/ringa narkotikabrott har "aktiva" poliser höjt resultatet för de med lägst produktion i och med att samtliga personer ingående i en patrull får poäng.

2.4.2 Analys av arbetsprestationen

Jag har tidigare i detta kapitel betonat att polisarbete består av arbetsmoment som är svåra att mäta. Jag skall därför göra en analys av resultatet från den kvantitativa undersökningen med hjälp av information som framkommit vid deltagande observation och intervjuer.

Det är inte ovanligt att poliser med en låg kvantitativ produktion framför att de har ett fokus på andra arbetsuppgifter än att t.ex. utfärda rapporter för trafikbrott. De menar att deras kvaliteter inte syns i statistiken. Jag har dock inte kunnat se att de som har en låg produktion avseende kontrollaktiviteter automatiskt ligger högre när det gäller andra aktiviteter, det är snarare tvärtom. Engagerar man sig inte i kontrollaktiviteter har man ofta heller inte ett intresse av att engagera sig på annat sätt heller. Men det händer att personer med höga statistiska värden, i stort sätt enbart ägnar sig åt kontrollaktiviteter. Så det går inte att dra slutsatsen att de med en hög produktion avseende de lätt mätbara aktiviteterna totalt sett har en hög arbetsprestation.

När det t.ex. gäller A1 som har studiens högsta kvantitativa värden finns anledning att lyfta fram att många av de aktiviteter han genomför har en social prägel och därför inte syns i statistiken. Han lägger t.ex. ner mycket tid på att stödja brottsoffer. Även A2 och A3 ägnar mycket av sin energi åt andra aktiviteter än som blir synliga statistiskt. Dessa tre individer är högproduktiva inom en mängd verksamhetsfält, men det betyder inte att de behärskar alla arbetsområden.

A4 är smalare i sitt sätt att arbeta än A1-A3, även om hans statistiskt mätbara värdena är höga. Det är vanligt att han

uppträder trevligare mot kriminella än mot andra personer, t.ex. målsäganden. Även polismannen A5 har en bristande förmåga att bemöta personer som han kommer i kontakt med i tjänsten, men i hans fall rör det sig framförallt om ett bristfälligt bemötande och beteende mot personer som kan misstänkas för brott.

Om man väger in andra faktorer än kvantitativa data skulle varken A4 eller A5 hamna bland de högst producerande polismännen. På samma sätt finns det vissa poliser som har en låg produktion av kontrollaktiviteter (ingripanden) som ändå skulle hamna bland de högst producerande polismännen. Jag har vid deltagande observation kunnat konstatera att en stor andel av dem som fick höga värden i den kvantitativa studien även intresserar sig för andra aktiviteter än just de typer av ingripanden som gav poäng i studien¹³. Det rör sig om t.ex. långt gående förstahandsåtgärder, brottsofferstöd, kontakt med medborgare och näringsidkare/organisationer samt att upprätta underrättelseuppslag. Dessa förhållanden har också framkommit vid intervjuer. Intervju med A1:

”Det är en enorm skillnad i arbetsprestation mellan individer... Skillnaden i arbetsprestation yttrar sig bland annat i vad man tittar på när man är ute, vilka adresser man åker till. Dom som tycker om att jobba tar ju reda på adresserna där busarna bor, eller skriver upp om man sett nån bil som man vill kolla när man kommer in igen och se vad den hör hemma... Bemötande av allmänheten kan vara jättebra både när det gäller de som jobbar lite och de som jobbar mycket. Det behöver

¹³ Jag vill påtala att i polisdistrikt där ledningen fokuserat kring lät mätbara produktionsmål förekommer att personal istället börjar intressera sig för det statistisk mätbara istället för att utföra arbetsuppgifter med en kvalitativ inriktning.

inte vara någon skillnad... Men när det är fredagskväll-lördagskväll är det många som tycker det är jobbigt med fulla personer. De sitter kvar i sin bil. Vill inte gå ut. Kommer det fram någon så kanske de vevar ner rutan, två centimeter och frågar: 'Vad vill du?'... Medan de som är intresserade ställer sig utanför bilen... eller söker upp folk om det inte är någon som kommer fram... då kan man få information som man inte får annars om man sitter i bilen... De som inte presterar något i sitt polisarbete... glor lite på busarna och tycker att nu känner busarna att de är observerade. De tycker att det räcker... Och kör därifrån. Antecknar inget bilnummer, eller vilka de stod med, eller vad de kan tänkas göra på den här platsen.... De som är engagerade är ofta engagerade inom alla områden, det går igen i andra beteenden, t.ex. att ta hand om målsäganden."

Vid en samlad bedömning med stöd av kvantitativa och kvalitativa data visar det sig att arbetsprestationen skiljer sig mycket åt mellan polismännen i detta område. Min bedömning när det gäller uppdrag från länskommunikationscentralen, vilket bl.a. innefattar avrapportering och sättet att bemöta människor, är att över 75 procent men under 90 procent av personalstyrkan utför ett bra/godkänt arbete. Tycker man dessutom att personalen, med några enstaka undantag, i genomsnitt minst en gång i veckan antingen skall skriva en ordningsbot, en primärrapport, ta in en rattfyllerist/ringa narkotikabrott eller gripa någon (av egen kraft) visar det sig att det är över 25 procent men under 35 procent av närpoliserna/ordningspoliserna som når upp till en bra/godkänd arbetsprestation.

Skulle man dessutom väga in sättet att samverka med och bemöta t.ex. ordningsvakter/väktare och hur ofta personalen löser uppdrag på ett problemorienterat sätt skulle över två procent men under tio procent av personalstyrkan i detta område hamna inom kategorin bra/godkänt.

De yngre polisernas bristfälliga erfarenhet gör att de ytterst sällan, med ovanstående bedömningsmall, hamnar inom kategorin bra/godkänt. De som har störst förutsättningar att hamna inom kategorin bra/godkänt, om flera variabler skall vägas in, och inte bara antalet skrivna rapporter, är personal med flera års tjänst. Men antalet tjänsteår verkar i hög grad påverka polispersonalens motivation negativt. Det leder till att ett fåtal poliser, om man skall använda ovanstående bedömningsmall, totalt sätt hamnar inom kategorin bra/godkänt. I det här kapitlet har jag pekat på att det råder stora skillnader mellan polisers arbetsprestation. I nästföljande kapitel kommer jag att påbörja beskrivningen av vad dessa skillnader beror på.

3. Polispraktikens betydelse för polisers arbetsprestation

I kapitlet beskriver jag att polispraktiken har en stor betydelse för polismännens arbetsprestation.

3.1 Inledning

Att faktorer i polispraktiken har en negativ inverkan på arbetsprestationen har framgått både vid deltagande observation och intervjuer. Intervju med B1¹⁴:

”När man var nybakad då vände man på allting man såg, nu vänder jag inte ens på uppenbara grovisar. Jag bryr mig inte längre. Det är väl slöhet, motivationen saknas... Till en viss del så påverkas också sättet att bemöta målsäganden negativt... Empatin är ju inte så där jättestor, men det är ju ingenting man får visa målsäganden. Det tror jag inte de märker så mycket av.”

Intervju med B9¹⁴:

”I somras var jag instruktör för en aspirant... Då blev det så påtagligt: ’faan vad jag har sunkat ihop, va?... Jag kan ändå inte tycka att jag varit den där lata polisen som har åkt in och lagt mig på polisstationen. Men det räcker ju inte att man är ute, jag är ju slö när jag är ute... Jag liksom kategoriserar in jobben på ett helt annat sätt nu jämfört med förut. ’Det här är inte värt att göra’ ’Nej, jag har ju bara åtta timmar på mig (ironiskt)’.”

¹⁴ B1-B10 tillhör de tio som hade lägst produktion i den kvantitativa studien som presenterades i slutet av föregående kapitel.

Det är vanligt att poliser menar att deras arbetsprestation inte försämrats, utan att de istället lägger ner energi på det de tycker är viktigt och mindre energi på det de bedömer vara av mindre vikt. Polismännen har en uppfattning om vad ett ingripande leder till, t.ex. hur ett ärende kommer att prioriteras av utredningsavdelningen, vilket straff som kan komma ifråga, men även effekter av mer personlig art för polismannen, om hon genomför vissa handlingar. Den bedömda effekten av ett ingripande, som bygger på erfarenheter som polismannen fått genom att ingå i polispraktiken, ställs i förhållande till den arbetsinsats som krävs.

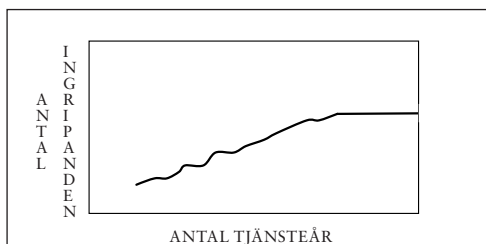
Vad som oftast brukar framställas som en lathet hos polismän är egentligen ett rationellt beteende utifrån organisationens sätt att behandla polismännen. En slutsats som också andra forskare har dragit.

3.2 Polispraktikens negativa inverkan på arbetsprestationen

Jag har uppfattningen att polisyrket är ett praktiskt yrke, där polismännen utvecklar färdigheter genom erfarenheter. Många forskare menar att så är fallet, t.ex. Brown (1988) pekar på att polisyrket är ett hantverk (*"craft"*¹⁵) som bygger på erfarenhet och intuition. Finstad (2000) drar liknande slutsatser och framför att det är viktigt att inse att polisyrket är ett hantverk, men inte i form av massproduktion, utan snarare en form av konsthantverk.

¹⁵ "Craft" kan både ha betydelsen hantverk och konst.

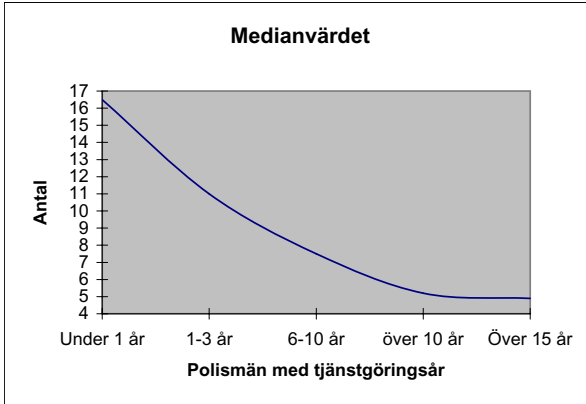
Med ovanstående resonemang är det rimligt att anta att en individ ökar sin förmåga att t.ex. konstatera brister på fordon, se felaktiga trafikbeteenden eller att upptäcka bilförare som kan misstänkas vara påverkade av alkohol, vartefter polismannen får en ökad erfarenhet av polisyrket. På grund av att individen ökar sin förmåga att upptäcka situationer som kan föranleda ingripanden borde också antalet ingripanden öka med tiden.



Figur 3-1: Om antal tjänsteår hade en positiv inverkan på antal ingripanden borde kurvan se ut ungefär så här, d.v.s. antalet ingripanden stiger vartefter polismannen blir mer erfaren, för att så småningom eventuellt mattas av.

Vid en analys av den kvantitativa undersökning som jag hänvisade till i föregående kapitel framkommer att detta antagande till viss del stämmer. De fyra poliser som utförde flest egna ingripanden har alla över åtta års tjänst. Två av dem ligger i intervallet 6-10 års tjänst, en i intervallet över 10 års tjänst och en över 15 års tjänst. Det finns ytterligare personer med hög tjänsteålder som ligger långt framme beträffande antalet ingripanden. Men dessa utgör undantag. De tio som har producerat minst har samtliga över 10 års tjänst. Kurvan över hur antalet tjänsteår påverkar antalet egna ingripanden pekar helt åt andra hållet jämfört med figur 3-1.

Den kvantitativa undersökningen i föregående kapitel visar att arbetsprestationen, vad gäller den typ av ingripande som ingick i studien, generellt sett blir lägre och lägre under de tio första tjänstgöringsåren för att sedan plana ut och ligga på en låg nivå.



Figur 3-2: Polispraktiken påverkar polismannen på sådant sätt att antal egna ingripanden sjunker istället för att öka med tjänsteåldern.

Beror den med antal tjänsteår avtagande produktionen på att de poliser som producerar mest slutar och får andra uppgifter och att de med från början låg produktion är de som jobbar kvar i yttre tjänst? Är det anledningen till att det ser ut som att antalet ingripanden sjunker beroende på antalet tjänsteår? Nej, i mindre orter där det finns små möjligheter till personalrörlighet har jag sett samma tendenser till att antalet ingripanden sjunker i snabb takt med ett ökat antal tjänsteår. I större orter där utbudet av tjänster är större förekommer det att de med hög produktion får andra arbetsuppgifter, men det verkar snarare vara så att

de med hög produktion¹⁶ stannar längre i yttre tjänst än genomsnittspolisen. Drygt ett år efter undersökningen har ingen av de med högst produktion som arbetat under tio års tjänst slutat eller fått andra arbetsuppgifter, medan flera andra poliser med lägre produktion har slutat i distriktet eller bytt arbetsuppgifter, t.ex. ägnar sig numera åt utredningstjänst.

Jag genomförde ytterligare en liknande kvantitativ studie fem månader efter att den första mätperioden påbörjats. Det visade sig att det var tjugofyra poliser som under den första studien hade under ett års tjänst, men som under den andra studien hade kommit upp till över ett års tjänst. Deras medianvärde hade sjunkit med drygt trettio procent¹⁷. Ingen i gruppen som låg bland dem som hade högst värden i den första mätningen hade slutat. Däremot var det några andra som slutat. Minskningen kunde heller inte förklaras med att det generellt sätt varit en nedgång av antalet egna initiativ.

Finstad (2000) menar att det är en stor skillnad mellan könen, där killarna är mer inriktade på tjuv och polis – d.v.s. kontroll. I det kvantitativa materialet har jag funnit att skillnaden i antal ingripanden mellan män och kvinnor är tydlig. Männen skriver¹⁸ sextio procent fler ordningsbotar jämfört med kvinnorna. De skriver drygt fyrtio procent fler primärrapporter. De ingick i patrull vid drygt tjugofem procent fler gripanden och vid drygt femton procent fler

¹⁶ Jag har dock under deltagande observation runt om i landet träffat på individer som nischat in sig på en viss typ av brottslighet, vilket klart har uttryckts eller på annat sätt har verkat bero på att de haft ett intresse av att hamna på en viss specialenhet och därför önskat profilera sig.

¹⁷ Medianvärdet hade sjunkit från 15.5 poäng till 10 poäng.

¹⁸ Efter att jag tagit hänsyn till att kvinnorna utgör 23 procent av personalstyrkan.

misstänkta rattfylleribrott/ringa narkotikabrott. Jag vill dock vara mycket tydlig att påpeka att differensen mellan könen är liten i jämförelse med individuella¹⁹ ej könsrelaterade skillnader.

Den kvantitativa undersökningen visar att det är något i polispraktiken som relativt omgående gör att en individs produktivitet minskar. Samma förhållande har visat sig vid den kvalitativa undersökningen, där jag vägt in mer svårkvantifierbar produktion.

Att polispraktiken relativt omgående påverkar polispersonalens produktivitet har framgått både vid deltagande observation och i vissa fall vid intervjuer. En polis (A8), som i undersökningen var bland de tretton mest aktiva, hade knappt ett års yttre tjänst vid den första mätperiodens början. Vid ett intervjutillfälle ett halvår senare berättade han:

"I början... då var man ju fortfarande jäkligt sugen och man skrev ju mycket - mycket grovisar - man vände på mycket bilar och så, men bara nu då, nu är det alltså snart december, det är bara några månader, knappt ett halvår senare - så känner man nu att man börjar bli lite såhåra tillbakalutad liksom och man skriver inte lika mycket."

Det är vanligt att både lågproduktiva och högproduktiva polismän känner en hög frustration. Bland de lågproduktiva finns det, till skillnad från bland de högproduktiva, polismän

¹⁹ Skillnaderna är nästan tre hundra procent för de fem poliser (oavsett kön) som producerat mest jämfört med de fem poliser som producerat minst i gruppen personal anställda under ett år. Skillnaderna mellan poliser som har över åtta års tjänst är nästan fyra tusen procent för de tio poliser (oavsett kön) som producerat mest jämfört med de tio poliser som producerat minst.

som inte alls känner någon frustration. De har istället börjat intressera sig för annat utanför polisyrket.

Nyutbildade poliser har i normalfallet en låg frustration, men frustrationen/irritationen verkar i många fall komma snabbt hos de nya poliserna, vilket framkommit både vid intervjuer med äldre poliser och vid deltagande observation. Intervjuer med yngre poliser har också pekat åt samma håll:

”Kände ingen irritation i början. Tänkte vad gnäller de om. Men frustrationen har stigit snabbt - när man själv fick sin första ’pungspark’. Hade du ställt de här frågorna första dagen hade det varit noll på allt. Jag har inte jobbat länge, bara ett halvår, och ändå så är jag uppe i fyra/fem på vissa punkter du frågar om.”²⁰

Det verkar som det dels är egna upplevelser som ligger bakom frustrationen, men också att man påverkas av de äldre polisernas uppfattning, t.ex. de yngres åsikter rörande omorganisationer har vanligen inte att göra med att de själva har varit med om omorganisationer. De yngre har övertagit uppfattningar hos de äldre poliserna och problem som de yngre kommer i kontakt med i verksamheten kopplas till omorganisationerna.

När det gäller de högproduktiva polismännen har jag inte kunnat iaktta att en viss bakgrund, t.ex. älgjägare, hård militärtjänst, ett stort antal universitetspoäng, avsaknad av universitetsstudier, arbete inom serviceyrken eller framgångsrik i idrott skulle vara speciellt gynnsam. Förutom

²⁰ Polismännen fick gradera den upplevda frustrationen från 0 – 10 beträffande de nio kategorier av problem som identifierats (se vidare i kapitlet).

att de högproduktiva polismännens bakgrund skiljer sig åt verkar de dessutom kunna ha helt olika personligheter. En orsak till detta kan vara att polisyrket är mångfacetterat och en styrka inom ett område kan överbrygga en svaghet inom ett annat område. Jag menar dock att polismännens personlighet har betydelse i sammanhanget, vilket också andra forskare kommit fram till, men de slutsatser jag dragit är att man inte kan komma tillrätta med de stora skillnaderna i arbetsprestation genom en bättre rekrytering. Det är andra faktorer i polispraktiken som är huvudorsaken till att en del poliser har en mycket låg produktion.

3.3 Nio definierade problemområden

Om en polis börjar sin anställning vid tjugofem års ålder har han med nuvarande pensionssystem ytterligare cirka tjugo år kvar att arbeta när han eller hon tjänstgjort i femton år. Det måste anses som ett stort problem att en så pass stor del av personalstyrkan, som har en låg produktion, befinner sig i mitten av sin yrkeskarriär.

Att tydliggöra och analysera vad det är i polispraktiken som har en negativ inverkan på polismännens arbetsprestation är det första steg som bör vidtas, för att det skall finnas en möjlighet att kunna komma tillrätta med problemet. Med stöd av ett stort antal intervjuer runt om i landet sammanställde jag polismännens framförda åsikter rörande vilka faktorer som de upplevde ha en negativ påverkan på deras arbetsprestation. De olika faktorerna inordnades i nio olika kategorier:

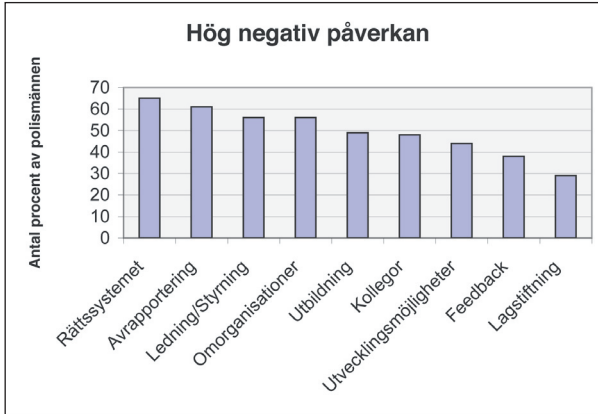
1. *Missnöje med nuvarande ledning, sätt att styra org. och verksamhetsuppföljning*
2. *Lagstiftning uppfattas som oklar/otillräcklig i förhållande till polisens uppgifter*
3. *Missnöje med hur rättssystemet fungerar*
4. *Missnöje med omorganisationer*
5. *Bristfällig återkoppling/feedback*
6. *Bristfällig utbildningsverksamhet*
7. *Bristfälliga utvecklingsmöjligheter*
8. *Inneffektiv avrapportering/svår använda IT-system*
9. *Kollegors negativa inverkan*

Efter att jag analyserat och inordnat personalens framförda synpunkter i nio olika kategorier genomförde jag ytterligare intervjuer²¹ runt om i landet. Närpoliserna/ordningspoliserna fick vid dessa intervjuer ange **om**²² och i sådana fall **hur**²³ de upplevde styrkan på den negativa kraft som de faktorer som ingick i respektive kategori stod för.

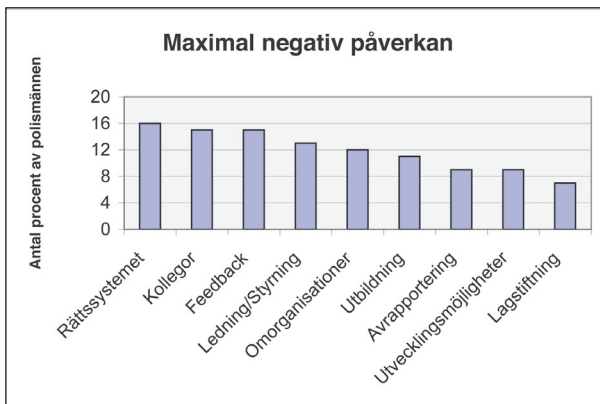
²¹ Drygt hundra stycken.

²² 0 eller 1.

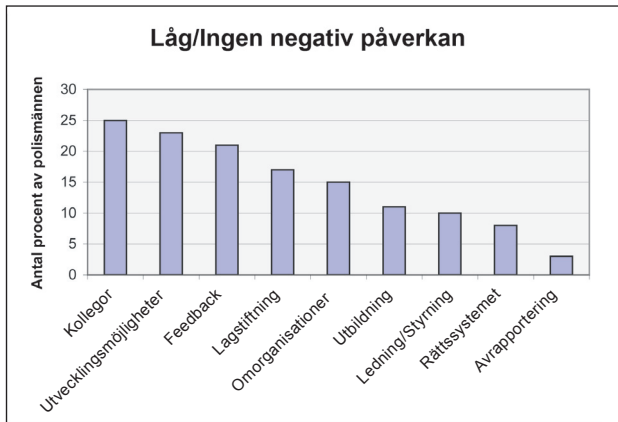
²³ Värderas i skala 1-10 (om personalen uppfattar att det finns en negativ kraft).



Figur 3-3: Vad i polispraktiken som personalen i hög grad (värde 7 eller därutöver) upplever påverka deras motivation/yrkeskunskap negativt.



Figur 3-4: Vad i polispraktiken som personalen upplever ha maximal (värde 10) negativ påverkan på deras motivation/yrkeskunskap.



Figur 3-5: Vad i polispraktiken som personalen upplever ha en låg/ingen (värde 0-2) negativ påverkan på deras motivation/yrkeskunskap.

Vilka faktorer som polispersonalen främst upplever påverka deras arbetsprestation negativt varierar mycket. En del poliser tycker att en viss faktor är avgörande, medan andra poliser anser att den är ovidkommande. Det verkar också vara så att många små irritationsmoment efterhand leder till en frustration, utan att personalen kan peka på en viss avgörande faktor. Det är helheten och kombinationen av olika faktorer som inverkar på personalens arbetsprestation. I kapitel sju analyseras ovanstående nio kategorierna mer ingående.

4. Motivation, yrkeskunskap och andra faktorer som har betydelse för polisens arbetsprestation

Syftet med detta kapitel är förklara på vilket sätt motivation, yrkeskunskap och andra faktorer har en stor betydelse för polismännens arbetsprestation.

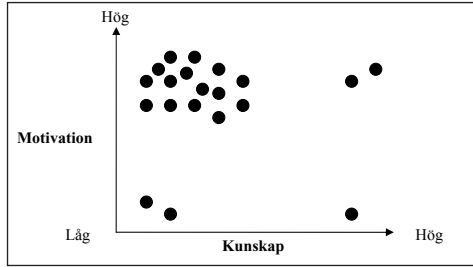
4.1 Motivationen och kunskapens betydelse för en polismans arbetsprestation

Min empiri pekar på att en persons motivation och kunskap har en avgörande betydelse för dennes arbetsprestation, vilket får stöd av många forskare, t.ex. Vroom (1995) presenterar en formel:

$$Prestation = f (Förmåga \times Motivation)$$

4.1.1 Motivations- och kunskapsdiagram

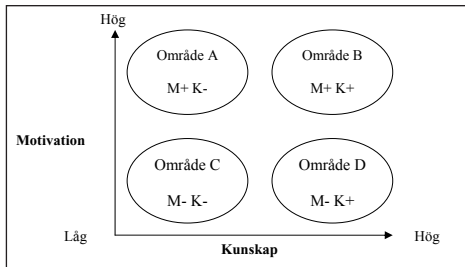
I nedanstående fiktiva diagram har jag placerat in ”prickar” som motsvarar graden av motivation och kunskap för situationer/händelser där en polisman haft en möjlighet att agera.



Figur 4-1: Graden av kunskap respektive motivation vid situationer och händelser där en polisman haft möjlighet att agera.

De slutsatser man kan dra av diagrammet ovan är att denna fiktiva polisman generellt sätt har en hög motivation, men en bristfällig kunskap. Vid ett par situationer har han haft både en hög motivation och en hög grad av kunskap.

Om man delar upp diagrammet i olika områden (se nedan) hamnar ofta *"prickarna"* i område A för polismän med under ett års tjänst. För polismän med mer än åtta års tjänst²⁴ är det vanligt att *"prickarna"* hamnar i område C eller D.



Figur 4-2: Fördelning av motivation och kunskap hos en polisman.

²⁴ > fem år i yttre tjänst + polisutbildningen.

Vissa polisforskare förklarar att skillnader i polismäns beteende beror på vilken polisstil som polismannen har anammat, medan andra forskare (t.ex. Finstad, 2000 och Holmberg, 1999) förklarar skillnader i polismäns ageranden genom att hävda att polismannens beteende är situationsberoende.

Jag menar att en polismans beteende i huvudsak är situationsberoende. Forskning kring idealtypiska beskrivningar (se vidare kapitel sju) är dock intressant, dels för att det finns en del poliser som går att hänföra till en viss poliskategori och dels för att en del förhållanden uppstår så ofta, t.ex. att en polisman bristande motivation eller kunskap att agera i olika situationer, gör att denna i mer eller mindre omfattning skulle kunna gå att hänföra till en viss polisstil²⁵.

Jag vill i samband med presentationen av ovanstående diagram dock vara noggrann med att poängtera att det inte rör sig om fyra idealtypiska beskrivningar av polismän. Två polismän kan ha helt olika kompetens och motivation att agera i vissa situationer, även om fördelningen av "*prickar*" under ett arbetspass ser ungefär likadan ut. Dessutom kan förhållandet att polismäns "*prickar*" fördelar sig på ett speciellt sätt, t.ex. främst hamnar i område C, ha olika grundorsaker. Det kan ha att göra med att polismannen inte alls är intresserad av arbetet, men det kan också bero på att han är väldigt intresserad av en viss problematik och därför har nischat in sig och i princip bara vidtar åtgärder inom sin nisch. Ett annat alternativ är att det istället rör sig om en polisman som har en hög ambition att vara tillgänglig och

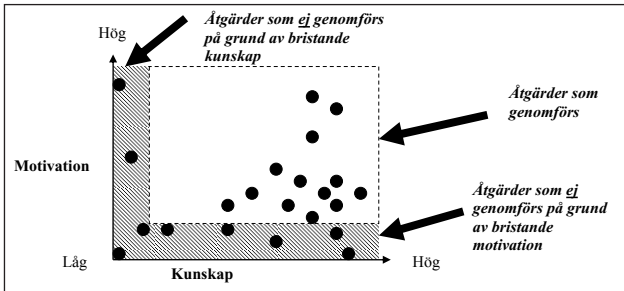
²⁵ Även om de bakomliggande orsakerna till aktuell polisstil inte behöver föreligga.

därför inte vill binda upp sig med andra arbetsuppgifter. Det innebär att ett fåtal uppkomna situationer där han har haft möjlighet att agera, resulterar i åtgärder från hans sida. De uppgifter han tilldelas av länskommunikationscentralen försöker han klara av snabbt för att åter bli tillgänglig för nya arbetsuppgifter.

Oftast är det motivationen hos den polisman i en patrull som har lägst motivation som styr vilka ingripanden som blir gjorda. Om två motiverade poliser arbetar ihop kan de dock påverka varandra på ett positivt sätt så att deras motivation ökar.

När det gäller kunskap är ofta de sammanlagda kunskaper som patrullen agerar utifrån större än den kunskap som respektive individ som ingår i patrullen har. Det är dock inte säkert. En polis som har en felaktig åsikt om t.ex. ett lagstöd eller hur man tar hand om en viss kroppsskada kan tvinga patrullen att agera utifrån den felaktiga uppfattningen. Trots att den andra polisen som ingår i patrullen har en korrekt åsikt om hur man bör agera. På grund av bristfälliga färdigheter att utnyttja kollegas kompetens kan en patrulls agerande därför bli sämre än det borde vara med tanke på den samlade kompetensen som finns inom patrullen.

I vissa fall så utförs inte en åtgärd på grund av att polismannen inte har tillräcklig motivation, i andra fall för att han inte har en tillräcklig kunskap. Ibland har polismannen varken motivation eller kunskap att utföra en åtgärd.



Figur 4-3: Åtgärder som vidtas respektive inte vidtas på grund av skilda grader av motivation/kunskap i en viss situation.

En bristande motivation kan påverka polismannens kunskap negativt, och tvärt om. Kunskap och motivation hänger intimt samman.

Varken polismannens motivation och kunskap är statisk. Polispraktiken kan på lång sikt göra att polismannens motivation och yrkeskunskap generellt sätt hamnar på en låg nivå, men olika förutsättningar kan också påverka polismannens motivation och kunskap på ett mer kortsiktigt sätt. En polisman som normalt sätt har en hög motivation kan t.ex. på grund av trötthet ha en låg motivation att genomföra en viss åtgärd. Även om tröttheten inte påverkar polismannens motivation kan den istället påverka polismannens förmåga att utföra en uppgift genom att hon tillfälligtvis inte kan nyttja de färdigheter som hon normalt behärskar. Ett uttalande i ett avrapporteringsrum på en polisstation klockan 04.00 av en utredare som temporärt hoppade in och åkte radiobil:

”Nu kommer jag ihåg hur det var... Som utredare klagar man ibland på ordningspolisernas sätt att skriva anmälan. Men nu sitter jag här. Jag är jättetrött. Det går inte att formulera sig. Det står helt still i huvudet. Det är lätt att glömma bort vilka förutsättningar som ordningspoliserna har när de skall skriva sin anmälan, trots att man själv jobbat som ordningspolis. Jag inser nu hur snabbt det gått för mig att glömma hur det var.”

4.2 Andra faktorerers betydelse för arbetsprestationen

Mitchell och Larson (1987) redovisar att yttre faktorer (t.ex. arbetsredskap), individens förmåga/kunskap samt dennes intention avgör det faktiska beteendet. Flera forskare menar likt Mitchell och Larsson att motivation och förmåga i kombination med yttre faktorer har betydelse för individers prestation, t.ex. Kaufmann och Kaufmann (1998) skriver att:

”Det är viktigt att understryka att även om en medarbetare har hög motivationsnivå (intenderat beteende), så går det ändå inte att garantera arbetsbeteende och prestation. Om yttre miljöfaktorer (tekniska betingelser för att utföra arbetet), eller individens kunskaper/färdigheter sviktar, kommer inte motivationen att ge utdelning.”

Jag har funnit att yttre faktorer har en stor betydelse för polismännens arbetsprestation. I doktorsavhandlingen lyfter jag fram IT-systemens betydelse och pekar på hur verksamhetsanpassade system skulle kunna öka personalens motivation och yrkeskunskap att agera i vissa situationer. En annan yttre faktor utgör lagstiftningen. Den påverkar polismannens möjligheten att agera. Ytterligare exempel på förhållanden som kan påverka polismannens möjlighet att lyckas är t.ex. ett brottsoffers subjektiva

behov av brottsofferstöd (t.ex. ett behov av att prata med en kvinnlig polis) och en misstänkts fysiska status (är kanske elitidrottare). I det nästföljande kapitlet ska jag på ett mer ingående sätt förklara betydelsen av att polismännen har motivation. I kapitel sex kommer jag att exemplifiera och beskriva en del av polismännens yrkeskunskap.

5. Polisers motivation att agera

I detta kapitel analyseras hur faktorer i polispraktiken påverkar polismännens motivation.

5.1 Inledning

Carlström (1999) framför att det fanns en utbredd uppfattning bland spanarna och ordningspoliserna att en polis som var initiativrik och ambitiös hade svårare att nå framgång än den som bara tog arbetsuppgifter via radion. Carlström skriver att polismännen ibland uttryckte förhållandet så här: *”Gör man inget, så kan man inte göra fel”*.

Jag har funnit att en kollektiv uppfattning bland polismännen att man förlorar på att arbeta lätt kan förstärkas av polismannens individuella upplevelser. Genom att **inte** göra ett ingripande slipper polismannen att bli anmäld och risken för att utsättas för våld och/eller kränkningar minskar. Avrapportering efter den normala tjänstgöringstidens slut blir dessutom mer sällan förekommande. Polismannen behöver heller inte infinna sig vid eventuella rättegångar såsom målsägande eller vittne

Kaufmann och Kaufmann (1998) redovisar ett begrepp kallat operant betingning som inträffar när man kopplar samman en handling med de konsekvenser som den leder till. Detta är en aktiv, problemlösande form av inläring, som har fått sitt namn av att individen lär sig genom att aktivt *”operera”* i omgivningarna för att uppnå positiva konsekvenser eller undgå negativa konsekvenser. Min forskning pekar på att det inte är ovanligt att ingripanden som utförs medför

negativa konsekvenser för polismannen. Det gör att denne lär sig att undvika att vidta vissa typer av handlingar.

Kerr (2003) framför att en organisation inte kan hoppas på att arbetstagarna skall bete sig på ett visst sätt när organisationen uppmuntrar det motsatta beteendet. Mina iakttagelser ligger i linje med de iakttagelser som Brown (1988) gjort, där han menar att vad som oftast brukar framställas som en lathet hos polismän egentligen är ett rationellt beteende utifrån organisationens sätt att behandla polismännen. Med tanke på de förhållanden som redovisas i kapitel sju är det lätt att förstå att en polisman kan få uppfattningen att han förlorar på att vara aktiv.

Danztker (1994) skriver att arbetstagarnas arbetstillfredsställelse är en betydande faktor i alla organisationer, men en grupp av organisationer, polisorganisationerna, har i stor utsträckning ignorerat den stora påverkan som arbetstagarnas arbetstillfredsställelse har på verksamheten:

"Job satisfaction, which has long been recognized in private industry as a prerequisite for successful job performance, has been merely a slogan in police organizations." (Danztker, 1994)

Flera forskare pekar just på att arbetstillfredsställelse har en stor betydelse för individers prestationer i alla yrken, men att det är speciellt kritiskt när det gäller polisyrket.

5.2 Hur polismännens motivation påverkas av faktorer i polispraktiken

Det finns en mängd olika motivationsteorier som var och en

försöker ge en förklaring på skillnader i mänskligt beteende. McClelland har utvecklat en behovsteori där han menar att människan lär sig att sträva efter vissa mål. Dessa inlärdade behov kan ha uppstått under uppväxten, men kan enligt McClelland, också tränas in senare i livet. McClelland definierar fyra behov: prestationsbehov, kontaktbehov, självbestämmandebehov och maktbehov.

Prestationsbehoven innebär en önskan att ta sig an utmanande uppgifter där det finns en stark strävan efter framgång. En person med ett starkt utvecklat kontaktbehov föredrar att arbeta med andra personer framför att arbeta ensam. McClelland menar att en person med kontaktbehov kan bli högproduktiv om organisationen kan skapa en miljö som främjar samarbete, där positiv feedback är nära knuten till arbetsuppgifternas utförande. Ett självbestämmandebehov tar sig i uttryck i att en person har en stark önskan av oberoende, av att vara autonom. Dessa personer föredrar att kontrollera sin egen arbetssituation och gillar inte att bli styrda av andras regler och procedurer. Om inte dessa personer har möjlighet att själva driva och kontrollera en uppgift kommer de ha en låg prestation. Med maktbehovet menar McClelland en persons strävan efter att kontrollera arbetssituationen, möjligheten att påverka andra och vara ansvariga inför dem. I Kaufmann & Kaufmanns (1998) beskrivning av McClellands teori är man noga med att påpeka att makt i detta sammanhang inte är liktydigt med att dominera och manipulera andra människor, även om det kan vara en variant som de flesta av oss antagligen har träffat på.

Jag menar att polisyrket har stora möjligheter att tillgodose samtliga fyra skilda behov som McClelland redovisar. Med

tanke på personalens ofta snabbt fallande motivation så kan man fråga sig vad det är som gör att så inte blir fallet?

5.2.1 Missnöje med nuvarande ledning, sätt att styra organisationen och verksamhetsuppföljning

Hackman & Oldham (1980) har definierat en formel för att beräkna ett arbetes motivationspotential:

$$\text{Motivationspotential} = \frac{\overbrace{\text{Variation} + \text{Identitet} + \text{Betydelse}}^{\text{En uppgifts}}}{3} * \text{Feedback} * \text{Självständighet}$$

Med en uppgifts variation menas i vilken grad ett arbete ger möjlighet att använda olika förmågor, färdigheter och kunskaper. En uppgifts identitet innebär i vilken grad ett arbete går ut på att utföra ett helt moment eller bara en liten del av en större arbetsuppgift. I vilken omfattning en arbetstagare kan se en vits med det arbete vederbörande utför är den tredje faktorn som avgör i vilken grad arbetstagaren upplever att arbetsuppgiften är meningsfull. Polisyrket ställer krav på att polismannen använder olika förmågor, färdigheter och kunskaper och närpolis/ordningspoliser får ofta utföra stora delar av ett helt arbetsmoment. Polisyrket har ur dessa aspekter en hög motivationspotential. När det gäller den tredje faktorn (en arbetsuppgifts betydelse) framkommer i kapitel sju flera faktorer som inverkar negativt på dess värde:

För det första innebär en bristande kommunikation mellan ledning och underlydande personal att det finns en risk att polismännen får en liten förståelse för uppgifter som ledningen anser vara viktiga att genomföra.

För det andra, som ibland har kopplingar till det först nämna skälet, uppfattar polismännen att vissa texter och aktiviteter främst har som syfte att visa att verksamheten fungerar på ett visst sätt.

För det tredje är det vanligt att olika beslut som fattas av ledningen upplevs ha en negativ inverkan på vissa uppdrag som polismännen menar att man istället borde koncentrera sin energi på.

Arbetsmoment som personalen skall utföra upplevs ibland, med tanke på ovanstående tre skäl, som mer eller mindre meningslösa och ineffektiva. Ett visst missnöje när det gäller arbetsuppgiftens betydelse kan uppvägas av höga värden beträffande de andra två variablerna (variation och identitet).

En annan variabel att ta hänsyn till enligt Hackman och Oldhams (1980) modell är en arbetsuppgifts självständighetsgrad. I normalfallet har polismannen en hög grad av kontroll och ansvarar för den egna arbetssituationen, men av kapitel sju framgår att det finns uppfattningar inom polisorganisationen att närpoliserna/ordningspoliserna ska detaljstyras. Denna styrform har en negativ inverkan på polismännens självständighetsgrad. Enligt Hackman och Oldham har en minskad självständighetsgrad en stor påverkan på en individs motivation. Zhau och Thurman (2004) har dragit liknande slutsatser i samband med att de studerade motivation hos polismän.

5.2.2 Lagstiftning uppfattas som oklar och otillräcklig i förhållande till polisens uppgifter

Om polispersonalen uppfattar att lagstiftningen inte är tillräckligt användbar när det gäller vissa typer av ingripanden finns en risk att personalen inte gör dessa typer av ingripanden. Adams (1965) likavärdesteori bygger på att en individ gör en värdering av sin insats och vad hon får ut av sin insats i förhållande till andra insatser och vad denne/andra får ut av dessa insatser. Det finns en risk att personalen gör en bedömning att nuvarande lagstiftning inte motiverar att de tar sig an vissa problem/beivrar viss brottslighet. Polismännen kan istället få uppfattningen att det är viktigare att lägga sin arbetstid på andra göromål.

Lewins (1938) motivationsteorier bygger på en grundsats att de viktigaste styrfaktorerna i mänskligt beteende är de förväntningar som individen har rörande framtida händelser, där beteendet är målorienterat och grundat på medvetna avsikter. En viktig faktor i detta sammanhang är individens tidigare erfarenheter av vilka möjligheter han har att nå ett mål. Om polispersonalen ett flertal gånger blivit missnöjda över att lagstiftningen är oklar/otillräcklig i förhållande till de arbetsuppgifter som de varit involverade i finns en risk att de undviker att ta sig an liknande arbetsuppgifter igen. De kanske har fått erfara att det är svårt att få beslut om tvångsåtgärder vid en viss typ av brottslighet.

5.2.3 Personal missnöjd med hur rättssystemet fungerar

Hur rättssystemet upplevs fungera har en stor betydelse för polismännens motivation.

I kapitel sju framgår att närpolisen/ordningspolisen lätt får känslan av att de arbetsmoment hon utför inte får avsedd effekt på grund av erfarenheter av att rättssystemet inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. Jag beskriver också i kapitel sju att det finns en risk att medborgare på grund av att de är missnöjda med rättssystemet tar lagen i egna händer. Förutom att det är olyckligt för en rättsstat att andra än polis, åklagare och domstolar sköter rättstillämpningen så påverkar det personalens motivation. Polispersonalen känner sig maktlösa och deras arbetsuppgifter känns inte meningsfulla när medborgarna inte tycker det är någon idé att ta kontakt med polisen.

I kapitel sju redovisar jag också att personalen menar att vissa typer av brott mer eller mindre är straffria, särskilt om det är yrkeskriminella utan formella ekonomiska tillgångar som begår dem.

I kapitel sju framgår dessutom att om en polisman gör ett ingripande kan han bli skadad eller på annat sätt kränkt. Ett ingripande ökar dessutom risken att bli anmäld, vilket t.ex. inverkar på hans möjligheter att komma ifråga för sökta tjänster. Vittnesmål under lediga dagar kan också bli resultatet av ett ingripande.

Vroom (1995) utgår precis som Lewin från att människor gör medvetna och rationella val. Enligt Vroom så bedömer människor sina handlingsalternativ och väljer det alternativ som de tror är mest sannolikt att det leder till den form av belöningar som de eftersträvar mest. De förväntade negativa effekterna av ett ingripande ställs i relation till de förväntade positiva effekterna av ett ingripande. Att personalen i så hög grad känner en frustration över de förväntade effekterna av

ett ingripande, och att de dessutom har uppfattningen att de som individer förlorar på att vidta handlingar jämfört med att avstå från dessa, gör att risken är stor att poliserna får en låg motivation att genomföra vissa typer av ingripanden. Närpoliserna/ordningspoliserna framför ofta att sköt-samma medborgare får mer kännbara straff i förhållande till de yrkeskriminella. Personalen upplever att rättssystemet är orättvist och gör att motivationen att vidta vissa åtgärder blir låg.

5.2.4 Missnöje med omorganisationer

En del poliser påpekar att omorganisationer gjort att deras känsla av trygghet- och säkerhet har förändrats. Ett minskat antal poliser i yttre tjänst och långa avstånd för att få förstärkning är två faktorer som bidragit till denna uppfattning. Dessa två faktorer i kombination med bl.a. periodplanerad arbetstid har dessutom medfört att samhörighetskänslan har förändrats. Polismän menar att den sociala samvaron med kollegor har stor betydelse för deras arbetstillfredsställelse, vilket med tanke på genomförda omorganisationer gör att personalens motivation riskerar att hamna på en låg nivå.

Jag har funnit att det finns en risk att personalens motivation på kort sikt påverkas negativt av en planerad och just genomförd omorganisation, men att förändringen inte spelar någon nämnvärd roll för motivationen på längre sikt i de fall omorganisationen upplevs fungera någorlunda bra, främst i förhållande till hur personalen upplevde att det fungerade tidigare. Enligt Adams (1965) likavärdesteori finns en möjlighet att individer jämför nuvarande arbetssituation med erfarenheter från tidigare arbetssituationer. Poliser

menar ofta att de fick ett större utbyte och trivdes bättre i organisationen innan vissa omstruktureringar genomfördes. Detta förhållande påverkar personalens motivation och intresse av att engagera sig. Det är vanligt att personalen dessutom framför att omorganisationer fått till följd att verksamheten fungerar sämre jämfört med tidigare.

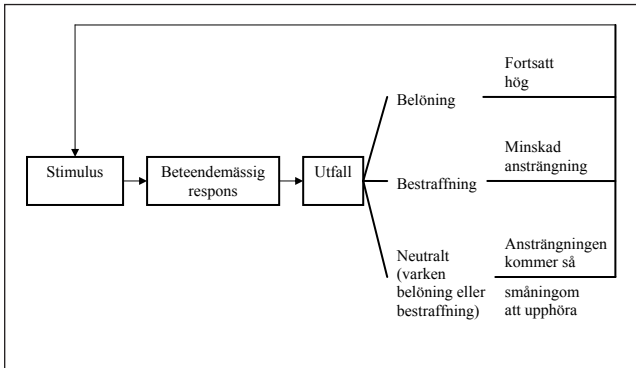
Personalen gör därutöver en värdering av de beräknade effekterna av ett ingripande. Om t.ex. personalen upplever att det är omfattande ledtider från att en anmälare ringer och berättar att han eller hon blivit utsatt för ett brott, till att länskommunikationscentralen beordrar en patrull, finns en risk att patrullens motivation att försöka få tag i en gärningsman blir låg. Chansen att det skall vara en färsk gärning, där det finns möjlighet att gripa en gärningsman, upplevs kanske så liten att man gör bedömningen att det inte är värt att engagera sig.

I kapitel sju pekar jag också på att omorganisationer gjort att möjligheten att få feedback har minskat. Feedback har en stor inverkan på en arbetstagares motivation, vilket kommer att tas upp i nästföljande avsnitt.

5.2.5 Bristfällig återkoppling/feedback

I kapitel sju redovisar jag att det finns ett missnöje bland poliser över hur sättet att ge feedback fungerar inom polisen. Det framgår att personalen uppfattar att de sällan får feedback på genomförda arbetsuppgifter och att eventuell återkoppling på ett ingripande i normalfallet är negativ. Zhau och Thurman (2004) som studerade motivationen hos polismän fann att feedback var en viktig faktor för polismännens motivation. Med stöd av Jewell & Siegalls

(1990) förstärkningsmodell blir det med tanke på hur feedbacken fungerar inom polisen uppenbart att faktorer i polispraktiken gör att personalen blir mindre och mindre motiverade att utföra olika former av ingripanden.



Figur 5-1: Jewell & Siegalls (1990) förstärkningsmodell.

5.2.6 Bristfällig utbildningsverksamhet

Att feedbacken är bristfällig påverkar motivationen (se ovan), men det får också andra konsekvenser för arbetsprestationen. Bristfällig feedback som förstärks av en otillfredsställande utbildningsverksamhet gör att polismännens yrkeskunskap inte utvecklas i önskvärd omfattning. Flera forskare pekar på vikten av att arbetstagare känner att de får utvecklas. Om polismannen uppfattar att så inte sker påverkas dennes motivation negativt. Att få igång en fungerande utbildningsverksamhet är därför av stor betydelse, inte bara för polismännens förmåga att utföra arbetsuppgifter, utan även för deras motivation.

5.2.7 Bristfälliga utvecklingsmöjligheter

Som jag pekat på i föregående avsnitt finns en stor risk att närpolisernas/ ordningspolisernas motivation minskar om de känner att det inte finns några utvecklingsmöjligheter. Nuvarande brist på utvecklingsmöjligheter kan göra att personalen upplever att det är utanför polisyrket som de har en chans att utvecklas. En centralt placerad chef på Rikspolisstyrelsen menade:

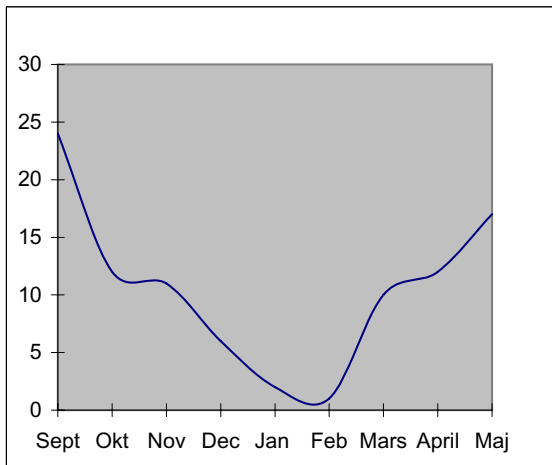
”Jag har träffat poliser som jobbar heltid som poliser och samtidigt driver företag på 10-15 st anställda. Många poliser har ett glödande engagemang i fotboll, volleyboll, scoutverksamhet etc. De lägger sin energi på annan verksamhet, där deras engagemang uppskattas. Om någon skulle föra fram uppfattningen att polisen består av oengagerade människor så tror jag faktiskt att det är helt tvärt om. Vår kultur uppmuntrar inte engagemang och skräckscenariet är dessutom att vår organisation inte tillåter engagemang. Du kanske är en besvärlig jäkel om du är engagerad, som ställer jobbiga frågor.”

5.2.8 Inneffektiv avrapportering/svåransvända IT-system

I kapitel sju framgår att avrapporteringen är omständlig. IT-systemen upplevs dessutom som svåransvända. Det är vanligt att personalen uppger att tiden det tar att avrapportera ett ingripande ofta inte står i rimlig proportion till den förväntade effekten av ett ingripandet. Detta kan göra att personalen får en låg motivation att vidta vissa typer av handlingar.

Nedanstående exempel tydliggör förhållandet att omfattande avrapporteringsrutiner gör att poliser drar sig för att initiera egna ingripanden:

Rutinerna för att registrera olovliga körningar förändrades för vissa enheter i ett polisdistrikt så att polispersonalens avrapporteringstid mer än fördubblades. Personalens motivation att stoppa och rapportera personer för grov olovlig körning minskade och ledde till att yttre tjänstgörande personal helt enkelt struntade i att stoppa och rapportera förare för grov olovlig körning. Antalet olovliga körningar sjönk kraftigt. De gamla rutinerna beträffande avrapportering av olovliga körningar återinfördes dock, vilket ledde till att personalen ånyo började rapportera olovliga körningar.



Figur 5-2: Utvecklingen av en enhets antal rapporterade olovliga körningar.

De förändringar av avrapporteringsrutinerna som genomfördes på vissa enheter påverkade statistiken för ett helt polisdistrikt. Från att antalet grova olovliga körningar legat på drygt 160 per månad i polisdistriktet sjönk de till drygt 40. Antalet rapporterade olovliga körningar började stiga igen efter det att de gamla rutinerna återinfördes.

En omfattande avrapportering leder inte bara till att det kan hända att personalen undviker att genomföra vissa ingripanden utan det finns även en risk att ingripanden inte dokumenteras. Ett exempel på detta:

Under 2003 dokumenterades 154 avvisanden/avlägsnanden²⁶ på omhändertagandeblad eller annan liknande handling av personalen som tjänstgjorde på en polisstation. Vid en genomgång av IT-systemet STORM beträffande de ärenden som hade åtgärdskod avvisad eller avlägsnad visade det sig dock att det genomfördes 425 avlägsnanden och minst 1135 avvisanden under året, d.v.s. under tio procent av ingripandena dokumenterades på föreskrivet sätt av personal i yttre tjänst. I sammanhanget bör också påpekas att det verkar vara vanligt att avvisande/avlägsnanden dessutom ej heller redovisas i STORM. Av de 154 ingripandena som dokumenterats på omhändertagandeblad eller annan liknande handling var det över 40 stycken som inte fanns noterade i STORM. Procentsatsen på avvisanden/avlägsnanden som dokumenterats av personal i yttre tjänst i förhållande till faktiskt genomförda tvångsåtgärder är därför sannolikt mycket lägre än tio procent.

Intervju med en polis med drygt tio års tjänst som arbetar på ovanstående polisstation:

”Jag har i stort sett aldrig tagit ett HR²⁷ på att jag avvisat någon. Man säger att de var på väg att gå därifrån och därför inte blev avvisade, trots att de blivit avvisade.”

²⁶ Avvisad = En person tvingas att gå från en plats genom en muntlig uppmaning. Avlägsnad = En person tvingas gå från en plats genom fysiskt tvång.

²⁷ HändelseRapport i IT-systemet Storm.

5.2.9 Kollegors negativa inverkan

Polismannens kollegor verkar ha en stor betydelse för motivationen att genomföra ingripanden. Jag har funnit att det är vanligt att vissa patrullkombinationer på en ort står för en stor del av de egna initierade ingripanden. Ett exempel:

I ett arbetslag på en ort var ambitionen att åstadkomma en ungefärlig jämn fördelning av vem som fick åka med vem. I arbetslaget fanns totalt 36 möjliga patrullkombinationer. Drygt tjugo av dessa patrullkombinationer lyckades rapportera något eller några ringa narkotikabrott under ett år. Totalt rapporterade arbetslaget åttiotvå narkotikabrott under ett år. Fem patrullkombinationer stod för över femtio procent av dessa ingripanden:

Polis A/Polis B:	15 procent
Polis A/Polis C:	8 procent
Polis B/Polis D:	13 procent
Polis B/Polis E:	10 procent
Polis F/Polis G:	8 procent

	54 procent

Personalen uppger att den nära kontakten med kollegor är väldigt viktig för arbetstrivseln och att det har en stor betydelse för motivationen. Samtidigt som polispersonalen anger att kollegorna är en mycket positiv faktor för motivationen så är det vanligt att just kollegors bristande beteenden eller låga aktivitetsgrad framförs vara ett starkt skäl till att vissa polismän själva tappat motivationen.

Vid intervjuer har det framgått att det finns poliser som bl.a. upplevs bemöta de som blir föremål för ett ingripande på ett

bristfälligt sätt. Förväntningar kan påverka motivationen att handla. Om polispersonal förväntar sig att andra poliser i vissa situationer beter sig på ett olämpligt sätt kan det påverka motivationen att initiera vissa typer av ingripanden. Ett annat problem i sammanhanget är att personal upplever att vissa individer har möjlighet att smita undan och ha en mycket låg produktion. På grund av detta finns en risk att andra individer känner mindre motivation till att lägga ner energi på arbetet. Varför skall jag behöva jobba när andra inte behöver det? Det finns därmed en risk att antalet lågproduktiva individer ökar, och att det uppstår en ond cirkel genom att det i sin tur leder till ännu fler lågproduktiva individer i organisationen.

5.3 Motivationen har en central betydelse för arbetsprestationen bland poliser

Jag har tidigare i detta kapitel varit inne på att det finns ett synsätt inom polisen som går ut på att polispersonalen kan styras likt schackpjäser. Min och annan forskning pekar dock på att det är svårt att lyckas med denna styrform.

För det första är det svårt att genom förutbestämda direktiv kunna fastställa vilka handlingar som en polisman bör vidta i och med att det utmärkande för polisarbete är att det inte rör sig om stabila och kända situationer. Polisarbetet innebär en stor handlingsfrihet, där det för en utomstående dessutom är svårt att kontrollera vilka handlingar som egentligen har utförts och kvaliteten på dem. Att försöka påverka polispersonalen att vidta vissa handlingar genom ett styrsystem liknande t.ex. handlingsstyrning²⁸ eller Teori X²⁹ är därmed förkastligt i och med att grundförutsättningarna

för att generellt sett kunna tillämpa dessa styrformer inom polisen inte existerar. Det hela förvärras av att huvuddelen av polisverksamheten är svårsmärkbar. Trots ovan nämnda finns en ambition att styra polispersonalen med hjälp av bl.a. lätt smärkbare produktionsmål. Riskerna för smärkstyrningseffekter³⁰ är uppenbara.

Det problemorienterade förhållningssättet skall genomsyra hela polisverksamheten, vilket förutsätter att personalen har motivation och ett engagemang för arbetsuppgifterna. Nuvarande styrsystem motverkar införandet av det problemorienterade polisarbetet. Samma förhållande råder exempelvis beträffande personalens sätt att ta hand om brottsoffer. De flesta arbetsuppgifter som polismannen förväntas utföra kan inte styras på det sätt som kontrollsystemet är uppbyggt efter.

Hackman och Oldham (1980) pekar på att om en person har motivation och är lämplig att utföra en arbetsuppgift så är behovet av tvång eller att lura arbetstagarna att bete sig på ett visst sätt litet. Det bör i detta sammanhang påpekas att det sedan över tio år tillbaka är mycket svårt att komma

²⁸ Handlingsstyrning är lämplig när det finns kunskap om vilka handlingar som är önskade och det finns möjlighet att säkerställa att önskade handlingar utförs (resp. att icke önskade handlingar inte utförs) (Bruzelius & Skärvad, 1989).

²⁹ Arbetet leds genom att den enskilde individen bara i detalj skall utföra föreskrivna uppgifter. Chefen kontrollerar sedan att individen har utfört givna order och direktiv (McGregor, 1966).

³⁰ Där styrsystemet framkallar **negativa attityder**, vilka i sin tur ökar sannolikheten för felaktiga eller ej optimala handlingar, **beteendeförskjutningar**, där styrsystemet framkallar ett beteende som helt eller delvis inte överensstämmer med organisationens mål och **trixande** där styrsystemet utnyttjas på ett sätt som det inte är avsett för och som ger den styrde vissa fördelar (Bruzelius & Skärvad, 1989).

in på Polishögskolan. Polisaspiranterna uppvisar nästan undantagslöst en mycket hög motivation och har många gånger valt polisyrket trots att de har haft möjlighet att få eller har haft ett annat mer välbetalt arbete. Polisorganisationen lyckas dock i normalfallet att rasera polismannens positiva inställning till arbetet på relativt kort tid.

O'Reilly & Chatman (1999) redovisar att en omotiverad arbetstagare kan vara kreativ i sina försök att finna möjligheter att lata sig. Polisyrkets inbyggda stora grad av frihet och att de flesta arbetsuppgifter är svårämbara gör att det är lätt för en omotiverad polisman att ha en låg arbetsprestation. Motivationen har därför en mycket stor betydelse för polismännens arbetsprestation.

6. Polisers yrkeskunskap

I detta kapitel skall jag försöka lyfta fram och beskriva olika typer av kunskap som ingår i polismännens praktik. För att få en överblick kan det räcka att läsa rubrikerna i avsnitt 6.2, samt novellavsnittet under varje rubrik.

6.1 Inledning

Forskning kring svenska polisers yrkeskunskap är mycket begränsad. Sveriges enda polisprofessor, Leif G.W. Perssons uttalanden inom området gör att det är lätt att få uppfattningen att det inte krävs, och heller inte finns, någon yrkeskunskap inom den del av poliskåren som i huvudsak tjänstgör i uniform:

”Det är inte nån jävla intellektuell verksamhet. Det är bara: ’Get out in the streets. Get some names, and kick some asses.’”

Denna bild förstärks av synen på den uniformerade polisen i bl.a. kriminalromaner, där denne hamnar uti periferin i förhållande till kriminalpoliserna, och ibland till och med görs till åtlöje.

Kirkham, en amerikansk kriminolog, som utbildade sig och arbetade som uniformerad polis under en tid, skriver i en artikel med rubriken ”From Professor to Patrolman”:

”As a criminology professor, I had always enjoyed the luxury of having great amounts of time in which to make difficult decisions. As police officer, however, I find myself forced to make the most critical choices in a time frame of seconds rather than days... I found myself progressively

awed by the complexity of tasks faced by men whose work I once thought was fairly simple and straightforward.” (Kirkham, 1974)

En amerikansk professor i juridik, Goldstein (1967), betonar att polismannen måste ha en förmåga att kunna göra högt sofistikerade bedömningar, som har stor inverkan på involverade individers liv. Sådana bedömningar är inte på något sätt mekaniska utan är minst lika komplicerade och svåra att göra som t.ex. samhällsvetenskapliga forskares beslut. I många fall är polismannens beslut mycket svårare att fatta än t.ex. åklagarens och domarens, därför att polismannen måste fatta besluten under pressen från de omedelbara omständigheterna, menar Goldstein.

Bittner (1972) pekar på att det som verkligen är bekymmersamt är att polisarbete inte lyfts fram som det svåra hantverk det är, och att många personer tror att polisarbete egentligen passar för dem som inte kan få arbete någon annanstans. Broderick (1977) menar att polisarbete bl.a. innehåller en stor grad av mycket abstrakt kunskap som skall appliceras på specifika problem. För att kunna göra detta, menar Broderick, måste polismannen både ha en teoretisk och en praktisk kunskap.

6.2 Olika former av yrkeskunskap

Bayley (1994) menar att polismännen genom sina erfarenheter samlar på sig en stor kunskapsbank rörande de problem som de konfronteras med på fältet. Framförallt gäller det poliser i yttre tjänst, vars kunskap i alltför lite omfattning utforskats. Den praktiska kunskapstypen undervärderas beroende på att den hitintills till stor del utgjorts av intuitiv,

erfarenhetsbaserad, ej explicitgjord och systematiserad kunskap. Genom att försöka formulera denna kunskap blir den tillgänglig för utomstående och möjlig att utveckla och sprida i ord, skriver Bayley.

Generellt sett är mycket av polismannens yrkeskunskap, liksom mycket annat yrkeskunnande, komplex och av sådan art att den är svår att beskriva och förklara i ord. Polisyrket utmärks av stor bredd på den kunskap som krävs för att utföra arbetet på ett önskvärt sätt och att handlingar ofta måste vidtas under tidspress.

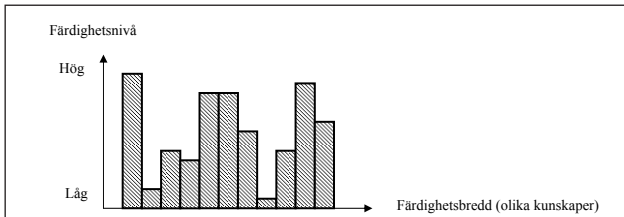
Ordningen och omfattningen på de avsnitt nedan som exemplifierar olika former av yrkeskunskap som polismannen bör besitta, skall inte ses som en värdering av vilka färdigheter som är viktigast. I vissa situationer är det nödvändigt med en viss typ av kunskap, medan andra situationer kräver andra kunskaper.

Att utnyttja andra polisers färdigheter:

Fjorton åriga Sarah kom aldrig till skolan den dagen. Hon låg med huvudet inborrat i sin kudde och hennes ögon var rödsprängda av gråt. Det var patrull 7337 med polisinspektören Fredrik Paulsson och polisassistenten Anna Ekeröth som fick i uppdrag att åka och ta upp en anmälan. Poliserna visste i stort sett ingenting mer om ärendet, när de ringde på lägenhetsdörren på Advokatbacken, och blev insläppta av flickans mamma, än att en elev som gick i Albyskolan hade blivit påhoppad på väg till skolan. Mamman berättade kort att hennes dotter blivit antastad av en man i 40 års åldern och att han hade dragit upp dotterns T-shirt bakifrån och tagit ett tag runt henne, samtidigt som han började smeka dotterns bröst. Fredrik Paulsson och Anna Ekeröth hade jobbat så mycket ihop att det räckte med en ögonkontakt, några

små rörelser med ögonbrynen, och en lätt nick för att komma överens om hur arbetsuppgifterna skulle fördelas³¹.

Förmågan att utnyttja polisers färdigheter kan både kopplas till enskilda individer, patruller och grupper. Polispersonalen har olika färdigheter/kunskaper:



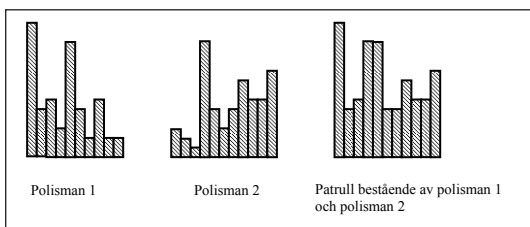
Figur 6-1: Exemplifiering av en kunskapsprofil hos en viss polisman.

Det finns vanligen flera sätt att hantera en uppkommen situation på och polismannen kan ta hjälp av olika kunskaper för att åstadkomma en så bra lösning som möjligt. En styrka inom ett område, menar jag, kan överbrygga en svaghet inom ett annat område, t.ex. om ett gäng ungdomar står och röker i en tunnelbanevagn och en polispatrull upptäcker detta kan en polis som har en stor förmåga att argumentera, men en sämre pondus, utnyttja sin argumentationsförmåga så att ungdomarna släcker sina cigaretter. Inom de flesta kunskapsområden finns det dock en absolut lägsta nivå som polismannen måste ha. Om t.ex. polismannens bristfälliga förmåga att hantera egna känslor gör att polismannen blir

³¹ Avsnittet med poliserna Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth har formen av en novell som bygger på verkliga händelser som jag kommit i kontakt med under min forskning och skall inte ses som en beskrivning av två genomsnittspolisers yrkeskunskap. Syftet är istället att exemplifiera olika former av yrkeskunskande som det är önskvärt att en polisman innehar.

så nervös att han inte kan utföra en arbetsuppgift, eller så arg att han inte kan behärska sig, så spelar det ingen roll att denne har en hög förmåga i andra avseenden.

När arbetsuppgifter skall utföras ingår vanligtvis polismannen i en patrull. Patrullen i sig får en egen kunskapsprofil:



Figur 6-2: En patrulls kunskapsprofil.

En typ av kunskap som är kopplad till individnivån är en polismans förmåga att känna av egna och andra kollegors styrkor och svagheter i samband med ett ingripande. En fingertoppskänsla hur arbetsuppgifterna bör fördelas där polismannen känner när det är lämpligt att ta ett steg fram eller ett steg tillbaka för att ta respektive lämna över initiativet till kollega, t.ex. när patrullen är involverad i en diskussion. Förmågan att fördela arbetsuppgifterna på ett lämpligt sätt blir både aktuellt inom en patrull och mellan patruller vid situationer då flera patruller är involverade. Ett yttre befäls förmåga att sätta samman patruller och utnyttja en grupp på bästa sätt ingår i denna kunskapskategori.

För att kunna fördela arbetsuppgifter på ett lämpligt sätt krävs att polismannen känner till vilka åtgärder och rutiner som bör komma ifråga i en viss situation. Det finns då bl.a. ett behov av att ha lokalkännedom och kunskap

om återkommande brott, problem och individer inom ett visst område. En dialog mellan polismännen blir vanligen av central betydelse för att arbetsuppgifterna skall kunna fördelas på ett för situationen lämpligt sätt.

Det finns också en annan slags kunskap, en slags kollektiv kunskap, som är knuten till en viss patrull eller grupp. Denna kunskap yttrar sig på så sätt att när en patrull/grupp är involverad i ett ärende så fördelas olika roller och arbetsuppgifter mer eller mindre automatiskt inom patrullen/gruppen. Förmågan innehas visserligen av de enskilda individerna som ingår i patrullen/gruppen, men kunskapen är en kollektiv kunskap som gemensamt förvaltas av medlemmarna i patrullen/gruppen. Den kollektiva kunskapen gör att individerna som ingår patrullen/gruppen upplever ett ”flyt” i arbetet.

Att visa brottsoffer empati:

Fredrik Pålsson nickande instämmande när han satt i köket tillsammans med Sarahs mamma, som var upprörd över det som inträffat. I Sarahs rum hade Anna Ekeröth just slagit sig ner på sängkanten och satt tyst. Sarah snyftade och låg fortfarande på magen, utan att titta upp på polismannen som varit i hennes rum i några minuter. Anna Ekeröth lade sin hand på Sarah och sade: ”Hur är det?”. Sarah vände sig om med en tung suck och deras blickar möttes. ”Inte så bra”, svarade Sarah. ”Jag heter Anna, jag förstår om det är jobbigt!”, fortsatte Anna Ekeröth. Utan att polismannen bett om det började Sarah berätta om händelsen. Anna Ekeröth satt tyst och antecknade samtidigt som hon då och då bekräftade att hon lyssnade genom att säga ”jag förstår” och andra korta kommentarer som underlättade samtalet med Sarah.

I samband med att personer utsatts för brott kan reaktionen

vara olika. En del personer är inte alls i behov av stöd, medan andra kan reagera kraftigt över brott som polismannen inte tycker är så allvarliga. Polismannen måste anpassa sina stödåtgärder efter det subjektiva behov som respektive brottsoffer har. Även om polismannen tycker att ett ärende är ett ”*skitärende*” måste han kunna visa empati. Han måste dessutom kunna ha överinseende med reaktioner som ilska och spydigheter som kan komma ifråga på grund av att en person utsatts för ett brott, t.ex. att brottsoffret i skarpa ordalag framför att polisen minsann kan sätta dit fortkörare och slå demonstranter, men inte få tag i inbrottstjuvarna som härjar i ett område.

För att kunna visa empati blir kroppsspråk i form kroppsställning och avstånd till den drabbade viktigt. Att hålla om någon kan vara bra i vissa fall, men helt fel i andra, där den drabbade vill ha en distans. Ett aktivt lyssnade³², där polismannen visar att han lyssnar är en annan viktig komponent. Polismannen måste ha en förmåga att både ta hänsyn till att brottsoffret får framföra sin historia på det sätt som brottsoffret tycker är bäst och på samma gång att få tillräckligt med uppgifter för att kunna bedöma händelsen. Från en intervju med en polisaspirant:

”Ni är duktiga, ni äldre poliser. Ni kan liksom lyssna och samtidigt på nått sätt ställa en fråga då och då och få uppgifter till en anmälan, utan att störa berättelsen. Jag tycker det är jättesvårt. Man vill liksom i ordning få svar på: personnummer, namn, telefonnummer, brottstid, brottsplats... Man känner sig frustrerad om man bara skall stå och lyssna för man vill så gärna ha uppgifterna och blir stressad när den man pratar med svävar ut.”

³² T.ex. genom paraphrasing där mottagare bekräftar att information nått fram genom att på olika sätt upprepa det just sagda.

Samtidigt som polismannen skall visa empati skall han vanligtvis dessutom genomföra andra arbetsuppgifter, oftast någon form av förhör eller andra brottsutredande åtgärder. Polismannen måste känna när det är lämpligt att föreslå att brottsoffret t.ex. skall följa med till ett sjukhus för att genomföra en kroppsbesiktning. Polismannen måste kunna göra en bedömning när det är möjligt att ställa känsliga frågor. Skall polismannen vänta lite med att hålla förhör? Skall polismannen hålla förhör med brottsoffret på en lugnare plats än där han/hon befinner sig för närvarande? Polismannen måste känna efter i vilken takt som bl.a. de brottsutredande åtgärderna kan genomföras. Hon måste ha en förmåga anpassa bemötandet efter en viss situation och gentemot ett visst brottsoffer.

Polismannen måste dessutom kunna bedöma vilket stöd brottsoffret behöver efter att polisen lämnat brottsplatsen. Är det så att det är lämpligt att skjutsa brottsoffret till en bekant, till ett sjukhus eller till en kvinnojour? Vill brottsoffret att polisen ringer upp i det fall gärningsmannen släpps? I vissa fall kan det räcka med råd och tips för att brottsoffret skall känna sig lugnare. I andra fall kanske polispatrullen känner att det är viktigt att brottsoffret får kontakt med och stöd av en person i dennas bekantskapskrets. Det stöd som krävs är högst individuellt och polismannen måste göra en bedömning av vilka åtgärder som både är lämpliga och möjliga att genomföra.

Att prioritera ärenden och utnyttja tillgängliga resurser effektivt:

Fredrik Pålsson tittade på klockan när han och Anna Ekeröth var på väg nedför trappan och ut på vändplanen där polisbilen stod.

Anmälningssupptagningen hos Sarah hade inte tagit så lång tid. Både Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth visste att det vid den här tiden var problem med narkotikaförsäljning i Alby centrum, och de hade lovat att försöka engagera sig i frågan. Anna Ekeröth hoppade smidigt in på radioplatsen, medan Fredrik Pålsson klev in på förarplatsen alltmedan han jämrade sig över gårdagens innebandymatch som började göra sig påmind.

"Nej, jag glömde mössan och handskarna i lägenheten", sade Fredrik Pålsson.

"Mr tankspridd har slagit till igen", sade Anna Ekeröth i en lätt uppgiven ton.

"Ja, jag vet", suckade Fredrik Pålsson samtidigt som han med visst besvär tog sig ut ur bilen.

Polismannen måste ha en förmåga att kunna göra en insiktsfull bedömning om det finns skäl att lägga ner energi på ett ärende, eller om målsättningen bör vara att snabbt få ärendet överstökat, där polisorganisationens resursåtgång i ärendet minimeras. Det är en mängd faktorer som har betydelse för denna bedömning. För det första måste polismannen ta hänsyn till brottsoffret. En åttio årig dam som blivit utsatt för ett brott kanske har ett större behov av att få stöd än en kille på tjugotvå år som haft ett inbrott i bilen. För det andra blir brottets svårighetsgrad och polismannens analys av möjligheterna att driva vidare ärendet i domstol av betydelse för hur mycket tid polismannen anser att det finns skäl att lägga ner på ett ärende.

Trots att en polisman kommer fram till att det kan bli svårt att få någon lagförd kan polismannen ändå göra bedömningen att det är värt att lägga ner kraft i ett ärende. Det kan röra sig om en särskild allvarlig typ av brottslighet eller ett återkommande problem i ett område. Om det t.ex. varit

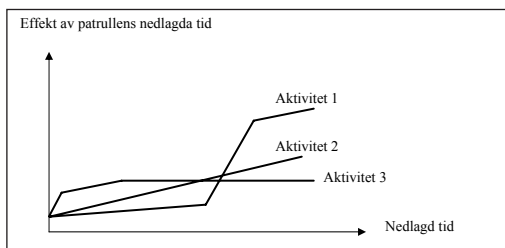
upprepade anlagda bränder kan en liten brand, som endast rubriceras som skadegörelse eller åverkan, göra att det finns skäl att ta dit en hundpatrull eller bedriva dörrknackning för att försöka få information om vart gärningsman eller gärningsmännen tagit vägen. Det kanske finns en möjlighet att få en indikation på vem eller vilka som kan ligga bakom de många anlagda bränderna, utan att det går att klara upp det ärende som patrullen vid detta tillfälle är involverad i. På samma sätt kan polismannen göra en bedömning att det finns starka motiv för att lägga ner energi på att få en viss individ frihetsberövad eller lagförd i ett ärende där det i normalfallet inte är försvarbart att patrullen engagera sig i. Det kan vara aktuellt i de fall den misstänkta gärningsmannen är en individ som polisorganisationen funnit skäl att *"punktmarkera"*.

Polismannen behöver således inneha olika former kunskap för att kunna göra en kvalitativ bedömning av vilka ärenden som det finns anledning att lägga ner tid på. Bland annat kännedom om aktuella problem och individer som är särskilt brottsaktiva i ett område. En god insikt i utredningsarbete och teknisk undersökning, samt juridiska kunskaper, som kan ligga till grund för bedömningen hur sannolikt det är att ett ärende går att driva vidare, är också viktigt.

Polismannen måste också ha en förmåga att kunna avgöra hur länge det finns skäl att arbeta med ett visst ärende. Patrullen bör känna av när den beräknade effekten av nedlagd tid gör att det inte längre är försvarligt att engagera sig i ärendet. Effekten av nedlagd tid ser olika ut vid olika ärenden.

Lipsky (1980) redovisar att närbyråkraten, t.ex. en polisman,

verkar i en miljö där det finns ett stort behov av att kunna prioritera. Det beror på att de ärenden som närbyråkraten har möjlighet att ta sig an bara är en mycket liten del av det totala antalet inkomna ärenden. Närbyråkraten måste hela tiden väga och fatta beslut utifrån marginalnyttan, d.v.s. att nedlagd tid står i rimlig proportion till den effekt som uppnås av att lägga ner ytterligare tid i ett visst ärende. Lipsky menar att polismännen kanske är de närbyråkrater som har mest motstridiga mål.



Figur 6-3: Exempel på effekten av patrullens nedlagda tid.

Aktivitet 1: Kan röra sig om en patrulls insatser vid ett brott där målsäganden är så pass chockad att deras nedlagda tid till en början inte får någon större effekt. Efter en stund lugnar målsäganden ner sig så pass mycket att patrullen kan få kvalitativa uppgifter och att hon är mottaglig för patrullens stöd. När väl patrullen fått tillräckligt bra uppgifter och målsäganden lugnat ner sig ytterligare så avtar effekten av patrullens nedlagda tid. Patrullen måste i inledningsskedet kunna göra en bedömning av hur lång tid det tar för målsäganden att bli lugnare och om det är värt att lägga ner denna tid just nu (t.ex. om det istället är aktuellt att se till att bekant, professionell/ideell inrättning kan ta hand om brottsoffret).

Aktivitet 2: Kan röra sig om en patrulls insatser i samband med trafikövervakning. De skriver rapporter rörande bl.a. att förare ej

använder bilbälte. Patrullen hinner cirka fem rapporter i timmen. Effekten av patrullens arbete är någorlunda konstant, men patrullen måste hela tiden göra en avvägning om det finns andra aktiviteter som har en större marginalnytta.

Aktivitet 3: Kan röra sig om en patrulls insatser i samband med att en målsägande vill anmäla ett bilinbrott. Den omedelbara effekten avtar relativt omgående när väl polismännen fått uppgifterna för att kunna upprätta en anmälan och har förmedlat brottsofferinformation.

Patrullen måste ha en förmåga att känna av när det är lämpligt att avbryta en aktivitet när effekten av ytterliggare nedlagd tid är ringa eller är liten i förhållande till andra aktiviteter som patrullen kan ta sig an. När patrullen avsätter tid i ett ärende måste de ta hänsyn till aktuell och beräknad belastning. Normalt sett är fem minuter ”värda” mer en fredag vid 02.00 än en tisdag förmiddag. Belastningen i förhållande till personaltillgången är nämligen oftast större en fredagsnatt jämfört med en tisdagsförmiddag. Polismannen måste ha en kunskap om normal och beräknad belastning och om det existerar ett visst problem inom ett visst område, en viss veckodag eller tidpunkt på dygnet för att kunna göra avvägningar i vilken omfattning han skall engagera sig i ett ärende. Om det t.ex. varit mycket personrån inom ett begränsat område så bör polismännen väga in vikten av att snabbt vara tillgänglig i närheten av detta område, mot att engagera sig i ett ärende på en plats relativt långt från aktuellt område på en veckodag och vid en tidpunkt på dygnet då risken för personrån är speciellt hög. På samma sätt kan en våg av villainbrott som främst ägt rum mellan 09.00 – 14.00 i ett visst område göra att det finns ett behov av att poliser spanar efter misstänkta personer och fordon just inom detta område och under denna tid på dygnet. Andra ärenden kan

på grund av detta få en lägre prioritet.

Frågeställningar som också blir avgörande i avvägningen av vilka ärenden, och hur mycket tid som polismännen skall lägga ner på ett ärende, är vad de andra patrullerna gör, var de befinner sig, och om det ligger mycket jobb och väntar på att utföras.

Finstad (2000) menar att det finns en risk att patrullens intresse av tillgänglighet gör att patrullen ger målsäganden dålig service. Intresset av att vänta på det stora ”*jobbet*” gör att patrullerna inte tar sig tid för ”*småärenden*”. Det är viktigt att polismannen gör en väl avvägd och professionell bedömning av i hur stor omfattning han bör engagera sig i ett ärende så att denna bedömning inte blir slentrianmässig. Att polismannen i stort sett alltid har bråttom att avverka en arbetsuppgift i syfte att vara tillgänglig för eventuellt nya jobb är inte lyckat.

Polismannen måste dessutom ha en förmåga att göra avvägningar av hur tiden skall fördelas när hon väl är involverad i ett ärende. Hur skall tillgänglig tid fördelas mellan brottsofferstödjande åtgärder och utredningsåtgärder i aktuellt ärende. Att välja mellan att stanna hos en målsägande eller att försöka få tag i en gärningsman blir en avvägning mellan brottsoffrets behov av stöd, hur viktigt det är att få tag i gärningsman och sannolikheten att få tag i gärningsman.

Finstad (2000) har funnit att polispersonal ofta tror att målsäganden vill ha tag i en gärningsman snarare än att få tröst, trots att det råder ett omvänt förhållande. Jag har gjort liknande iakttagelser vid deltagande observation, men även iakttagit att målsäganden ofta har ett stort intresse av att polisen får tag i gärningsmannen. Lindgrens (2004) resultat

visar att en stor del av brottsoffren anser att det är viktigt att polisen identifierar och griper förövaren (87 procent) samt spårar stulet gods (67 procent), men det är även många som anser att det är viktigt att polisen ger brottsförebyggande råd (60 procent)³³. Polispersonal har under intervjuer framfört:

”Målsäganden vill inte att man skall dalta för länge. Man får inte bli som en psykolog som bara sitter och nickar och är förstående. Målsäganden vill också att man skall agera. Det är en svår avvägning.”

För att kunna göra flera av ovanstående bedömningar krävs att polismannen har en simultan kapacitet att samtidigt som han är involverad i ett ärende lyssna på radio/svara i telefon/iakta omgivningen etc., utan att en målsägande känner att hon eller han får dålig uppmärksamhet, eller att det på annat sätt inverkar negativt på arbetsprestationen. Även om polismannen från början beslutat sig för att han skall ta sig an ett ärende måste det ske en kontinuerlig avvägning. Om polismannen får kännedom om en våldtäkt eller ett pågående knivlagsmål kan det vara riktigt att patrullen avbryter ett mindre viktigt ärende. Polismannens bedömning har bl.a. att göra med uppskattad framkörningstid och om ärendet är pågående eller nyligen förövat. Ett långt avstånd till brottsplatsen kan göra att polismannen drar slutsatsen att det mer blir fråga om anmälningsupptagning än att avstyra ett pågående brott. I polismannens avvägning ingår också att bedöma hur lång tid det gått sedan brottet förövades. Det är dessutom en mängd andra faktorer som spelar in om polismannen skall komma fram till om ett ärende skall avbrytas till förmån för en annan arbetsuppgift. Dessa faktorer har redan tagits upp i detta avsnitt, t.ex. var de

³³ I Lindgrens undersökning så ställdes inte olika aktiviteter mot varandra.

andra patrullerna befinner sig och vad de sysslar med.

Att urskilja det avvikande och snabbt typologisera individer, föremål och händelser:

De hade just lämnat Advokatbacken och hunnit köra några hundra meter på Tingsvägen när Fredrik Pålsson ropade: "Där har vi något", och gjorde en snabb U-sväng. Den gamla röda Opel ökade hastigheten, men polisbilens motor på 250 hk gjorde kampen ojäm och föraren hann inte ens fram till den cykelbana som han tänkt att åka in på för att undkomma polispatrullen. Istället stannade Opel och föraren hoppade bak och tryckte ner sig mellan de två passagerarna i baksätet. Både Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth var snabbt ur polisbilens och gick fram mot bilen. De hade full koll på vem som hade kört bilen.

Skolnick (1966) framför att polismän automatiskt lägger märke till människors sätt att gå, hur de klär sig, utseendet på ett fordon de färdas i för att kunna urskilja det avvikande. Finstad (2000) trycker på att något av det viktigaste i polisvardagen är hur polisen läser omgivningen och vad de gör på egna initiativ. Det är dock lätt att tänka att det aktiva polisarbetet som t.ex. att stanna och kontrollera också är det effektivaste polisarbetet. Att effektivitet skulle vara samma sak som aktivitet är i bästa fall diskutabelt, menar Finstad, i värsta fall leder det till en överkontroll.

Carlström (1999) konstaterar att det som fick poliserna att fatta misstankar kunde vara en detalj som inte stämde in i bilden från vad de var vana vid. När hon var ute med spanarna var det uppenbart att de såg och uppfattade händelser i omgivning som hon inte lade märke till. De kanske hade hört en vissling som kunde vara en signal tjuvar emellan när de gjorde bilinbrott.

Knutsson och Partanen (1986) fann att poliser med hjälp av olika tecken och antydningar som vanliga människor inte uppfattar eller är medvetna om, uppmärksammar dolda företeelser och betydelsefulla eller intressanta situationer. Knutsson och Partanen skriver att polismännen ofta har en förvånadsvärd förmåga att få fatt på bilar med ”bus” i, eller upptäcka narkotikamissbrukare – även om bilarna eller personerna inte verkar förete några särskilt utmärkande tecken. Det är ”något” som finns där och som polisen agerar utifrån. Några faktorer som Knutsson och Partanen framför ligga till grund för om en bil stoppas eller ej:

- Bilens utseende – om det såg ut att vara en ”busbil” eller om det var ett speciellt lättstulet märke
- Förarens och passagerarens utseende. Om de var unga eller gamla, långhåriga eller visade tecken på nervositet
- Körbeteende. Om föraren körde ovanligt sakta eller fort, svängde av vid närmaste avtagsväg eller på annat sätt uppträdde konstigt vid anblicken av polisbilen
- Tid på dygnet. Bilar som rörde sig mitt på natten var misstänkta
- Plats. Om fordonet stod på en undanskymd plats eller var dåligt parkerad
- Tid och plats i kombination. Om bilen var parkerad eller färdades i närheten av en bank, industriområde etc.

Knutsson och Partanen framför att skälen till kontrollerna var mycket skiftande. Ibland var anledningen så vag att poliserna vid förfrågan inte själva kunde ange varför de hade granskat ett visst fordon eller ett område.

Wahlin (1999) har funnit att de kriminella kan lära sig agera på ett sätt som inte väcker polismännens misstankar. Det blir en slags kamp mellan den kunskap som polismannen har av att läsa av omgivningen och den kunskap den yrkeskriminella har hur de kan smälta in i omgivning på ett bra sätt:

”Man lär sig mycket att spela på psykologi. Man blir lite psykolog över det hela. Uppför man sig på ett sätt så är det inte så mycket folk som lägger märke till det. Det är samma sak, jag har kommit från polisen flera gånger. När man kommer på gatorna bärande på kassar eller någonting så har dom bromsat in och vevat ner rutan. Ser man skyldig och misstänksam ut, så är det klart dom kollar vad man har. Men då är det bara att dundra på och sticka in huvudet i polisbilen och prata med dom. Då klarar man sig alltså... Dom tänker också så. Dom tittar efter signaler... I början så blir man ju spänd. Man lär sig behärska sina känslor. Man visar ingenting. Man gör det bästa av situationen, liksom... Självbevensdrift blir det. Man lär sig dom där tricken, hur man skall uppföra sig. Det är samma sak när man möter folk i trappan eller nå’nting så’nt. Ofta så morsar man och så går man neråt. Man får va lite social. Man drar till sej så lite uppmärksamhet som möjligt, men samtidigt så ska man inte dra till sej för lite uppmärksamhet, för då drar man till sej för mycket uppmärksamhet ändå.” (Wahlin, 1999)

Polismannen iakttar sin omgivning och bedömer det han ser. Olika beteende, individer och föremål väcker olika hög grad av misstanke hos polismannen. Går någon för snabbt? Går någon för sakta? Tittar sig någon för mycket omkring?

Tittar sig någon för lite omkring? Verkar någon nervös? Är någon känd av polis sedan tidigare? Hur betar sig en person när han tittar på en polis, håller han kvar blicken för länge, för kort – eller undviker han att titta alls? Miljön och de personer som är tillsammans med en person påverkar också bedömningen. En trasig framlykta, ett gammalt kontrollmärke, att föraren inte använder bilbälte, utseendet på föraren i kombination med bilens skick är andra exempel på faktorer som jag funnit kan utgöra skäl för att initiera ett ingripande. Intervju med en före detta polis:

”När jag var ny kommer jag ihåg att jag blev imponerad av de äldre poliserna för de kunde iaktta allt på en gång när man mötte en bil.”

Noteringar i samband med deltagande observation (egna iakttagelser):

”Jag stod utanför en krog tillsammans med en ung kollega. Det var stängningsdags och mycket folk befann sig utanför krogen. Jag tittade på kollegan. Han tittade ut över folkhavet, men det såg ut som han hade en ”tusenmilablick”, d.v.s. han tittade rakt ut i folksamlingen och verkade inte fästa blicken på enskilda individer för att kunna göra en bedömning av deras status. Jag frågade honom: ’Vad tittar du på?’ Han svarade lite förvånat att han inte tittade på något speciellt och undrade lite över min fråga. Jag fortsatte att fråga: ’Ser du killen med vit tröja, ser du att hans ögon är ’mörka’ av ilska och att han fokuserar blicken på en kille framför sig.’ ’Jaha, ja det har du nog rätt i’ svarade kollegan nyfiket. Vi gick fram och pratade med killen med vit tröja. Han visade sig vara arg, men vårt samtal med honom gjorde att han lugnade ner sig. När vi hade återvänt till trottoaren där vi tidigare hade stått frågade jag kollegan: ’Kolla, ser du nåt speciellt, nu då?’. ’Nja, menar du han i blå tröja?’, frågade kollegan undrande... Vi fortsatte att stå och titta på folk och gick fram och pratade med en del personer i syfte att avstyra

bråk. Det som slog mig var att det jag hade tagit som självklart att man i rollen som polis upptäckte, var något man var tvungen att lära sig. Den unga kollegan var inte trött och omotiverad. Det var inte därför han inte såg de individer som det fanns skäl att gå fram och prata med. Han behövde få handledning i vart man skulle rikta intresset och lära sig att man inte behöver få beslut om en tvångsåtgärd för att gå fram och prata med en person.

Vid ett annat tillfälle står jag vid ett räcke i ett nyöppnat varuhus med en äldre kollega. Varuhuset har flera öppna våningsplan och det rör sig ganska mycket människor där. Jag ser att kollegans blick hela tiden byter fokus. Nya personer är kontinuerligt föremål för hans granskning. Jag frågar honom: 'Du kanske tycker frågan låter dum, men vad tittar du på när du står så här och spanar ut över folkhavet?'. Kollegan svarade eftertänksamt efter någon sekunds funderande: 'Jag tittar på om det är nåt som inte stämmer in, om nån tittar sig för mycket omkring, eller för lite, om någon går för snabbt eller för sakta...' Vi roade oss med att jämföra våra bedömningar och kunde se att vi hade ungefär samma uppfattning om vilka individer som var avvikande. Vi konstaterade att det verkade vara någon form av kunskap som man förvärvade genom polisrollen. Att man reagerade för det avvikande."

Jag har märkt att en viss del av den typologisering som t.ex. är användbar i Stockholm inte alls fungerar ute i landet. Det gäller framförallt vilka bilar som det finns skäl att kontrollera. Jag har åtskilliga gånger kunnat konstatera att vissa bilar som väcker mitt intresse när jag arbetar ute i landet, framförs av motorintresserade ungdomar från någon by utanför centralorten. Dessa fordon och förare är nästan undantagslöst utan anmärkning vid en kontroll. Andra poliser som kommit från en storstad till en mindre ort har gjort liknande iakttagelser. På mindre orter verkar personkännedom ha större betydelse för arbetet jämfört

med i en storstad. Poliserna i en liten ort har ofta mycket stor kunskap om de kriminella och vilka bilar de färdas i. Trots detta är polismannens förmåga att notera det avvikande av betydelse även på en liten ort.

Att kunna urskilja det avvikande, och finna skäl till att agera mot en individ eller ett fordon, växer fram som en erfarenhetsbaserad kunskap. Denna förmåga handlar dels om att kunna upptäcka det avvikande, vilket har beskrivits ovan, och dels om polismannens färdighet att kunna väga in olika faktorer när denne väl upptäckt något avvikande. Om t.ex. en polisman får en misstanke om ett pågående rattfylleri genom att föraren i en personbil antingen gör en så kallad ”päronssväng”³⁴ eller en ”lastbilssväng”³⁵, att föraren bromsar omotiverat, kör för långsamt eller vingligt, så kan enbart någon av dessa avvikelser, om de är tillräckligt tydliga, göra att det är motiverat att stoppa ett fordon. Det är vanligt att en rattfyllerist beter sig på ett speciellt sätt, men inte alls säkert.

Det finns andra variabler som kan höja respektive sänka misstankegraden om ett pågående rattfylleri. Om det rör sig om en tjänstebil tillhörande en byggfirma eller rörmokarfirma, och det är fredag eftermiddag, kan små otydliga indikationer ändå göra det motiverat att stoppa fordonet³⁶. Framförs bilen däremot av en gammal man i hatt eller av en kvinna

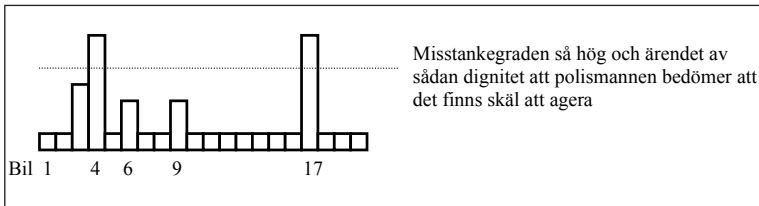
³⁴ Rattrörelserna kommer för sent, blir för stora och måste korrigeras (formen av ett päron).

³⁵ Föraren tar ut en kurva som om han körde en lastbil med ett tillkopplat långt släp.

³⁶ En polis som är erkänt duktig att ta rattfyllerister framförde att det var vanligt att byggkillar, rörmokare, elektriker etc. som åker tjänstebil till och från jobbet gärna tar sig några öl efter jobbet inför helgen. Under deltagande observation har jag tagit flera rattfyllerister med denna typ av tjänstebilar på fredagskvällar.

som stirrar rakt fram och verkar vara en dålig bilförare kan misstankegraden sjunka. Utseendet på föraren, eventuella passagerare och den miljö polismannen träffar på föraren i har betydelse för bedömningen. Om polismannen påträffar den misstänkta föraren utanför systembolaget en lördagsmorgon med en systempåse i bilen blir misstankegraden sannolikt högre än om föraren stannade utanför kyrkan en söndagsmorgon. Misstankegraden ökar om föraren är känd sedan tidigare för liknande brottslighet.

Även om polismannen upptäcker något som kan lagföras gör hela tiden polismannen prioriteringar (se föregående avsnitt) av vilka ärenden det är lämpligt att engagera sig i, t.ex. om patrullen skall stoppa och rapportera någon på grund av att denna inte använder cykellyse eller om någon skall rapporteras för olaga affischering. Polismannen ställer sig två frågor: Är misstankegraden tillräckligt hög för att det skall vara motiverat att agera och är det misstänkta brottet försvarbart att engagera sig i?



Figur 6-4: Vad föranleder ett ingripande?

Exemplifiering av ovanstående figur:

Patrullen möter 20 bilar:

- *Bil nummer tre såg risig ut, men patrullen gjorde bedömningen att föraren i kombination utseendet på bil gjorde att misstankegraden ej blev tillräckligt hög för att det skulle motivera ett fordonsstopp.*
- *Bil nummer fyra stoppades på grund av att patrullen misstänkte att föraren eventuellt saknade körkort. Ej något att anmärka vare sig på bil eller förare.*
- *I bil nummer sex och nio använde ej föraren bilbälte, men patrullen vände ej efter och stoppade dessa fordon. Det berodde på trafikintensiteten. Patrullen bedömde att det skulle ta för lång tid att vända och komma ifatt det fordon som skulle stoppas, med tanke på det brott det var fråga om.*
- *Bil nummer sjutton väckte patrullens intresse. Patrullen fick vänta på att tre fordon skulle passera innan de kunde vända och åka efter bil nummer sjutton. Ingen av dessa tre bilar väckte större intresse än bil nummer sjutton. Patrullen åkte ifatt och stoppade bil nummer sjutton. Det visade sig att fordonet hade körförbud, men det var inte ägaren som framförde fordonet och föraren påstod sig inte känna till att fordonet hade körförbud. På grund av detta skrevs ingen rapport. När patrullen stod utanför bil nummer sjutton och pratade med föraren upptäckte de en annan bil som väckte deras intresse. De åkte efter och stoppade fordonet. Det visade sig att föraren saknade körkort, vilket resulterade i en primärrapport för grov olovlig körning.*

Det är viktigt att polismannen gör en avvägning och hittar en lämplig nivå på när han bedömer att något är värt att undersöka närmare, så att han inte i onödan kontrollerar allt för många fordon eller individer. En universitetsstuderande som följde med poliser i ett område några arbetspass framförde:

"Det var en skillnad mellan yngre och äldre poliser, för de äldre var lugna och iakttog på nåt sätt omgivningen, såg när nåt inte stämde. Det verkade som de äldre stoppade rätt bilar och ofta var det något fel när de äldre stoppade en bil. Jag frågade: Hur ser Ni vilka bilar som skall stoppas? De svarade: 'Vi tittar bara'. De yngre får lite panik, när 500 bilar passerat så verkar de tänka: 'Det måste hända något! - Vi tar en så kanske vi har tur'."

Att bygga upp en misstanke:

"Är inte ögonen lite matta?", undrade Anna Ekeroth. "Har du tagit något?", frågade Fredrik Pålsson. "Vadå, tagit något?", sade föraren av Opeln, men något i hans beteende väckte både Anna Ekeroths och Fredrik Pålssons misstanke. Eftersom det var ytterligare tre personer i bilen och patrullen inte hade möjlighet att hålla koll på dem för att få ett beslut om kroppsvisitation och husrannsakan fattade Fredrik Pålsson beslutet om kroppsvisitation av personerna och husrannsakan i bilen. Anna Ekeroth hade sett att en av personerna som satt i bilen droppade något vid sina fötter. Det ena gav det andra och fem minuter senare hade patrullen drygt 350 rohypnoltabletter, två knivar och en misstänkt stulen mobiltelefon i beslag. Tre av de fyra personer som hade åkt i bilen var misstänkta för brott. Men än gick det att göra mer och Fredrik Pålsson ringde åklagaren för att försöka få husrannsakan hos den som haft den stulna mobiltelefonen i sin innerficka och den som haft huvuddelen av rohypnoltabletterna på sig, gömda i sin jackärm."

För att kunna bygga upp en misstanke och därigenom få möjligheter att vidta tvångsåtgärder krävs olika typer av kunskaper hos polismannen. Han måste både vara insatt i den lagstiftning som reglerar polisens möjligheter att använda tvångsmedel och i den lagstiftning en viss individ brutit emot. Polismannen måste kontinuerligt dra slutsatser utifrån bl.a. vad han ser och vad som framkommer vid en

konversation med individen och koppla detta mot aktuell lagstiftning. Är pupillerna verkligen normala? Håller han inte lite väl krampaktigt i plastpåsen? Hur kan det komma sig att han påstår att han kom från bensinmacken, när vi såg att han kom från andra hållet? Putar inte hans ficka? För han inte hela tiden sina händer ner mot fickorna, som om han ville dölja något? Beter han sig inte nervöst? Varför är hans högerhand knuten hela tiden? Hur kan det komma sig att han böjde sig ner vid buskarna när han såg oss? Räcker indicierna till ett beslut om kroppsvisitation? Går det att anse att han är skäligen misstänkt för brottet? Hela tiden måste polismannen vara aktiv i sina iakttagelser, frågeställningar och bedömningar. Förmågan att bygga upp en misstanke kräver både teoretiska och praktiska kunskaper och även en stor del intuition. Polismannen måste ständigt söka och finna möjligheter att gå vidare i ärenden.

Carlström (1999) som studerat spaningspoliser i Stockholms city har menar att deras kunskap utmärks av att den är förgänglig; en färskvara. Den är obeständig och kräver ständigt att den fylls på med ny information. När spanarna beskrev den process som leder fram till att en misstanke växte fram använder de ordet intuitiv. Jag har gjort likande iakttagelser bland närpoliser/ordningspoliser.

Att bygga upp ett ärende kan handla om allt ifrån att någon framfört ett fordon som har körförbud, där det är viktigt att få fram om det är en tillåten färd, till en misstanke om personrån, där det kan handla om att få fram uppgifter så att det finns förutsättningar för ett frihetsberövande eller en kroppsvisitation. Intervju med en polis:

"Eftersom lagstiftningen är som den är måste vi veta vad vi vill få ut.

Det finns alltid och kommer alltid att finnas luckor. Det är som en cancersjukdom. Det kräver mer av dig som polis. Man måste ha list. Man måste ställa rätt frågor. Man måste bygga upp caset.”

I vissa fall, t.ex. då en person framför ett fordon med körförbud, som initierade ovanstående citat, erbjuder ofta lagstiftningen luckor för dem som vill ljuga. För polismannen gäller det att täppa till dessa luckor genom att ställa genomtänkta inledande frågor. Samma princip råder vid ett förhör, där ett tillvägagångssätt kan vara att närma sig själva kärnfrågorna på ett försiktigt sätt, d.v.s. börja i en slags yttre ring för att sedan göra ringarna snävare och snävare.

Kommunicera med enskilda individer och grupper:

Gårdagens dagpass med två husrannsakingar och efterföljande avrapportering hade dragit ut på tiden. Anna Ekeroth missade sin träning och Fredrik Pålsson hade fått ilska blickar av sin fru när han kom hem vid nitton tiden istället för vid sexton som var det normala vid dagpass. Nu var det var fredag, och ännu ett dagpass började. Både Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson gillade egentligen att jobba kvällspass. Det var ovanligt att det som nu, var det andra dagpasset på rad. Anna Ekeroth stannade polsbilen utanför Tallidsskolan i Fittja och de bägge poliserna gick ur bilen. De hade tänkt att göra ett ganska snabbt besök på skolan. Det tog inte länge förrän de bägge var omringande av ungdomar: ”Skjut mig!”. Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson hade slagit vad hur länge det skulle ta innan någon sade det. Anna Ekeroth vann. Det hade tagit under tio sekunder. Både Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson var bra på att hantera ungdomar. När det var stora grupper var det ofta Fredrik Pålsson som höll i taktpinnen och fick ungdomarna att räcka upp handen om de ville fråga om något, så att inte alla skulle prata i munnen på varandra. Han försökte alltid göra detta, och för det mesta

funkade det, även om det var på en tunnelbanestation mitt på natten. Efter att ha pratat och skojar med ungdomarna styrde de sina steg mot lärarrummet. De berättade att en elev på Albyskolan blivit antastad under gårdagen och att det var det femte anmälda sexuella ofredandet på två veckor. Hade någon lärare hört något? Samma fråga hade ställts till ungdomarna ute på skolgården. Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth visste att chansen att få intressant information var stor, bara man gick ur radiobilen och vågade prata med folk.

Waddington (1999) har genom egna observationer av polisarbete i London funnit att polismän uppvisar en mycket stor social kompetens och förmåga att genom samtal kunna hantera olika typer av möten med olika människor. Finstad (2000) skriver att polisen bedriver mer rollspel än den genomsnittlige medborgaren och att därför polismän blir mycket skickliga på detta. Hon framför vidare att polismännen, när de tillrättavisar någon, ofta ger ett intryck av att vara stränga och bestämda, men att det hela vanligen rör sig om ett skådespel. Polismännen är många gånger inte alls så stränga och barska som de låter. Granér (2004) beskriver hur en polisaspirant i samband med att en person befann sig under ett tunnelbanetåg sakligt försökte förmå övriga resenärer att lämna platsen genom att förklara att situationen var akut eftersom personen kanske fortfarande levde. Aspiranten möttes emellertid av invändningar från människor som hade tider att passa etc. Först när han började ryta om att alla måste utrymma blev han åtlydd utan invändningar.

Polismannen kommer i kontakt med socialt utslagna missbrukare som lever på gatan och höginkomstagare boende i något fashionabelt område. Det är heller inte ovanligt att polismannen möter individer med olika kulturell bakgrund.

Den polismannen skall prata med kan vara en femårig flicka, en kille på högstadiet eller en 40 årig kvinnlig kassörska. Variationen på de kategorier människor som polismannen kommunicerar med är stor.

Kommunikationen kan innebära ett relativt ytligt samtal med en ordningsvakt, bensinmackspersonal, spärrvakt, privatpersoner etc. Lika väl som det kan röra sig om ett mycket personligt och känsligt ämne. Kommunikationen kan handla om att förmedla ett budskap, t.ex. att få en person att gå från en plats eller en tillrättavisning med anledning av ett olämpligt trafikbeteende. Kommunikationen kan å andra sidan istället röra sig om att polismannen enbart lyssnar på någon som vill *"prata av sig"* för att denna är frustrerad över något.

Miljön där kommunikationen skall ske kan vara helt olika. Ibland måste polismannen ha en förmåga att välja ut en lämplig plats för samtalet. Att sätta sig i radiobilen för att få lugn och ro kan vara ett bra sätt. Likaså kan det vara lämpligt att gå iväg med en ung kille som polismannen skall prata med istället för att killen skall stå framför kompisarna och ha ett krav på sig att *"uppträda tufft"*. En lugn miljö inomhus kan i vissa fall vara nödvändig.

På samma sätt som det är viktigt att kunna få igång en fungerande kommunikation är det också nödvändigt att på ett hänsynsfullt sätt kunna avsluta en dialog. Vidare kan individen polismannen pratar med vara chockad, aggressiv och/eller påverkad av alkohol. Polismannen måste i dessa fall ofta vara tålmodig och taktisk om det skall gå att få till stånd en fungerande kommunikation. Det är t.ex. inte ovanligt att en frihetsberövad individ upprört ifrågasätter varför polisen

har tagit honom och när polismannen försöker förklara varför, blir han avbruten med nya frågor. Ett exempel på uppträdande från polismannens sida för att komma tillrätta med en sådant problem kan vara att avbryta sin berättelse och lugnt konstatera: *"Du ställde ju en fråga om varför du skall till polisstationen. Du kan ju inte avbryta med en ny fråga. Vill du få svar på frågan?"*. Efter att polismannen avbrutit sitt svar på liknande sätt några gånger är det inte ovanligt att det går att få till en fungerande dialog och att den frihetsberövade därigenom lugnar ner sig. Polismannen måste lära sig olika sätt att agera för att möjliggöra en dialog, men ibland är det omöjligt att få igång en dialog, och ibland är det ej önskvärt. Att kommunicera med en för brott frihetsberövad person kan ha en positiv inverkan på utredningsarbetet, likväl som det kan ha en negativ inverkan på utredningen. Om t.ex. gärningsmannen har för avsikt att hitta på en historia kan en polisman liksom en väktare, genom att diskutera gärningen med den misstänkte hjälpa honom på traven och få honom att täppa till uppenbara hål i sin berättelse inför ett förhör. Polismannen måste vara medveten om de riskerna.

Syftet med ett samtal kan vara många. Ett mål kan vara att kontrollera en misstanke och eventuellt bygga upp ett ärende (se föregående avsnitt), ett annat att söka efter information. Syftet med dialogen kan vara att få vissa kriminella att känna att polispersonal iakttagit att de är ute, att polispersonal har lagt märke till vilka kläder de har på sig och vilka de umgås med. Dialogen kan ha som syfte att skapa ett *"socialt lim"*, vilket Finstad (2000) menar kan underlätta kontakten mellan polis och medborgare genom att det uppmuntrar andra att konversera.

Vid vissa tillfällen är det viktigt att ha förmåga att framföra en monolog. Det kan hända att den person som blir tillrättavisad har som mål att hacka sönder polismannens budskap och få övertaget. Vid dessa tillfällen gäller det att polismannen kan lämna sitt meddelande och inte störas av personens beteende. Polismannens försök att skapa en dialog vid dessa tillfällen är dömda att misslyckas, eftersom den andra personen har ett helt annat syfte. Att inte störas av den andra personens påhopp kan i slutändan trots allt leda till att det uppstår en dialog. Personen som försöker störa polismannens budskap kan känna att det är meningslöst.

Ett villaägarföreningsmöte, en skolklass i ett klassrum eller delar av samma skolklass påverkade av alkohol i samband med en skolavslutning ställer olika krav på polismannen.

Den dialog som blir aktuell att föra på ”gatan” skiljer sig vanligen från den dialog som förs i ett sammanträdesrum. Ett problem ute på ”gatan” för polismannen är att det kan vara svårt att föra en argumentation ensam mot tjugo stycken personer som ofta pratar i munnen på varandra. Ett sätt, när det rör sig om yngre individer, är att de som vill ställa en fråga får räcka upp handen. En annan att man pratar med en person i taget och totalt negligerar kommentarer och frågor från andra i gruppen (om inte man kommer på en mycket bra kommentar själv).

Att få och hantera uppgiftslämnare:

Fredrik Pålssons telefon ringde. Han nickade och ställde några frågor, med en bekymrad min. Det var en av hans uppgiftslämnare som ringde. Samtalet varade bara någon minut. En kille krängde amfetamin och hade minst ett hekto gömt i badrummet i en lufttrumma. Killen skall bo

på Forvägen och kallas för "Josse".

Det finns olika typer av uppgiftslämnare, en del som befinner sig mitt i en kriminell gruppering, andra som är med i utkanten. En uppgiftslämnare kan vara en förälder, syskon eller en granne till en kriminell person. Kvaliteten och användbarheten på informationen varierar.

De mest kvalitativa uppgifterna erhålls av dem som själva befinner sig i samma kriminella gruppering som den tipsen rör. Det ställer speciella krav på polismannen, som måste hantera uppgifterna på ett försiktigt sätt. Uppgifterna i sig kan nämligen avslöja uppgiftslämnaren och polismannen måste fundera på hur han skall använda sig av informationen han erhållit. På samma sätt så är det t.ex. svårt när polismannen vill ställa en fråga till en centralt placerad uppgiftslämnare. Polismannen måste iaktta varsamhet och fundera igenom hur kontakten skall ske för att uppgiftslämnaren inte skall röjas. Andra övervägningar som polismannen måste göra är eventuell ekonomisk ersättning till uppgiftslämnaren och hur polismannen skall hantera situationen när uppgiftslämnaren är med vid ett tillslag. Samma dilemma uppstår när en bra uppgiftslämnare själv har gjort sig skyldig till brott. Det är t.ex. inte ovanligt att en uppgiftslämnare försöker slippa undan grova olovliga körningar genom att hänvisa till att han/hon lämnat så bra tips. Polismannen bör ha funderat igenom hur han skall ställa sig till sådana krav.

Polismannen måste ha en hög tillgänglighet. Det är inte ovanligt att centralt placerade uppgiftslämnare får för sig att ringa mitt i natten och lämna ett tips på grund av att uppgiftslämnaren har blivit förbannad på någon, kanske i kombination med drogpåverkan, eller helt enkelt för att en

brottslig aktivitet är på väg att initieras vid denna tidpunkt. Om t.ex. polismannens telefon är avstängd är risken uppenbar att polismannen missar ett viktigt tips. Tipsen är ofta också en färskvara som kräver omedelbar handling. Dessutom finns en risk att uppgiftslämnaren slutar att ringa om han upplever att det är svårt att komma i kontakt med polismannen. Det är den enskilda polismannen som byggt upp en relation och skapat en tillit hos uppgiftslämnaren, vilket gör att uppgiftslämnaren vanligen bara vill lämna information till just denna polis och ingen annan³⁷. Polismannen bör således, om hans tipshantering bygger på inkomna telefonsamtal, ha sin telefon påslagen en stor del av dygnet, oavsett om han jobbar eller är ledig.

Det önskvärt att polismannen hela tiden bearbetar nya uppgiftslämnare genom att i olika sammanhang ta kontakt med kriminella personer. Polismannen måste vara aktiv i sitt arbete för att vara lyckosam i sina försök att få centralt placerade uppgiftslämnare. När väl polismannen lyckats få en väl fungerade uppgiftslämnare är det ofta uppgiftslämnaren som ringer upp polismannen, men det kan också finnas behov av att ringa upp och "*pusha på*" uppgiftslämnaren för att få tips.

Centralt placerade uppgiftslämnare ställer speciella krav på polismannen. Tipsen handlar då vanligen om relativt grov brottslighet och är ofta så precisa att de kan ligga till grund för ett tillslag. Det finns, vilket jag varit inne på, även andra typer av uppgiftslämnare t.ex. föräldrar, syskon, grannar, ordningsvakter, brevbärare, lärare etc. som också är

³⁷ Det finns speciella tillvägagångssätt i samband med s.k. källhantering, men de redovisas av olika skäl inte här.

användbara i dessa sammanhang³⁸. Framförallt så lämnar vanligen dessa uppgiftslämnare dock information om något mindre allvarlig brottslighet, t.ex. hembränning, olovlig körning, rattfylleri etc. som polismannen kan ha nytta av.

Att använda sig av och förstå olika verksamhetsspråk:

”Det var min UL som ringde” sade Fredrik Pålsson och fortsatte ”det skall tydligen vara nån kran som kallas ”Josse” som bor på Forvägen som kränger tjack och roppar³⁹.

I kontakt med bl.a. åklagare och andra jurister och när polismannen skriver olika typer av rapporter och anmälningar så använder hon vanligen ett formellt språk med en mängd juridiska termer. Kontakten med yrkeskriminella kräver att polismannen behärskar ord som används av de yrkeskriminella. När polispersonalen skall kommunicera med ungdomar är det vitalt att förstå vissa andra begrepp.

En central del av polispersonalens arbete utgörs av kommunikation med andra som inte är poliser, men även kommunikation mellan polismän är viktig. På grund av att polismännen ibland utför tidskritiska arbetsmoment krävs det att de kan använda begrepp som gör kommunikationen effektiv.

Det finns även bildspråk som används i praktiken. Färger används till exempel för att uttrycka anspänningsnivån, men också för att ange olika sidor på en byggnad (vit, svart,

³⁸ Polismannen får då oftast ”lägga pussel” och dra slutsatser utifrån informationen för att den skall bli användbar.

³⁹ UL=Uppgiftslämnare. Kran=En leverantör av narkotika som förser andra försäljare. Kränger=säljer. Tjack=Amfetamin. Roppar=Rohypnoltabletter.

röd, blå), t.ex. vit sida är huvudentrén till ett hus och svart sida är baksidan.

I kommunikationen mellan poliser blandas juridiska termer friskt med termer som hämtats från bl.a. de yrkeskriminella och ungdomar. Det går att dra paralleller med sjuksköterskeyrket. Josefson (1991) skriver att sjuksköterskans språk innehåller ord av fackspråkligt slag, men att det också är genomsyrat av den praktik i vilken det har utvecklats. En nyutbildad sjuksköterska kommer att förvärva det språk som växt fram genom erfarenheter när hon inövas i den praktiska verksamheten. Om hon inte gör det, menar Josefson, kommer hon förmodligen inte att stanna kvar i sjuksköterskeyrket. Hon blir inte delaktig i denna gemenskaps språk.

Att hantera psykiskt sjuka och labila människor:

Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth var på väg in till polisstationen för att göra lite dataslagningar. Besöket på Tallidsskolan hade genererat i en ytterligare anmälan om sexuellt ofredande och kompletterande uppgifter till de tidigare signalementen.

"7337, 70" hördes ett knastrigt ljud i polisradion.

"7337, Hågelbyleden, kom", svarade Fredrik Pålsson.

"Ja, då har vi en handräckningsbegäran på Passvägen, kom", hördes en välkänd östgötsk stämma ropa ut på polisradion. Han måste ha jobbat på polisradion i över trettio år, tänkte Fredrik Pålsson, samtidigt som han nedtecknade ytterligare uppgifter om ärendet. Tio minuter senare stod de utanför den låsta lägenhetsdörren. Ingen öppnade till att börja med, men efter ett tag hördes en ilsken stämma:

"Vad vill Ni?"

"Vi vill bara prata lite med dig, öppnar du dörren?", svarade Anna Ekeröth. Anna Ekeröth var duktig på att övertyga psykiskt sjuka

personer att följa med frivilligt. Dörren öppnades av en man i 50 års åldern. Håret stod åt alla håll, han hade bara kalsonger på sig och den fräna stanken i lägenheten slog mot patrullen.

”Kan vi komma in?”, frågade Anna Ekeroth. Polismännen visste att de inte behövde fråga detta, eftersom de hade fått tvångsätgärder för att gå in i lägenheten, men det var bättre att göra det smidigt och att den som skulle följa med patrullen inte blev kränkt. Polismännen blev inbjudna, men den korpulenta mannen var irriterad.

”Vi har ju inget otalt med varandra”, sade Anna Ekeroth med mjuk stämma, men man vill att du skall åka till sjukhuset och vi har fått uppgiften att ta med dig. Vi hoppas att vi kan lösa det smidigt. Sätter du på dig kläderna? Är det här din jacka?”, fortsatte Anna Ekeroth och höll fram mannens jacka. Mannen började gå mot sovrummet och Anna Ekeroth följde efter med jackan i handen.

”Har du någon legitimation här i jackan, eller finns den någon annanstans?”, frågade Anna Ekeroth.

”Den är i köket”, svarade mannen, samtidigt som han satte på sig byxorna. Det gick inte så snabbt, men det gick framåt. Fredrik Pålsson gick ut i köket och hittade mannens plånbok, med postens id. Patrullen ville inte att mannen skulle gå ut i köket, eftersom det fanns så många farliga föremål där.

”Är det här skjortan du skall ha?”, frågade Anna Ekeroth.

”Nej, den ligger där borta”, svarade mannen. Anna Ekeroth hämtade och gav skjortan till mannen som just hade fått på sig byxorna. Några minuter senare satt patrullen i polisbilen och Anna Ekeroth småpratade med mannen i baksätet på polisbilen. De var på väg till Huddinge sjukhus och både Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson hoppades att de skulle slippa att vakta eller köra mannen till en annan vårdinrättning. Det fanns så mycket annat som de ville ta tag i.

I avsnittet *”Att kommunicera både med grupper och enskilda individer”* redovisades att polismannens förmåga att kommunicera med andra är viktigt. Det gäller också i

samband med att en polisman kommer i kontakt med psykiskt sjuka personer, eller som en polisman uttryckte det:

”Hellre att prata i tjugo minuter än att slåss i två.”

Att jag valt att redovisa kunskapen rörande att hantera psykiskt sjuka människor separat har att göra med att denna kommunikation och kontakt är speciell. Om polismannen skall vara framgångsrik krävs att han känner av och kan hantera de svårigheter som det innebär att kommunicera med en psykiskt sjuk person. Ur flera aspekter är det en balansgång.

För det första så kan den psykiskt sjuka ha en helt annan varseblivning än polismannen. Den psykiskt sjuke kan t.ex. se att golvet är fullt med ormar. Det kan vara lockande för polismannen att spela med och också se ormar för att på så sätt lösa situationen. Denna metod kan givetvis lyckas, men den är riskabel eftersom den psykiskt sjuka helt plötsligt kan se något som polismannen inte kan förutse. Den psykiskt sjuke kan då helt tappa förtroendet för polismannen. Dessutom kan polismannens skådespel förstärka sjukdomsbilden. Å andra sidan är det inte lämpligt att polismannen på ett abrupt sätt avfärdar det den psykiskt sjuke ser. Polismannen måste balansera mellan att få den psykiskt sjuke att inse att polismannen förstår honom, utan att polismannen för den delen ser samma sak som den psykiskt sjuke. För att konkretisera exemplet då den psykiskt sjuke ser ormar kan polismannen t.ex. säga: *”Jag hör vad du säger att du ser ormar, men jag kan inte se några ormar. När jag tittar i rummet så ser jag inga ormar. Men jag förstår att du är rädd om du ser ormar, för det skulle jag också vara om jag*

så ormar. Men jag ser inga ormar i rummet...”

För det andra är det ofta viktigt att visa att den psykiskt sjuke inte har några alternativ, att denne måste följa med polispersonalen samtidigt som polispersonalen inte får kränka den psykiskt sjuke genom att vara alltför bestämda. Det kan vara viktigt att den psykiskt sjuke inte behöver tappa ansiktet, utan att bägge parter *”vet”* att det är polisen som bestämmer, men att det i *”rollspelet”* verkar som om det är den psykiskt sjuke som bestämmer. Att ställa sig på den psykiskt sjuke sida kan i dessa fall vara viktigt. Meningar som *”Kom så slipper de bråka med dig”* och *”Vi har ju inget otalt med varandra”* kan vara användbara för att skapa känslan av att polispatrullen och den psykiskt sjuke löser problemet tillsammans.

För det tredje så kan polismannen och den psykiskt sjuke vara på helt olika nivåer rörande förmågan att lösa ett problem och tänka logiskt. Det är lätt att polismannen för tidigt försöker komma med lösningar på ett problem. I ett skede då den psykiskt sjuke inte kan förstå och ta till sig ett resonemang om problemets lösning. Innan polismannen t.ex. kan påverka en person som tänkt att ta livet av sig att avbryta sitt självmordsförsök, måste den självmordsbenägne ha förtroende för polismannen. För att lyckas med detta bör polismannen både visa att han lyssnar och har empati. Att polismannen till att börja med t.ex. säger: *”Du tänker ta livet av dig?”* till någon som är på väg att ta självmord kan vara en bra början. Likaså kan fraser som *”Hur är det?”* eller *”Vad är problemet?”* och andra öppna frågeställningar⁴⁰ vara lämpliga. Dessa frågor får förhoppningsvis den psykiskt

⁴⁰ Varför, när, hur etc?

sjuke att prata eftersom att han inte bara kan svara ”ja” eller ”nej” på frågorna. Genom att polismannen lyssnar och visar att han förstår den psykiskt sjuke kan ett förtroende byggas upp. När väl polismannen har lyckats få den psykiskt sjuke till en nivå där denne är påverkbar och lyssnar gäller det att hitta argument. Polismannen måste finna skäl och föra ett resonemang som utgår från den psykiskt sjukes världsbild och behov.

I vissa fall blir det nödvändigt att ta till våld. En polisman uttryckte:

”När de börjar flåsa är det bästa att hoppa på dem direkt.”

Det är viktigt att polismannen läser av situationen och om det är möjligt att det är han som väljer och har initiativet om det blir aktuellt att använda våld.

Att rädda liv och minimera omfattning på skador:

Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson fick givetvis köra patienten till S:t Görans sjukhus istället för till Huddinge sjukhus. Det hade tagit tid och både Anna Ekeröth, som körde, och Fredrik Pålsson som satt på radioplatsen var irriterade över att de fått ägna sig åt ren taxiverksamhet. ”Vad har hänt här då?”, sade Anna Ekeröth samtidigt som hon bromsade in, slog på blåljusen och parkerade bakom mopeden som låg på vägen. En kvinna i trettiårsåldern satt bredvid en ung kille som låg och jämrade sig på marken. Fredrik Pålsson öppnade bakluckan och hämtade akutsjukvårdsväskan. Anna Ekeröth var redan framme hos den skadade killen, satte sig ner på huk och lade sin hand på killens axel och frågade vad som hänt och vart han hade ont.

En polisman måste kunna ta hand om skadade personer⁴¹ och även styra upp det inledande arbetet på en olycksplats. Skadorna kan varieras i omfattning. Det är viktigt att polismannen gör en snabb medicinsk bedömning av vilka som först är i behov av vård. Det finns även ett krav att polismannen, när det t.ex. rör sig om en trafikolycka, försöker förhindra ytterligare olyckor genom att göra andra trafikanter uppmärksamma.

Om det rör sig om ett brott så måste polismannen göra en bedömning när de brottsutredande åtgärderna kan börja vidtas. Att rädda liv går före att få tag i en gärningsman.

Att mentalt förbereda sig och ha en dialog med kollega:

Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson hade just avslutat arbetet med mopedolyckan, och vinkade åt bärgarkillen som lämnade platsen med mopeden på flaket när länskommunikationscentralen behövde radiobilar till en annan trafikolycka.

"Då behöver 70 bilar till Vårby backe, trafikolycka. Minst en person fastklämd, kom".

"7337, Masmö, kom", svarade Fredrik Pålsson. Anna Ekeroth slog på sirenen och körde mot olycksplatsen. "Det kan nog vara en seriekrock", sade Fredrik Pålsson och fortsatte: "Varnar du andra trafikanter, så kollar jag skadorna på de inblandade?".

"Visst" svarade Anna Ekeroth.

"Hoppas inte bilar har välts och det är barn inblandade", sade Fredrik Pålsson.

"Usch, det får vi verkligen hoppas att det inte är, men det är väl bäst att vara förberedd."

⁴¹ Åtgärder som ingår i ABC (Andning, Blödning, Chock), men även att kunna hantera andra former av tillstånd, t.ex. astma och falsk krupp.

Polismannen hamnar i olika typer av situationer. Det kan vara allt ifrån att polismannen själv utsätts för fara till att han får se allvarligt skadade och döda människor. Det är inte ovanligt att polismannen möts av starka känslor, både sorg och aggressioner.

Det är viktigt att polismannen är mentalt förberedd på att hamna i olika scenarier, men även att han själv är beredd att agera. Att polismannen, likt en idrottsman, mentalt har sett sig själv vidta vissa handlingar, t.ex. att använda skjutvapnet mot en människa eller en hund i en hotfull situation. Om inte polismannen är tillräckligt mentalt förberedd på att hamna i stressade och hotfulla situationer ökar risken för felbeteenden, som kan få mycket allvarliga konsekvenser både för honom själv och andra människor.

En färdighet som polismannen bör behärska är att genom en dialog med kollega hamna på en lämplig mental nivå inför ett ingripande. När en patrull t.ex. stoppar en bil är det önskvärt att polismännen kan göra varandra uppmärksamma på deras respektive uppfattningar om en eventuell hotbild. Om en polisman får indikationer på att allt inte står rätt till i samband med ett ingripande, eller att patrullen är på väg till en adress där polismannen vet att det varit bråkigt förut, är det av vikt att denna informerar sin kollega.

Polismannen bör sträva efter att få kollega på samma mentala nivå. *"Känner du igen det här registreringsnumret?"*, *"Här måste vi vara beredda!"*, *"Får du också vibbar på den här bilen?"* är exempel på frågeställningar och påståenden som bör förekomma. En polisman måste kunna förmedla sina farhågor till kollega.

När det gäller anspänning finns dock en risk att polismannen i längden blir avtrubbad om han hela tiden tror att det värsta har hänt eller tror att det värsta skall hända. Det är bra om polismannen inte för ofta tror och förutsätter att något har hänt/skall hända, utan att han är relativt nollställd när han är på väg till ett jobb. Polismannen måste dock hela tiden vara mentalt förberedd på "allt mellan himmel och jord".

Förutom att polismännen genom kommunikation hamnar på liknande nivå är det viktigt att på andra sätt mentalt ha förberett ett ingripande. Polismännen måste veta var de har varandra, och använda varandra som bollplank. Frågor som: "Hur brukar du göra?" kan vara bra att ställa för att ett ingripande senare skall gå smidigt. Att känna till kollegas tankar, beteenden och förhållningssätt blir en viktig del för att vara mentalt förberedd på hur polismannen själv skall agera och vad som förväntas av honom vid ett ingripande.

Att mäkla fred och lösa problem:

Det var tisdag. Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson hade varit lediga några dagar. Fredagens trafikolycka hade inte varit så allvarlig, men den hade tagit tid. Under helgen hade ytterligare ett sexuellt ofredande ägt rum, det sjunde på kort tid.

Klockan var strax efter halv sju på kvällen när Anna Ekeröth stannade polisbilen utanför Robbans pizzeria. Fredrik Pålsson var på väg ut ur bilen när det karaktäristiska ljudet av uppkopplingen av ett allanrop hördes i polisradion. "Inte nåt jobb nu, jag är skithungrig" sade Fredrik Pålsson samtidigt som han avslutade meningen med en tung suck. "70 behöver bilar till Vetevägen, pågående bråk. Ett gäng ungdomar som försöker ta sig in i en lägenhet, kom". Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth väntade med att svara, men det var bara en radiobil till som svarade på

anropet så de kände sig tvingade att också anmäla sig på radion. Maten fick vänta. Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth kom fram strax före patrull 7410 från Huddinge. Det visade sig att det var en femton årig tjej som hade ringt 112. Det var lugnt på plats och patrull 7410 kunde åka därifrån. Tjejen som ringt fanns i en lägenhet och Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth var i sällskap med ett helt gäng ungdomar när de skulle gå in i port nummer åtta, där tjejen bodde. "Vi svarar på frågor sen", sade Fredrik Pålsson och fortsatte med att i bestämd ton säga: "Ni får vänta här!". Det gick bra. Det var bara någon av ungdomarna som trots detta ville följa med patrullen genom att hitta på en dålig ursäkt, ursäkter som Fredrik Pålsson genast avfärdade.

Anna Ekeroth ringde på ringklockan. Dörren öppnades av femtonåriga Maria.

"Hej, du hade ringt?", sade Anna Ekeroth.

"Ja", sade Maria

"Så här kan det inte hålla på!" sade Marias mamma som hade dykt upp i hallen. Hon var upprörd.

"Kan vi komma in?", frågade Anna Ekeroth.

"Kom in.", svarade Marias mamma. Patrullen gick och satte sig i köket tillsammans med Maria och hennes mamma. Det visade sig att det var en tjej som hade hotat Maria och tjejen hade fått med sig gårdens ungar som bl.a. hade kastat upp saker på balkongen, ringt och knackat på ytterdörren och skrikit genom brevinkastet. Orsaken till bråket var att Maria hade kommit ihop sig med en ett år yngre tjej, Sabina. Denna Sabina påstod att Maria skrivit att Sabina var en hora på en vägg. Maria sade att hon inte gjort detta, men Sabina trodde inte henne. Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson tittade på varandra.

"Sitter Ni kvar så skall vi bara ut i hallen och diskutera hur vi skall lösa det här", sade Fredrik Pålsson samtidigt som han reste på sig. Anna Ekeroth följde med honom ut i hallen.

"Det här kommer ju inte lösa sig med en anmälan. Det är ju inget direkt allvarligt brott, men jag har en känsla av att det kommer att fortgå och

att fler patruller kommer få åka hit. Vad tycker du? Skall vi ordna ett möte med Sabina och Maria och respektive föräldrar, senare ikväll?”, frågade Fredrik Pålsson.

”Det låter bra, men vi får ju säga att det inte är säkert att det blir av om det händer allvarligare saker som vi måste ta oss an”, svarade Anna Ekeröth. De bägge poliserna gick åter in i köket och berättade om deras förslag. Både Maria och hennes mamma var lite osäkra. Men efter en stund så förstod de varför det var viktigt att träffas och med hjälp av en skolkatalog och polisens datasystem fick patrullen snabbt reda på Sabinas hela namn och adress.

Efter att ha svarat på en hel del frågor som ungdomarna på gården utanför Marias port hade, gick Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth till Sabinas hemmaadress. Sabina var dock inte hemma, utan var på körsång. De kom överens med Sabinas mamma att de skulle träffas på parkeringsplatsen utanför där Maria bor klockan halv nio, med reservation för att polispatrullen skulle bli upptagen av något annat. Anna Ekeröth ringde till Maria. Det var Marias mamma som svarade och de kom överens om att Sabina och hennes mamma tillsammans med polispatrullen skulle komma hem till dem strax efter halv nio. Om nu inte polispatrullen hamnade i något viktigare ärende. Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson rullade iväg från Vetevägen. Det var en knapp timme tills de skulle vara där igen.

Efter att patrullen klarat av ett snatteri på Maxi stormarknad och fått i sig mat parkerade de åter bilen på Vetevägen. Sabina och hennes mamma var redan där. Sabina och hennes mamma gick tillsammans med patrullen och ringde på dörren till lägenheten där Maria bodde. De släpptes in och Anna Ekeröth inledde mötet. De bägge tjejerna fick först självständigt redovisa hur de hade upplevt händelsen och orsaken till bråket. Därefter startade en diskussion. Innan de hade hunnit så långt hade ett gäng ungdomar ställt sig på en kulle utanför köksfönstret och gjorde vågen och skrek. Det var dessa ungdomar som Anna Ekeröth och

Fredrik Pålsson träffat på tidigare på kvällen utanför Marias port och flera av dem, visade det sig, hade varit med Sabina när hon bråkat med Maria. Fredrik Pålsson lämnade lägenheten. Ungdomarna skulle bort. De störde. Efter en stund lämnade även Anna Ekeröth lägenheten, men Sabina och hennes mamma stannade kvar. Diskussionen hade utvecklats så bra att behovet av en polismans närvaro hade minskat. När Anna Ekeröth kom ut på gården log hon. Hon såg att Fredrik Pålsson hade fått de dryga femtontalet ungdomar att sätta sig ner framför honom på två led. Han var i färd med att hålla en lag och rätt lektion. När Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth något senare var på väg till bilen var det två tjejer som ville prata med polismännen. Dessa tjejer hade träffat Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth på Tallidsskolan när de berättade om att ungdomarna skulle ha ögonen öppna om det såg någon gubbe på cykel som verkade bete sig konstigt. De två tjejerna hade sett en gubbe stå och stirra på dem när de var på väg till skolan i fredags. Samma gubbe hade tjejerna sett dagen efter uppe vid Eriksberg. Han hade sällskap med en annan gubbe. Tjejerna trodde att de bögge gubbarna pratade finska. De hade burit på varsin likadan mörkgrön kasse.

En central förmåga hos polismannen är att han kan lösa problem. Det räcker kanske inte med att skriva en anmälan eller lagföra en viss person, även om det i vissa fall kan vara en lösning.

I ovanstående exempel hade givetvis en enkel metod varit att skriva en anmälan och sedan åka från platsen, men som bl.a. Banton (1974) menar så bör polisen se sin roll som fredsmäklare, snarare än att fokusera på repressivt arbete. Att polismannen löser ett uppkommet problem är av stor betydelse, menar Banton, annars tappar allmänheten lätt förtroendet för polisen. Liknande synpunkter framförs av Wilson (1968) som skriver att polisens verksamhet främst inte handlar om att hantera lagen, utan om att hantera människor. Poliserna skall försöka tillämpa

en generell regel på en specifik situation och det är viktigt att polismannen vidtar en för situationen rätt åtgärd. Det, menar Wilson, får inte polismannen hjälp av genom att hitta lösningar i lagstiftningen, eftersom denna bara beskriver vad någon inte för göra, inte vad polismannen bör vidta för några åtgärder i en viss situation.

I exemplet ovan och i många andra fall finns det risk att en uppkommen situation eskalerar om inte polismannen vidtar en lämplig åtgärd. Brodeur (1998) framför att det är lika viktigt att polisen reagerar tidigt på ett problem och vidtar åtgärder mot detta som att en läkare hittar och behandlar en patients cancer på ett tidigt stadium.

Problemet som polismannen ställs inför behöver inte, som i exemplet ovan, utgöras av en konflikt mellan två personer. Det kan istället t.ex. röra sig om upprepad skadegörelse i ett område. Även i detta fall är det viktigt att agera på ett tidigt stadium. Wilson och Kelling (1982) konstaterade att om man inte lagar ett trasigt fönster och om inte polisen vidtar åtgärder för att komma tillrätta med ett visst förhållande så kommer det resultera i fler trasiga fönster och att problem i ett område kommer att öka i omfattning.

Det finns många forskare som pekar på vikten av att polisen arbetar problemorienterat för att man skall komma tillrätta med olika typer av problem, t. ex. Goldstein (1990), Knutsson (2003), Knutsson & Søvik (2005) och Torstensson & Wikström (1995).

Jag har delat upp det problemorienterade polisarbetet i två varianter, som har att göra med tidsåtgången. För många närpolis/ordningspoliser kan det vara svårt att

lägga ner den tid som krävs för att bedriva en viss typ av arbetsuppgifter, t.ex. att närvara vid inplanerade möten och att göra mer djupgående analyser av problem och utforma lösningsförslag utifrån en framtagen problembild. Det finns närpolisier som kan avsätta den tid som krävs för att bedriva denna typ av problemorienterat polisarbete. Det förutsätter att polismannen kan arbeta relativt ostört och målinriktat. En viktig del av detta arbete är att ta hjälp av och samarbeta med andra aktörer i samhället. Det kan gå ut på att få vissa problem bortbyggda, vilket ställer krav på kunskapar om olika former av brytskydd, larm och hur t.ex. parkeringsgarage lämpligen utformas etc. I andra fall handlar det om att ta hjälp av andra för att få tag i en viss gärningsman eller för att komma tillrätta med t.ex. problem med fritidshusinbrott eller personrån. Arbetsmetoderna kan således både vara förebyggande och repressiva.

Trots att många polismän har svårt att i förväg kunna avsätta sammanhängande tid för problemorienterat polisarbete kan de ändå arbeta problemorienterat. För det första kan polismännens åtgärder ingå i en mer långsiktig strategi. Ett repressivt exempel på detta är då polis byggt upp ett samarbete med fritidshusägare, där dessa ringer ett visst nummer för att komma i kontakt med polisen om de ser något mystiskt och att de yttre tjänstgörande poliserna är väl insatta i fritidshusinbrotten, vad gäller t.ex. tidigare tillvägagångssätt, intressanta fordon och intressanta individer. Deras repressiva arbete ingår i en mer långsiktig strategi. Ett liknande exempel är då utredningspersonal fått fram ett signalement på misstänkta personrånare och polismännen i yttre tjänst försöker identifiera och fotografera personer som stämmer överens med signalementet. Ett förebyggande exempel är då polismännen har med sig broschyrer om

rattkryckor eller ger råd och tips om hur boende bör utforma skalskyddet, i samband med att polismännen kommer i kontakt med boende i ett område som varit särskilt utsatta för bilstölder eller inbrott i bostäder. För det andra behöver inte polismännens åtgärder ingå i en mer långsiktig strategi, deras åtgärder kan vara fristående. Det handlar istället om att polismännen har fokus på att lösa problem snarare än att bara notera ett problem genom en anmälan eller minnesanteckning. I många fall finns det nämligen möjlighet att initiera en problemlösning, t.ex. ordna ett litet föräldramöte, låta ungdomar hämta städmaterial och städa upp efter sig i samband med klotter, låta gärningsman träffa brottsoffer och mäkla fred mellan olika parter om det i det aktuella fallet bedöms som lämpligt. Åtgärder som går snabbt att genomföra och som yttre tjänstgörande närpolis/ordningspolis kan genomföra inom ramen för sin ofta tidskritiska och svårplanerade arbetssituation.

Att bedriva inre spaning och använda sig av uppgifter i bl.a. IT-system:

Fredrik Pahlsson slog sig ner framför datorn. Det var fredag. Fredrik Pahlsson och Anna Ekeröth hade jobbat ett par timmar. Som vanligt tog det irriterande länge att logga in. Datorerna hade dessutom en förmåga att krångla när Fredrik Pahlssons satt framför dem. Och det var inte ovanligt att Anna Ekeröth fnissade åt spektaklet. Fredrik Pahlsson var helt enkelt inte en vän av tekniken. Efter ett tag var både Anna Ekeröth och Fredrik Pahlsson inloggade och kunde börja göra slagningar. Sannolikt bodde personen som gjorde sig skyldig till sexuella ofredanden nära det område som han överföll småtjejerna. Det kunde tänkas att han jobbade där, eller enbart var på tillfälligt besök, men det troliga var att han mer stadigvarande vistades där, eftersom överfallen skett vid så olika tillfällen och ganska kontinuerligt under tre veckor. De visste

att Kut:en⁴² redan hade gjort slagningar för att försöka hitta någon som bodde i området som blivit dömd eller varit misstänkt för liknande brott. Kut:ens dataslagningar hade givit några träffar, men utseendet på dessa individer stämde inte alls med signalementet som de överfallna flickorna lämnat. Fredrik Pålsson började ta fram alla manspersoner mellan tjugo och femtio år som var skrivna i Eriksberg och som hade ett finskklingande namn. Tjejerna som patrullen hade träffat på Vetevägen i tisdags hade ju berättat att de trodde att männen pratade finska med varandra. Varken Fredrik Pålsson eller Anna Ekeroth hade hunnit skriva någon minnesanteckning om vad tjejerna sagt, dessutom var ju uppgifterna ganska vaga. Sedan förra arbetspasset hade ytterligare ett överfall skett, det åttonde på tre veckor. Beskrivningen som huvuddelen av de överfallna flickorna lämnat, likaså flickorna på Vetevägen, gav intrycket av att gärningsmannen såg härjad ut. Fredrik Pålsson antog att gärningsmannen förekom i polisens register. När Fredrik Pålsson fick fram ett finskklingande namn, skrev han upp personnumret och lämnade det vidare till Anna Ekeroth som gjorde andra slagningar: Var personen straffad tidigare? Hade personen blivit lobbad⁴³? Förekom personen i polisens register? Om personen hade pass, eller var daktad⁴⁴ stämde längden med gärningsmannens ungefärliga längd?

De mörkgröna påsarna som männen bar på var sannolikt systempåsar. Om de hade haft fest i lördags hade kanske någon som bodde i samma trapphus ringt och klagat. Fredrik Pålsson gick över till att slå i Storm. Han gick igenom alla fall i Eriksberg som anmälts om störande grannar de senaste månaderna. Han hittade flera fall där det bodde finsktalande personer i en port där det återkommande gånger varit klagomål på störande grannar. Det hade varit ett klagomål i lördags. Anna Ekeroths slagningar visade att två personer med finskklingande

⁴² Kriminalunderrättelsetjänsten.

⁴³ Omhändertagande av berusad person.

⁴⁴ Att polisen tagit bilder, fingeravtryck etc.

namn, som bodde i detta trapphus, förekom i polisens register och deras längd stämde med gärningsmannens förmodade längd. Detta gjorde de mer intressanta. Fredrik Pålsson beställde bilder på dem.

Polismannen måste ha en förmåga att utnyttja de uppgifter som finns i polisens IT-system. De vanligaste är att polismannen undrar över ett visst registreringsnummer eller vill fastställa någons identitet i de fall en person saknar legitimation.

Polismannen bör också ha en förmåga att bedriva inre spaning, där en stor del av denna spaning går ut på att polismannen använder sig av de polisiära IT-systemen. Ett exempel är när någon är efterlyst. Genom att använda sig av IT-systemen kan polismannen få olika uppslag var personen kan uppehålla sig, och vem personen kan tänkas umgås med, vilket påverkar möjligheterna för polispatrullen att få tag i den efterlyste. Ett annat exempel på inre spaning är när en polis genom dataslagningar och genom att titta på olika former av fotografier försöker få fram en skäligen misstänkt för ett visst brott.

Att agera förebyggande:

Anna Ekroth hade flera namn kvar att kolla upp, och varken Fredrik Pålsson eller Anna Ekeröth hade hunnit börja med att göra slagningar för att undersöka om det fanns personer med finskklingande namn i Eriksberg som i sin tur var länkade till intressanta personer. Patrullen var tvungen att börja avrapportera de ärenden de bitintills hade varit involverade i för att hinna till Huddinge centrum. De hade för avsikt att ställa sig utanför krogen, för att på ett tidigt stadium plocka bort orosmoment. Det hade varit mycket bråk i Huddinge den senaste tiden och de patruller som var i yttre tjänst i Botkyrka och Huddinge fick hjälpas

åt för att försöka komma tillrätta med problemet. Fredrik Pålsson hade hört att Huddingepatrullen fick ta sig an ett kvinnomisshandelsfall, så de skulle nog vara upptagna en stund.

Även om åtgärder som hamnar under denna punkt kan ingå som en strategi att lösa problem och därmed borde höra till avsnitt *”Att mäkla fred, att lösa problem”* har jag ändå valt att redovisa dessa åtgärder som en separat punkt. Att vidta förebyggande åtgärder är centralt i polisarbetet och dessa åtgärder kan vidtas utan att det har upprättats någon speciell åtgärdsplan. Det kan gälla att hjälpa en viss målsäganden att komma tillrätta med ett visst problem.

Punkten hänger givetvis intimt samman med avsnitt *”Att kunna urskilja det avvikande, att kunna typologisera individer, föremål och händelser”*, och liksom som i avsnittet *”Att bygga upp en misstanke”* krävs det att polispersonalen har kunskap om lagstiftning och känner till olika rutiner. Åtgärder som hamnar under denna punkt är t.ex. PL 13 § (Avvisa, avlägsna eller omhändertaga någon), LOB (omhändertaga berusad person), PL 19 § 2 st (Kroppsvisitation för att hitta bl.a. farliga föremål) och ringa narkotikabrott. Det handlar mycket om att patrullen skall vara på rätt ställe vid rätt tidpunkt. Det ställer krav på att polismannen känner till området han arbetar i, både vad gäller geografi och problembilden, men det innefattar även en kännedom om brottsbenägna individer.

Att visa pondus och inge respekt:

Den långa killen tjafsade med ordningsvakten. Han gick till slut iväg från entrén, men knuffade till en annan person ett tiotal meter utanför krogen. Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson var snabbt framme och

kunde avstyra ett bråk mellan de två personerna. Anna Ekeroth tog ett allvarligt snack med den långa ilskna killen. Fredrik Pålsson gick undan och pratade med personen som hade blivit knuffad. Polismännen hade hela tiden uppsikt över varandra. Avståndet mellan dem var dryga tjugo meter. Personen som Fredrik Pålsson pratade med var lugn. Han hade bara blivit irriterad över att få en knuff. Han började lomma hemåt med sin tjej. Fredrik Pålsson började gå mot Anna Ekeroth. Fredrik Pålsson visste att Anna Ekeroth hade pondus, så kunde inte hon övertyga killen om att gå skulle sannolikt inte heller han lyckas. Men att stå två poliser bredvid varandra kunde ibland vara ett starkt argument i sig.

För att polismannen skall kunna lyckas i vissa situationer är det viktigt att han kan visa pondus. Flera polismän menar att det inte handlar om att skrika och peka med hela handen utan:

”Man skall vara en auktoritet istället för auktoritär. Man skall utstråla trygghet.”

Det är svårt att definiera i ord hur detta skall uppnås. Det har bl.a. att göra med kroppshållning och röstläge. Att polismannen utstrålar både trygghet och självförtroende.

Vid intervjuer har det framkommit att polispersonalens sätt att använda blicken är viktig:

”Våga titta i ögonen. Våga ha kvar blicken. Våga visa att du menar allvar med det du säger.”

Smångs (2001) skriver under ett avsnitt med rubriken: *”Den nödvändiga auktoriteten”* att personal under intervjuer framförde att:

”Det är livsfarligt att jamsa med, gör man det står man till slut med en okontrollerbar folkmassa, som försöker sig på fritagningsförsök och gud vet allt.”

Professor Kirkham upptäckte redan efter några timmar under det första passet att det inte är ovanligt att vissa individer uppfattar vänlighet som ett tecken på vekhet och tar det som en inbjudan till att kunna angripa polismannen, antingen genom ett respektlös beteende eller genom våld. Det var en full person som vägrade gå ut från en bar och Kirkham var den som tog initiativet i patrullen och tilltalade mannen på ett artigt sätt eftersom han visste att han var väl utbildad att bemöta människor:

”‘Excuse me, sir’, I smiled pleasantly at the drunk, ‘but I wonder if I could ask you to step outside and talk with me for just a minute?’... Suddenly without warning he swung at me, luckily missing my face and striking me on the right shoulder. I couldn’t believe it. What on earth had I done to provoke such a reaction? Before I could recover from my startled condition, he swung again... For the first time in my life, I encountered individuals who interpreted kindness as weakness, as an invitation to disrespect or violence.”(Kirkham, 1974)

Holmberg (1999) redovisar att det är viktigt att polisen uppträder på ett sätt så att allmänheten inte mister respekten för polisen, vilket kan vara fallet om polismannen uppvisar ett alltför tolerant beteende. Även Kirkham lyfter fram denna faktor genom att redogöra för ett ingripande mot en dubbelparkering som resulterade i ett stort bråk:

”As a criminology professor, some months earlier I would have urged that the police officer who was now myself simply leave the car double-parked and move on rather than risk an incident. As a policeman,

however, I had come to realize that an officer can never back down from his responsibility to enforce the law. Whatever the risk to himself, every police officer understands that his ability to back up the lawful authority which he represents is the only thing which stands between civilization and the jungle of lawlessness.” (Kirkham, 1974)

Att lämna ett allvarligt meddelande:

”7337, 70, kom”.

”7337, Huddinge centrum, kom”

”Ja, 7337, stationsbefälet vill att Ni ringer upp, kom”

”Det är uppfattat, kom”

”Klart slut”

Fredrik Pålsson tog fram mobiltelefonen och ringde upp stationsbefälet Ivar Thorwaldsson. En sextonårig kille hade gripits för en ganska allvarlig misshandel. Stationsbefälet ville att patrullen skulle underrätta och eventuellt skjutsa killens mamma till polisstationen. Killen var tidigare ostraffad. Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson gick till bilen och rullade iväg mot den villa i Fullerstaområdet, där mamman intet ont anade just hade somnat. Både Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth såg sammanbitna ut. Det här var aldrig roligt. Som tur är det ju ingen som dött den här gången, tänkte Fredrik Pålsson när de parkerade polisbilen utanför det röda tegelhuset. Det var kolsvalt.

”Undrar om nån är hemma?”, frågade Anna Ekeröth. När patrullen hade ringt på för andra gången hördes steg i trappen. En nyvaken kvinna i 45 års åldern öppnade.

”Vad är det som har hänt?”, fick kvinnan ur sig. Hon såg chockad ut.

”Marcus är tyvärr gripen för en allvarlig misshandel vid Herons city i Kungens kurva. Vi skulle gärna vilja att du följde med till polisstationen och närvarade i det förhör som skall hållas med Marcus”, sade Fredrik Pålsson ganska formellt. Innan han hade hunnit mer än en mening hade han blivit avbruten av mamman som ropade till: ”Herre Gud!” innan hon satt sig ner tungt på en pall i hallen. Hon höll sina händer framför

ansiktet. Anna Ekeröth hukade sig ner och lade sin arm runt mamman.

Polismannen måste ha en förmåga att lämna ett allvarligt meddelande. Det är en svår avvägning mellan att vara hänsynsfull och samtidigt på ett klart sätt tala om vad som hänt. Det kan röra sig om ett meddelande om att en närstående dött eller har blivit allvarlig skadad eller att någon släkting har försvunnit från ett ålderdomshem. Hur den närstående reagerar är svårt att förutse. Polismannen får anpassa sitt bemötande efter reaktionen hos den närstående (se avsnittet *"Att visa brottsoffer empati"*). En vanligt förekommande chockreaktion är att personen vill förtränga informationen. Det är därför viktigt att polismannen inte är *"luddig"*, utan är rak och klar, trots att detta kan vara påfrestande.

Att agera vid ett angrepp:

Mamman ville ha med sig sin bil, men var så upprörd att hon inte klarade av att köra bilen, så Anna Ekeröth körde den ljusgula Volvon till polisstationen. Fredrik Pålsson hade just stannat när det sprakade till på polisradion.

"70 behöver bilar till Flemingbergs centrum, slagsmål"

"7337, Flemingsbergs polisstation, kom"

"7450, Huddingevägen, kom"

"7337 och 7450, tydligen bråkar man utanför centrumet, kom"

"7450, uppfattat, kom"

"7337, uppfattat, kom"

"Vi kör på öppen kanal tills vi vet omfattningen, kom"

"7450, uppfattat, kom"

"7337, uppfattat, kom"

7450 kom först på plats. En kille var i färd med att sparka en person som låg ner på marken. Poliserna i radiobil 7450 sprang ut från polisbilen och tog tag i killen som sparkade på den liggande personen. Precis när

Anna Ekroth och Fredrik Pålsson kom fram till platsen såg de att poliserna i 7450 blev angripna av ett tiotal ungdomar. Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson rusade ut ur polisbilen. Fredrik Pålsson skrek med hög stämma: "Backa!", samtidigt som han drog sin batong. Några av ungdomarna backade något. En kille lades ner på marken, men en annan lyckades sparka Fredrik Pålsson på benet och en tredje var hotfull och skrek: "Ni skall dö Era jävla horor!", till de två kvinnliga poliserna i radiobil 7450. I detta läge kom ytterligare en polisbil till platsen och ungdomsgänget drog sig tillbaka ett tjugotal meter.

En polisman måste både våga och kunna agera om han blir utsatt för ett brottsligt angrep. Det är i dessa fall synnerligen viktigt att uppträda bestämt och vara mentalt förberedd. Klockars och Green (1991) menar att duktiga poliser är återhållsamma med att bruka makt. Men när omständigheterna kräver det, brukar de makten på ett väl övervägt sätt – inte för lite, inte för mycket. Man lär sig inte dessa färdigheter först och främst genom att kunna mesta möjliga karate eller vapenhantering, utan genom att utveckla människokunskapen.

Polismän har under intervjuer vittnat om att det kan vara en fördel av att ge intrycket av att vara tokig och farlig så att aggressiva personer blir osäkra på vad polismannen kan ta sig för. Att andra får intrycket av att polismannen när som helst kan ta till våld kan minska risken för våld. Jag har råkat ut för sådana situationer under deltagande observation. Andra forskare har gjort liknande iakttagelser:

"Another primary orientation of police routines is to manipulate their public image as ready to use violence if necessary." (Skolnick, 1966)

Att ha ett säkerhetstänkande:

Killen som hade sparkat Fredrik Pålsson började springa. Anna Ekeroth sprang efter. Fredrik Pålsson låg på en annan kille och ropade på radion att det krävdes ytterligare patruller till Flemingbergs centrum. Anna Ekeroth var duktig att springa. Hon höll ett avstånd på cirka tjugo meter till killen och ropade på radion var hon befann sig. Det fanns ingen anledning att göra ett ingripande själv. De sprang in på en parkeringsplats. Belysningen var dålig. Det var skumt. Plötsligt stannar killen som Anna Ekeroth jagar. Han tar ett par snabba steg mot Anna och höjer knytnäven. Han ropar: "Här får du snuthora!". Det var ungefär det hann han göra innan Anna Ekeroth hade duttat lite pepparspray i hans ögon, men effekten kom direkt. Killen ramlade ner på marken och började skrika. Anna Ekeroth sade lugnt: "Du - har du lärt dig nåt av det här?". Hon väntade några sekunder och lät sin mening sjunka in, sedan fortsatte hon "Du har fått pepparspray i ögonen som du kanske känner. Och vi skall få bort det med vatten, men du har ju valt att springa en lång bit. Och vattnet har jag i radiobilen."

Ett säkerhetstänkande har många dimensioner. Det säkraste är sannolikt att sitta på polisstationen med en tung skyddsväst, hjälm etc. påtagen. Men så fort polismannen skall agera är det hela tiden en avvägning av vilka risker polismannen tar för att kunna utföra arbetsuppgiften.

Säkerhetstänkandet kan ta olika uttryck. Det kan omfatta val av personlig skyddsutrustning. Det kan ha att göra med bilkörningen, att inte utsätta sig själv, kollegan och andra för onödiga risker. En annan förmåga är att se till att ha "en eller flera patruller i ryggen", att meddela ett behov av förstärkning i ett tidigt skede om polismännen misstänker att det finns en risk att en situation går överstyr och att "ligga i bakvattnet" när polismännen har kollegor som är

på väg till en viss adress eller vissa typer av jobb.

Vikten av mental förberedelse och väl inövade rutiner är stor, t.ex. stoppande av farlig person i fordon och genomsök efter person i olika typer av fastigheter.

Enkla regler som att undvika att gå för nära och med ryggen vänd mot ett tåg som lämnar en perrong, eller att vara observant så att inte polismannen får blomkruka eller något annat föremål på sig när han står nedanför ett höghus är ytterligare ett exempel. Andra forskare har beskrivit att polismän försöker rutinisera säkerhetstänkandet:

“One way in which they routines their approach to interaction is to maximize their safety in the event of an attack. Thus, for example, police officers physically position themselves to be in the most advantageous situation if an attack materializes, even if the probability of an assault is low.” (Skolnick, 1966)

Ett utbredd säkerhetstänkande kan dock skapa irritation hos dem som blir utsatta för ett ingripande, och kan även generellt sätt leda till att distansen mellan medborgarna och polismännen ökar. Istället för att minska risken att bli skadad kan ett till miljön och situationen ej anpassat säkerhetstänkande medföra att denna risk ökar. Både vid deltagande observation och intervjuer har det framkommit att det blivit vanligt att säkerhetstänkandet har fått en alldeles för central roll när vissa poliser agerar.

Att vidta utredningsåtgärder på brottsplats:

Det var rörigt på plats. Personen som blivit sparkad åkte iväg med ambulans till Huddinge sjukhus. En patrull skulle få åka dit, men för

tillfället hade alla tre patruller varsin frihetsberövad och dessutom stod Anna Ekeroth själv på en parkeringsplats vid Terapivägen och behövde transport av en gripen. Fredrik Pålsson linkade fram till några personer som kanske hade sett bråket och kunde ställa upp som vittnen. Smärtan efter sparken kändes fortfarande. Han lyckades hitta tre personer som sett vad som hänt. Han tog snabbt telefonnummer, namn och personnummer. Trots att klockan var mycket så bad han dem vänta en kort stund. "Det var inte läge att hålla förhör nu, utan att prata med Anna", tänkte Fredrik Pålsson. Anna Ekeroth meddelade dock att hon hade läget under kontroll, men att hon gärna ville ha en bil någorlunda snabbt där hon stod ensam med en gärningsman. Fredrik Pålsson fick 7450 att åka ner till Anna Ekeroth och själv höll han tre mycket snabba vittnesförhör medan poliserna Stefan Holgersson och Lars Ahl som åkte i radiobil 7310 dels vaktade den som Fredrik Pålsson brottat ner och som nu satt i radiobil 7337 och dels den person som satt bojad i deras radiobil.

Fredrik Pålsson var noga att få med det viktiga så att om möjligt en utredare slapp att hålla ytterligare förhör med vittnena. Killen med pepparspray var så pass lugn att 7450 kunde köra bägge de frihetsberövade och Anna Ekeroth till Fredrik Pålsson i Flemingsbergs centrum. 7310 lämnade platsen med sin frihetsberövade för att så snabbt som möjligt ta sig till sjukhuset, medan 7450 väntade på att Fredrik skulle hålla klart förhören och sedan följdes radiobil 7450 och radiobil 7337 åt till polisstationen. Killen med pepparsprayen fick sitta kvar i radiobil 7450, så 7450 fick åka först. Anna Ekeroth och Fredrik Pålsson kunde därmed se om det blev problem under transporten in till polisstationen.

Det är viktigt att polismannen har förmåga att vidta långt gående förstahandsåtgärder. Att göra klart så mycket som möjligt på plats underlättar utredningsarbetet. De initiala åtgärderna är mycket viktiga. Förhör, beslut av föremål,

att avspärra områden eller säkra spår (se även avsnittet ”Att genomföra en teknisk undersökning”) och olika former av tvångsåtgärder är exempel på åtgärder som kan ingå i de långt gående förstahandsåtgärderna. En stor del av kunskapen utgörs av teoretisk kunskap där framförallt regler för eventuella tvångsåtgärder och de objektiva och subjektiva rekvisit⁴⁵ som är aktuella att känna till och att försöka styrka upp, vid olika typer av brott. Tidigare forskning har visat att polismännen på brottsplatsen spelar en viktig roll för om ett brott skall klaras upp eller ej.

Att hantera egna känslor och stödja varandra (kollegor):

Killen i Anna Ekeroths och Fredrik Pålssons radiobil satt hela tiden och uttalade kränkande omdömen om de två polismännen. Det var inget som påverkade Anna Ekeroths eller Fredrik Pålssons agerande negativt. Det var snarare så att Anna Ekeroth, som satt bak i polisbilen, blev ännu trevligare och ännu mer förstående. Killen hade svårt att hantera att inte polismännen reagerade på hans verbala påhopp.

Kirkham (1974) framför att de personer som inte är kapabla att ha kontroll över sina känslor skall inte fundera på att arbeta som ordningspoliser. Han har genom egen erfarenhet upptäckt att det i vissa fall kan vara svårt. Han skriver att kollegan och han efter att ha avslutat ett mycket arbetsamt arbetspass, där de var ytterst nära att skadas allvarligt, åkte till en restaurang för att få tag i lite frukost när de hörde glaskross från en kyrka. De fick tag i två stycken ungdomar som sprang från platsen. Kirkham visade sin

⁴⁵ Rekvisit: Förutsättning för gärnings straffbarhet: Objektivet rekvisit hänför sig till yttre förhållanden (vid stöld t.ex. att annans sak olovligt tillgripits). Subjektivt rekvisit avser gärningsmannens psykiska inställning (t.ex. att gärningsman haft för avsikt att tillgripa ett föremål från någon annan).

polislegitimation för den ena tonårskillen och frågade efter dennes identitet. Killen nonchalerade Kirkham och började gå från platsen:

"The next thing I knew I had grabbed the youth by his shirt and spun him around shouting, 'I'm talking to you, punk!' I felt my partner's arm on my shoulder and heard his reassuring voice behind me, 'Take it easy Doc!'... silently for several seconds, unable to accept the inescapable reality that I had 'Lost my cool'.... Now here, I was, an 'emotional control' expert⁴⁶, being told by a patrolman to 'calm down!'" (Kirkham, 1974)

Polismannen måste ha en förmåga att hantera egna känslor, men givetvis påverkas han av det han ser och det han är med om. Att kunna prata om det man varit med om blir därför viktigt för att kunna bearbeta känslor och upplevelser. Finstad (2000) menar att i polisyrket, liksom för de flesta yrken, är verbal kommunikation och reflektion viktig. Hon är säker på att det vore sunt om det vore mer tradition att diskutera vardagens många göromål inom polisen.

Det är viktigt att polisman också är uppmärksam på kollegor i omgivningen och har en förmåga att se om någon mår dåligt.

Att avrapportera en händelse:

Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth kom in i avrapporteringsrummet. Där satt redan personalen från radiobil 7450. Avrapporteringen skulle ta resten av passet för Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson.

⁴⁶ (Egen kommentar:) Kirkham har i sin text nämnt att han tidigare har undervisat polismän i tekniker för att hantera känslor.

Stefan Holgersson och Lars Abl i 7310 hade inte kommit tillbaka från sjukhuset, men Fredrik Pålsson hade personnumret på målsäganden. Så han kunde påbörja arbetet med anmälan. Han hade dessutom tre förhör att skriva. Anna Ekeröth fick dokumentera de andra ärendena som de varit involverade i under kvällen. Hon kunde sedan fortsätta med dataslagningar för att försöka få fram intressanta namn inför kommande vecka, då man skulle diskutera och fundera ut en strategi för att komma tillrätta med de många sexuella ofredandena. Fredrik Pålsson svor. Han hade glömt lösenordet till DurTvå, vilket fick Anna Ekeröth att le och det såg Fredrik Pålsson. ”Ja, jag vet att jag är kass på datorer”, sade Fredrik Pålsson trött.

För att kunna avrapportera en händelse krävs främst teoretiska kunskaper om olika lagrum och de rutiner som kommer ifråga för en viss typ av brott eller händelse. Det blir också frågan om praktisk kunskap som att kunna hantera IT-system och uttrycka sig på ett förståeligt och precist sätt.

I vissa fall kan det röra sig om att polismannen medvetet skriver en ”dålig” anmälan för att minimera belastningen på rättsväsendet. Ett exempel på detta från deltagande observation (egna observationer):

”Två patruller åker på ett ärende där några personer försöker tränga sig in i en lägenhet. Personerna har bland annat, enligt länskommunikationscentralen, hotat med att hålla bensin i anmälarens brevinkast. Den första patrullen träffar på fem ”A-lagare” som är synnerligen upprörda. En ung flicka, känd som mycket brottsaktiv, har tagit en plånbok för en ”A-lagare”. Den första patrullen får ut ”A-lagarna” ur trapphuset. En polisman går in till familjen där den unga brottsaktiva tjejen bor. Den unga tjejen uppger att hon minsann inte tagit någon plånbok. Utanför står den nyanlända patrullen och en av poliserna från

den första patrullen som kom till platsen, och noterar "A-lagarnas" personuppgifter. Polismannen i lägenheten säger till föräldrarna att deras dotter sannolikt tagit plånboken, att han går ut ur lägenheten, och att föräldrarna får fem minuter på sig att prata med sin dotter i enrum. Polismannen kommer sedan tillbaka efter dryga fem minuter. Den unga tjejen berättar att hon tagit plånboken och polismannen kommer överens med henne att hon skall peka ut vart hon kastat plånboken. Pengarna i plånboken, som inte alls var det belopp som "A-lagaren" uppgivit har ungdomarna köpt hamburgare för på Mc:Donalds. Plånboken hittas.

Familjen vill inte göra en anmälan De vill bara slippa att bli hotade någon mer gång. De vill att ärendet skall vara utagerat. De förstår att "A-lagarna" blev arga. "A-lagaren" som blivit av med plånboken medger att det inte alls var så mycket pengar som hon från början hade uppgivit. Hon var nöjd med att få tillbaka plånboken och skulle inte kräva att få pengarna tillbaka. Patrullen berättar för "A-lagarna" att de är misstänkta för brott, och går de till lägenheten och knackar på någon mer gång kommer patrullen se till att ärendet drivs vidare. I annat fall så kommer det stanna vid denna tillsägelse. Patrullen berättar att tjejens föräldrar blev rädda, men att de också tycker ärendet är utagerat. "A-lagarna" förstår att föräldrarna i lägenheten blev rädda och vill att patrullen framför en ursäkt till dem. Patrullen återvänder till lägenheten. Patrullen berättar att de måste skriva en anmälan, och att anmälan kommer skickas hem till dem, men att den kommer att vara mycket summarisk och därför inte kommer kunna drivas vidare. De berättar också att de kommer skriva en anmälan om stölden av plånboken, men eftersom dottern var under femton år kommer det från polisens sida inte vidtagas några mer åtgärder i ärendet. Däremot redovisar polismännen att socialen kommer att få en kopia av anmälan.

På stationen skriver patrullen två anmälningar. En för den stulna plånboken och en rörande olaga hot. Anledningen till att patrullen skriver dessa anmälningar är att om det blir diskussion i efterhand

så finns en risk att patrullen blir anmäld för att de inte upprättat en anmälan. Ett formellt fel är lätt att bli fälld för, att anmälan rörande det olaga hotet är av låg kvalitet är dock en helt annan sak. Patrullen väljer därför att skriva en "dålig" anmälan som läggs ner direkt. Det hade gått att skriva en anmälan som polisen varit tvungen att utreda vidare trots att ingen av parterna var intresserade av detta. Polispatrullen fixar dock till det hela genom att medvetet skriva en anmälan som inte går att driva vidare med de uppgifter som står på anmälan."

Polismannen måste dessutom ha en förmåga att kunna avrapportera en händelse utan att lägga ner alltför mycket tid.

Att planera åtgärder utifrån en viss problembild och gällande lagstiftning:

Det var onsdag och Fredrik Pålsson hade varit ledig sedan i fredags. Anna Ekeroth hade dock arbetat både i måndags och tisdags. Fredrik Pålsson tog en stor tugga tårta. Den unga polismannen Niklas Karlsson hade lyckats köra in i en refug. Radiobil 7310 var på verkstad.

"Jag har gjort en hel del dataslagningar", sade Anna Ekeroth. De nio poliserna runt utsättningsbordet lyssnade. Hon fortsatte: "Vad jag har fått fram så finns det flera intressanta namn att kolla upp. Dessutom borde vi stoppa män som stämmer in på signalementet och rör sig på cykel i anslutning till när skolan börjar och slutar. Nästan alla tjejer har ju blivit överfallna på cykel- och gångbanor som gått mellan bostadsområdena."

"Har det varit något överfall sedan i fredags?", frågade Fredrik Pålsson, med halva munnen full av tårta.

"Ja, bakom Maxi Stormmarknad. Du vet, cykelbanan som går över E4: an vid Shellmacken", svarade yttre befälet Anders Larsson som normalt tjänstgör i Huddinge.

"Vad har vi för rätt att stoppa folk som stämmer in på signalementet?"

Det var Mats Lindh som ställde frågan som egentligen mer var ett påståande.

”PL 14 §⁴⁷, borde väl gå?”, svarade Fredrik Pahlsson snabbt.

Telefonen ringde. Länskommunikationscentralen ville ha en radiobil till Coop Forum i Fittja. Fredrik Pahlsson och Anna Ekeröth tog jobbet.

Att planera vad som bör vara inriktningen under passet om det inte händer något särskilt, är mycket viktigt. Detta arbete underlättas av att polismannen har en god lokalkännedom, kunskap om problem och individer i området och att han känner sig väl förtrogen med rutiner och tillämpliga lagstöd. Det är av stor betydelse att hela gruppen tar ett ansvar och kommer med idéer och uppslag. Yttre befäl har givetvis ett stort ansvar, men det är viktigt att det inte är han som är den enda som leder arbetet.

En viktig del av denna planläggning är att lyfta fram information. Det är inte ovanligt att polismännen har intressant information som inte har nedtecknats någonstans. Polismännen kan lägga ett pussel tillsammans. Arbetet liknar det som Carlström (1999) noterade beträffande spaningspoliserna. Hon beskriver att en vanlig syn inne på spaningsexpeditionen var spanarna i intensiva samtal om vad de hade sett, hört och känt och hur iakttagelserna och uppslagen kunde tolkas. Man pratade om misstänkta och försökte komma underfund med vilka som var deras vänner, bekanta och släktingar. Kunskapen om de brottsmisstänkta var viktig i spanarnas arbete. Personkännedomen är inte

⁴⁷ PL 14 § Anträffas okänd person av en polisman och finns det särskild anledning att anta att han är efterspanad eller efterlyst och med stöd av lag skall berövas friheten vid anträffandet, får han omhändertas för identifiering, om han vägrar att lämna uppgift om sin identitet eller det finns anledning anta att hans uppgift om denna är oriktig.

något som kan pluggas in, utan den nöts in år efter år. Det är kunskap som inte kan värderas på papper eller betygsättas. Grupper utvecklade ett kollektivt minne, en gemensam kunskapsbank som alla utnyttjade och bidrog till. De höll reda på enskilda kriminellas fängelsevistelser, permissioner, nätverk och bostadsadresser, beskriver Carlström.

Jag har iakttagit att polismän på mindre orter ofta har en mycket bra kännedom om de kriminella och att de därigenom kan lösa brott enbart genom att få ett svagt signalement eller genom att få reda på hur brottet utförts. De gripanden som de i TV-serier många gånger tuffa centralt placerade kriminalpoliserna utför, är det inte sällan förekommande, att det i verkligheten istället är närpolis/ordningspolis som genomför.

Förmågan att tillsammans kunna lägga upp en någorlunda strukturerad och gemensam strategi för att t.ex. få tag i en gärningsman är viktig.

Att visa hänsyn och ödmjukhet:

Anna Ekeröth och Fredrik Pålsson möttes av en gråtande pojke på Coop forum. Han var tretton år och hette Samir. Han hade tagit två chokladkakor och skämdes. Han ville verkligen inte bli hemskjutsad i polisbilen. Fredrik Pålsson sade att de var tvungen att göra så, men att de skulle göra det på ett bra sätt.

”Polisbilen är ju civil och vi stannar en bit därifrån, så tar jag på mig en jacka över polisuniformen”, sade Fredrik Pålsson. Samir snyftade och följde med polispatrullen ut till radiobil 7337. Fredrik Pålsson tyckte det var bra att Samir inte ville framstå som en brottsling.

Det är viktigt att kunna visa hänsyn, men ibland kan detta

vara svårt särskilt om t.ex. en gärningsman gjort sig skyldig till allvarlig brottslighet (se att avsnittet "*Att hantera egna känslor och stödja varandra*"). Det finns flera fördelar med att visa hänsyn. Att bete sig på ett hänsynsfullt sätt mot gärningsmannen vid t.ex. en kvinnomisshandel kan underlätta ingripandet avsevärt. Att framstå som en problemlösare genom att säga: "*Vi skall försöka få en bra lösning på det här*", snarare än en repressiv och hårdhänt behandling kan både gynna utredningen och initiera en möjlig lösning på ett problem. Att en yngre person skäms över ett begånget brott och inte vill att grannarna skall se att han har sällskap av polis kan vara ett gott tecken. Den yngre personen vill inte framstå som en "*brottsling*". Ett kriminologiskt begrepp är stämplingsteorin. Enligt denna teori har en person svårare att komma ur sitt brottsliga beteende genom att av andra/samhället blir "*stämplad*" som brottsling. Genom att visa hänsyn kan polismannen underlätta situationen för den yngre. Den yngre slipper få rollen som "*brottsling*".

I vissa fall kan ett ingripande och den fortsatta utredningsprocessen gynnas av att gärningsmannen blir överrumplad och blir behandlad bestämt. Ibland kan det behövas att en person får skämmas genom att utsättas för andras blickar, vilken kan få personen att "*tappa ansiktet*", t.ex. att någon "*stilar*" med en motorcrosscykel utanför ett centrum framför en polibil, men att en cykelpatrull något senare får tag i killen. Att cykelpatrullen därefter går med motorcykeln och killen som kört denna till polibilen utanför centrumet, där många personer ser att polisen fick fatt i gärningsmannen kan vara en kännbar näsbränna. Det hela är en balansgång, men det centrala är att polismannens grundläggande inställningen är att han skall visa hänsyn mot de han har kontakt med.

En närliggande förmåga är att kunna visa ödmjukhet, t.ex. att kunna medge ett misstag. Ett exempel på detta är hämtat från en episod när jag misstänkts för narkotikabrott och utsätts för en tvångsåtgärd:

”I samband med att jag passerar Sergels torg och går uppför trappan mot Drottninggatan hör jag någon ropa ”stanna!” Jag vänder mig om och en uniformerad polis springer fram till mig och tar tag i min arm. Han säger att jag skall följa med. Jag är utpekad som narkotikaförsäljare. Jag säger att han nog gjort ett litet misstag, men att jag givetvis följer med frivilligt. Den uniformerade polisaspiranten håller i mig och jag får gå nedför trapporna. Det sitter mycket folk och tittar. Den som pekat ut mig kommer fram till polisaspiranten och säger att det inte är mig som han menade. Polisaspiranter bad om ursäkt, beklagade sig så mycket över det inträffade och skakade han med mig. Jag visade min polislegitimation och önskade honom lycka till under praktiken.”

Att använda sig av olika kommunikationshjälpmedel:

Anna Ekeroth gjorde ett riktat anrop och det tog ett par minuter innan de karakteristiska pipsignalerna som öppnade radion hördes.

”7337, 70, kom”

”7337, Vi är klara med snattaren på OBS. Det blir en anmälan på snatteri. Den misstänkte är 13 år. Vi kör hem honom till sina föräldrar på Postängsvägen. Sedan är vår avsikt att åka in till polisstationen och skriva klart anmälan. Ni kanske kan sätta upp oss på ett avrapporterings HR. Det kommer inte ta så lång tid att skriva. Vi skickar en 01 när vi är klara, kom”

”Det är uppfattat, klart slut”. Länskommunikationscentralen kopplade ner radioanropet.

”Du är ju kort och koncis som vanligt”, sade Fredrik Pålsson till Anna Ekeroth med en lätt ironiskt ton. Anna Ekeroth svarade inte. Men Fredrik Pålsson fick en lång sur blick via backspegeln. De hade pratat

åtskilliga gånger om hennes långa meddelanden och Anna Ekeroth hade svårt att ta kritik.

Att rent tekniskt kunna hantera radion är en sak. En annan att kunna använda sig av denna på ett bra sätt. Att kunna uttrycka sig kort, men ändå förståeligt är viktigt.

Polismannen måste också hela tiden vara medveten om att det han säger kan avlyssnas och i vissa fall undvika att lämna ut viss information på radion, t.ex. positionen när polismannen åker på ett larm. För att minimera radiotrafiken kan det, om det är många bilar på väg till en adress, vara lämpligt att inte anmäla sig, utan enbart belasta radiotrafiken när en patrull har något av vikt att meddela.

I vissa lägen är det lämpligare att använda telefon, bl.a. på grund att det är lätt att avlyssna det som sägs på polisradion. Att kunna ta hjälp av både radio och telefon för att styra upp ett ärende, t.ex. vilken väg olika bilar skall åka till ett jobb är centralt.

Att genomföra en teknisk undersökning:

Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth hade just lämnat av Samir och pratat med hans föräldrar när länskommunikationscentralen informerade dem om det hade varit ett inbrott i en villa på Rådjursstigen. Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth åkte dit. De skulle därför inte hinna jobba med de sexuella ofredandena idag. Anna Ekeroth parkerade radiobilen och Fredrik Pålsson hämtade teknikerväskan i bakluckan. Både Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth tyckte att tekniska undersökningar var svåra, och kände sig osäkra. Ingen av dem var speciellt bra på dessa och ofta brukade de inte ens ta fram teknikerväskan.

Polismannen bör ha förmåga att säkra teknisk bevisning på en brottsplats. Även om viss bevisning, t.ex. ett skospår, inte leder till att någon blir fälld för brott kan det ändå vara bra för framtida händelser i och med att polisen kanske kan få en indikation på att brottet begåtts av en viss gärningsman.

I och med de möjligheter DNA-tekniken öppnar är det bl.a. viktigt att polismannen i de fall det är aktuellt att spärra av brottsplatsen gör tillräckligt omfattande avspärrningar, men även att han själv försöker hitta spår som kan komma till nytta med hjälp av DNA-teknik. När inte tekniker kallas ut på en brottsplats blir det oftast ordningspolisens/närpolisens uppgift att säkra teknisk bevisning. Polismannen måste bl.a. ta hänsyn till risken för kontamination när kläder säkras.

Det finns många olika typer av spår, t.ex. däckspår, brytsspår, tags (graffitti/klotter) som polismannen måste veta hur han skall handskas med. Kameran är ett viktigt hjälpmedel för att dokumentera olika former av skador, men även för att t.ex. dokumentera en pågående brand för att underlätta teknikernas arbete senare, eller för att dokumentera vilka som tittar på branden i syfte att försöka få fram om någon ofta förekommer i ”publiken” vid bränder.

Att ge råd och anvisningar:

Fredrik Pålsson penslade runt på lite olika ställen i villan. Gärningsmannen hade varit i många rum och rotat runt. Det skulle ta en stund och förhoppningen att hitta något intressant var låg. Anna Ekroth satte sig i köket med den drabbade familjen. Det var tydligen det andra inbrottet på ett halvår. Hon funderade på hur hon skulle kunna ge några bra råd, men just skalskydd var inte hennes starka sida.

Polismannen måste ha en förmåga att ge olika typer av råd. När det gäller inbrott är det t.ex. lämpligt att analysera skalskyddet, d.v.s. åtgärder som försvårar och/eller minskar intresset för gärningsmannen att göra inbrott. Ett exempel: Gärningsmän tar sig upp på taket via en nödtrappa och gör inbrott i en industrifastighet. Det visar sig att trappan inte behövs, eftersom det finns tillräckligt med nödutgångar. Trappan tas bort och en sensorstyrd lampa på taket sätts upp för att avskräcka eventuella gärningsmän.

Andra råd när det gäller inbrott kan vara att en granne parkerar sin bil på de bortrestas garageinfart och tömmer deras brevlåda. Polismannen förväntas komma med råd inom en mängd områden av skiftande karaktär. Att veta lite om mycket blir viktigt och med hjälp av sunt förnuft kunna komma fram till lämpliga förslag.

Att göra en avvägning mellan ”sunt förnuft”/etik och lagstiftning:

Klockan var 14.50. Det var torsdag och Fredrik Pålsson hade tio minuter på sig att byta om. Anna Ekeröth var redan ombytt och hade dessutom tagit mot ett samtal från länskommunikationscentralen. Fredrik Pålsson och hon skulle bege sig till gångbron mellan Huddinge sjukhus och Flemingsbergs centrum. Två killar hade upptäckts när de var inne i ett personalrum i Huddinge sjukhus. En plånbok saknades och två ordningsvakter hade fått tag i killarna strax innan Flemingbergs centrum. När Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth kom till platsen hade även målsägaren, sjuksköterskan Jenny Olsson hunnit dit. Hon berättar för de två poliserna att hon blivit av med en plånbok. I plånboken hade hon bl.a. ett månadskort och cirka 250 kronor. Månadskortet var köpt för lite drygt en vecka sedan. Fredrik Pålsson gick fram till ordningsvakterna som bevakade killarna. Anna Ekeröth stannade hos

målsäganden och tog uppgifter.

"Vad har du plånboken?", frågade Fredrik Pålsson

"Jag har inte tagit nån jävla plånbok", svarade den äldre av killarna irriterat. Den yngre killen tittade ner i marken.

"Anna, kommer du hit!", ropade Fredrik Pålsson. Anna Ekeröth kom dit och den yngre av de två killarna fick sätta sig i polisbilen medan Anna Ekeröth fortsatte att ta uppgifter från målsäganden.

"Jaha, du har inte tagit någon plånbok. Har du plånboken på dig då?", frågade Fredrik Pålsson.

"Nej, svarade killen", lika irriterat som förut.

"Du säger att du inte har plånboken på dig och du säger att du inte tagit plånboken, så om jag hittar plånboken på dig så erkänner du därmed att du också har tagit plånboken. Är det korrekt uppfattat?". Killen tvekade lite innan han svarade "Nej". Just denna lilla korta tvekan noterade Fredrik Pålsson direkt. Det gjorde att han trodde att killen hade plånboken på sig. Fredrik Pålsson ringde stationsbefälet för att få en kroppsvisitation, men det var upptaget. Han väntade fem minuter till, men det var fortfarande upptaget. "Här kan vi inte stå", tänkte Fredrik Pålsson. Han visste att han inte kunde fatta beslut om en kroppsvisitation för att leta efter plånboken. Det kunde han bara göra i fara i dröjsmål. Däremot hade han rätt att själv besluta om en kroppsvisitation för att leta efter en legitimation på killen och även att göra en skyddsvisitation vid ett eventuellt frihetsberövande. Fredrik Pålsson började leta efter plånboken. Om han blev anmäld skulle han givetvis säga att han letade efter legitimationen. Det tog inte lång stund att hitta den. Killen hade gömt den i vänster jackärm. Busskortet saknades dock, men låg i killens högra ficka.

"Det är mitt busskort", sade killen.

"Har du köpt det?", frågade Fredrik Pålsson

"Ja", svarade killen

"Varför har du ett månadskort för en vuxen när du inte behöver det?"

Killen svarade inte. Han försökte hitta på nåt bra svar.

"Hur mycket kostade kortet?". Killen svarade inte.

"Vet du inte vad kortet kostade, det måste du ju veta om du köpt det?"

"Nej, det vet jag inte", svarade killen.

"Okey, när köpte du det då?", frågade Fredrik Pålsson

"Det kommer jag inte ihåg", svarade killen

"Men du kommer väl ihåg om det var för nån dag sedan, för en vecka sedan, för ett par veckor sedan eller för flera veckor sedan?", fortsatte Fredrik Pålsson att fråga

"Nej, det kommer jag inte ihåg", svarade killen.

"Va, kommer du inte ihåg om du köpte kortet igår eller för tre veckor sedan?", sade Fredrik Pålsson på ett tillgjort förvånat sätt.

"Nej", svarade killen.

"Det går ju att kolla med numret vart kortet har köpts. Du kommer väl ändå ihåg var du köpt kortet?", fortsatte Fredrik Pålsson att fråga.

"Nej, det kommer jag inte ihåg", svarade killen.

"Är det verkligen ditt kort?"

"Ja, det är det", svarade killen

"Okey, fattar jag dig rätt om du säger att det är ditt kort som du köpt, men du vet inte var, du vet inte när och du vet inte vad du betalat. Tycker du inte att det är konstigt att Jenny som står där borta har blivit av med just ett sådan månadskort och datumet som hon berättade att hon köpte kortet stämmer med datumet på detta kort?"

"Det är mitt kort", svarade killen kort

"Tycker du inte att det är lite konstigt att du säger att du inte har någon plånbok på dig och jag hittar en stulen plånbok på dig. Att ett busskort saknas i den plånbok som du har på dig och att just ett sådant busskort hittas i din ficka?"

"Det är mitt busskort", svarade killen.

"Är det din plånbok, också. Det kanske helt enkelt beror på att vi har lite olika uppfattning om äganderätt?", frågade Fredrik Pålsson spydigt.

"Nej, det är inte min plånbok", svarade killen.

Fredrik Pålsson tog plånboken och gick till sjuksköterskan

och överlämnade plånboken. Han berättade om problemet med busskortet:

”Eftersom killen gör anspråk på busskortet måste polisen ta det i beslag och innan du kan få ut det har det sannolikt gått ut. Tyvärr har säkert heller inte killen några pengar att ersätta dig för det förlorade busskortet”, förklarade Fredrik Pålsson.

”Så jag måste gå och köpa ett nytt busskort”, sade Jenny uppgivet.

”Vi skall se. Jag skall göra ett försök att övertyga honom”. Fredrik Pålsson gick åter till killen och försökte få honom att förstå Jennys situation. Killen var obeveklig. En ungdomsledare gav sig till känna. Ungdomsledaren kände killen. Fredrik Pålsson tog hjälp av ungdomsledaren och det var först efter en hård diskussion med ungdomsledaren som killen ändrade sig. Fredrik Pålsson lämnade snabbt över kortet till målsäganden. Han ringde stationsbefälet för att berätta vilka beslut stationsbefälet hade fattat, utan att stationsbefälet visste om detta. Det var fortfarande upptaget. Eftersom det var nära till Flemingsbergs polisstation åkte Fredrik Pålsson och Anna Ekeröth dit.

Flera forskare har uppmärksammat olika moraliska ställningstagande som polismannen ställs inför, bl.a. Carlström (1999) uppmärksammade tidigt ett moraliskt engagemang som poliserna hade i arbetet. Uppfattningar om rätt och orätt genomsyrade yrkesutövningen.

Polismannen kan vara olika benägen att följa regelboken. Granér (2004) beskriver två ytterligheter, det legalistiska perspektivet och det autonoma perspektivet. I det legalistiska perspektivet utgår polismännen från att de är det politiska systemets, rättsväsendets och polisorganisationens förlängda arm. Arbetet regleras av lagstiftning, övriga regelverk, policydokument samt överordnades direktiv. Den bakomliggande principen är att varje form av polisiär

maktutövning skall grunda sig på lagstiftning och dokumenteras. Poliser skall som lojala tjänstemän följa överordnades direktiv och utföra de order man får. Polismän med det autonoma perspektivet ser polisen som en självständig samhällskraft som skall upprätthålla moral, lag och ordning utifrån folkets behov. Som metaforisk karikatyr för det legalistiska perspektivet kan man använda den neutrala och regelstyrda byråkraten eller soldaten. Motsvarande metafor för det autonoma perspektivet kan hämtas ur romantiska manliga hjältemyter. Polismannen är sheriffen, samurajen eller riddaren hängiven en mission att försvara det goda och bekämpa ondskans makter, skriver Granér. Det är önskvärt att polismannen följer lagstiftarens intentioner, men samtidigt, menar Knutsson & Granér (2001), så är det svårt för polismannen att tillämpa ett "Weberskt" förhållningssätt, vilket jag kommer att beskriva i nästföljande kapitel.

Waddington (1999) åskådliggör polismännens förhållande till lagstiftningen med en liknelse: *"Om hindren är för höga, så går hästarna runt dem"*. Han menar att polisarbete inte blir utfört i enlighet med *"boken"* (lagstiftningen) på grund av att boken helt enkelt är för omfattande och ofullständig. Omfattningen gör att det är svårt för polismannen att kunna greppa och få tillgång till alla de lagstöd som kan komma i fråga i en viss situation. Med ofullständig menar Waddington att trots att lagstiftningen är omfattande så saknar ofta polismannen regleringar för att kunna hantera vissa situationer på ett önskvärt sätt.

Polismannen måste på något sätt veta när det förväntas av honom att han skall följa lagstiftningen, likväl när det förväntas av honom att han inte skall göra detta. Det är inte ovanligt att polismannen hamnar i en situation, där det blir

fel hur än han gör. Att inte göra något är nämligen i vissa fall också ett ställningstagande.

För det första måste polismannen följa något slags rättesnöre, som i huvudfallen bör vara lagstiftarens intentioner, men där etik och *"sunt förnuft"* också måste vägas in i bedömningen i varje enskilt fall. Imångt och mycket handlar det om hans egen känsla av vad som är rätt eller fel, särskilt om polismannen inte tillägnat sig poliskulturens grundläggande värderingar av vad som förväntas av honom som polisman, blir det hans egen uppfattning som får utgöra en norm för hans agerande. Finstad (2000) menar att balansgången mellan effektivitet och legalitet inte kan förklaras med polisens individuella böjelser, utan är en produkt av organisationens inbyggda spänningar mellan mål och medel.

För det andra så måste polismannen på något sätt försöka finna tillämplig lagstiftning så att han kan agera på ett som han tycker för situationen lämpligt sätt. Polismannen nyttjar teoretiska kunskaper i syfte att motivera sitt handlande.

För det tredje kan polismannen göra en bedömning att det ändå är värt att vidta handlingen trots att han inser att han inte kan täcka upp sitt handlande med lagstiftning. Ibland handlar det om en tidkritisk timing, att polismannen väntar på att en viss förutsättning skall uppfyllas för att han skall kunna klara sig juridiskt om han vidtar den handling som han från början önskat vidta. Avrapportering är också av stor betydelse för att kunna motivera ett visst ingripande.

Sherman och Berk (1984) vars forskning har fått mycket stor betydelse på hur man ser på vilka åtgärder som bör vidtas i samband med kvinnomisshandel var väldigt bestämda

att polismän skulle gripa gärningsmän och inte göra egna bedömningar, t.ex. att polismännen istället för att skriva en anmälan försökte medla mellan de inblandade parterna, eller att polismännen enbart skrev en anmälan, utan att gripa den utpekade gärningsmannen. Polismännen menade att ett gripande i vissa fall kunde förvärra situationen⁴⁸. Sherman avfärdade, med stöd av sina data denna åsikt bland polismännen såsom grundlös. Sherman (1992) ändrar dock senare sin ståndpunkt och menar att en viktig förmåga hos polismännen är att kunna göra en väl avvägd bedömning om en misstänkt kvinnomisshandlare skall arresteras eller ej. Det är, enligt Sherman, inte alltid självklart att en misstänkt kvinnomisshandlare skall gripas.

Uchida & Mastrofski (1993) som analyserade en mängd studier rörande kvinnomisshandel fann att det fanns en risk att gripanden i vissa fall kunde förvärra en situation, bl.a. i de fall de inblandade var arbetslösa så var tendensen att våldet kunde öka i omfattning efter ett gripande.

Att ha fantasi och anpassa bl.a. framkörningsteknik för att öka sannolikheten att gripa gärningsman:

Anna Ekeröth och Fredrik Pahlsson hade precis hunnit blivit klar med ärendet i Flemingsbergs centrum när en person ringde till länskommunikationscentralen. Hon hade precis avbrutit en man som hoppat på en liten tjej. Mannen hade slängt sig på en cykel och trampade just nu därifrån.

”70 behöver bilar till Alby, En tjej har just blivit påhoppad av en man. Mannen har avvikit på cykel, kom”

⁴⁸ Givetvis inte så länge gärningsmannen är frihetsberövad, men när denne så småningom släpps, antingen i väntan på rättegång, i väntan på att avtjäna straff eller efter avtjänat straff.

"7350, Hågelbyleden, kom"

"7337, Glömstavägen, kom"

"7310, Tumba centrum, kom"

"Återkommer när vi fått ett bättre signalement, vänta"

"7350, 7337, kom"

"7350, kom"

"Han har säker hunnit cyklat nån minut. Ser Ni till att försöka täcka upp Eriksberg?, kom"

"Ja, skall vi ställa oss vid Hallundaleden?, kom"

"Kan inte en av Er hoppa av vid Shell i anslutning till Tre Källors väg och ha koll på cykelbanan och en ställa sig på berget ovanför Hallundaleden?, kom"

"Ja, det gör vi, kom"

"7337, 7310, kom"

"7337, kom"

"Skall vi åka till brottsplatsen och träffa målsäganden?, kom"

"Ja, gör det. Vi kollar så att han inte tar sig över till Fittja. Bor han i Alby så är han redan hemma vid det här laget, kom"

"Då har 70 ett signalement på mannen. Han skall vara i 40 års åldern. Han bär en jeansjacka och mörkblå träningsoverallbyxor med vita revärer. Han färdas på en ljusfärgad damcykel."

Polismannen måste försöka tänka sig in i hur de kriminella resonerar för att vara lyckosam i arbetet. Carlström (1999) beskriver att osäkerheten om hur busarnas tillvaro såg ut och vilken av flera konkurrerande verklighetsversioner som var den riktiga var ett genomgående tema i spanarnas samtal. Genom samtalen pågick en process vari verkligheten stadiggjordes och objektiverades. Spanarna tränade, enligt Carlström, upp en förmåga att tänka sig in i de misstänkta kriminellas situation, för att kunna förutse och förstå deras handlande. Jag har gjort liknande iakttagelser beträffande närpoliserna/ordningspoliserna.

Polismännen har större möjlighet att lyckas om han försöker ha lite fantasi, t.ex. att tänka sig in i andras perspektiv. Stämmer signalementet som vittnet lämnat, eller kan hon ha sett lite fel? Vilken väg borde rattfylleristen ta om han är på väg till sin hemmaadress? Var kan de ha gömt stöldgodset? Vilken väg borde gärningsmännen ta om de är på väg från brottsplatsen? Var kan de ha gömt flyktbilen? Vem kan vara gärningsman? Vem är den gripnes medgärningsman? Vilken väg är det naturligt för det försvunna barnet att ta från lekplatsen? Var stannar ungdomarna med crossmotorcykeln för att byta förare? Är det inringda larmet en avledande manöver? På vilket sätt skall vi agera så att inte gärningsmännen upptäcker oss? Var och på vilket sätt förväntar sig gärningsmännen att polisen dyker upp? Vilken åtgärd är viktigt att genomföra först för att i möjligaste mån försvåra för gärningsmannen att ta sig ifrån området?

Jag tänkte tydliggöra faktorer som tagits upp i detta avsnitt, med hjälp av ett exempel:

Det inkommer uppgifter till LKC om att ett ungdomsgäng drar runt och gör sig skyldiga till olika former av skadegörelse, bl.a. slår de sönder rutor till busskurur.

1) Om patrullen väljer att åka rakt in i det angivna området med en ”målad⁴⁹” polisbil är det sannolikt att någon eller några av följande punkter inträffar:

A) *Patrullen upptäcker att det skett en skadegörelse på en busskur. Inga ungdomar syns till. Patrullen skriver en anmälan om skadegörelse. Inga misstänkta finns för brottet.*

⁴⁹ Ej civil, utan polismålad (texten POLIS på bl.a. sidorna).

- B) *Som ovan, men patrullen skriver ingen anmälan, utan gör bedömningen att det är bättre att målsäganden inkommer med en anmälan, eftersom man inte vill att det skall bli dubbla anmälningar på brottet.*
- C) *Patrullen upptäcker ingen skadegörelse. Ingen anmälan skrivs.*
- D) *Patrullen upptäcker ett ungdomsgäng som går längs vägen. Polismännen får känslan av att det kan vara ungdomar i detta gäng som gjort sig skyldig till skadegörelse i området, men det finns inga bevis eller vittnesuppgifter som pekar i denna riktning. Patrullen vänder på vägen och åker förbi ungdomarna ytterligare en gång, därefter lämnar patrullen området.*
- E) *Patrullen ser att ungdomar står vid en busskur. När ungdomarna ser polisbilen börjar de springa. Polismännen ser att flera rutor i busskuren där ungdomarna uppehållit sig är sönderslagna. Ingen lyckas gripas.*
- F) *Som ovan, men två killar grips. Patrullen skriver en anmälan. De gripna noteras i anmälan, men förundersökningen läggs ner eftersom det inte går att bevisa vad dessa killar gjort. De har varit på platsen för en skadegörelse, men uppger att de inte medverkat. Patrullen kan inte säga om någon av de gripna ungdomarna slagit sönder någon ruta, bara att ungdomarna varit i anslutning till busskuren och sprungit därifrån när polispatrullen dök upp.*
- G) *Patrullen upptäcker skadegörelse av rutor i en busskur. Flera ungdomar står framför busskuren. Ungdomarna säger att det var någon annan som gjorde det hela, men de vet inte namnet på dem eller säger att busskuren redan var sönderslagen när de kom dit. Ungdomarna identifieras och det förs upp på en minnesanteckning. En anmälan skrivs utan kända gärningsmän.*
- H) *Ungdomarna som slagit sönder busskuren fortsätter*

beteendet något senare när patrullen lämnat området.

- 2) *Genom att patrullen har kunskap kan istället följande inträffa:*
- A) *Patrullen åker civil polisbil.*
- B) *När polismännen får uppdraget av LKC stannar de polisbilen och sätter på sig civila jackor.*
- C) *Patrullen åker sedan mot området och parkerar polisbilen på en diskret plats.*
- D) *Polisman/polismännen går ut ur polisbilen och lyssnar efter om man kan hör några skrik eller ser några ungdomar.*
- E) *Det tar inte länge innan polisman/polismännen hör glaskross.*
- F) *Polisman/polismännen går mot platsen och är noga med att ungdomarna inte skall upptäcka dem.*
- G) *Polisman/polismännen spanar på ungdomarna.*
- H) *Polisman/polismännen ser att två killar i ungdomsgänget slår sönder en ruta på busskuren.*
- I) *Polispatrullen genomför ett gripande av de två gärningsmännen⁵⁰.*
- J) *De övriga ungdomarna står kvar för de vill inte lämna sina kompisar. Patrullen identifierar samtliga ungdomar i gänget och kontakt tas med deras föräldrar. Patrullen håller förhör*

⁵⁰ Det finns en mängd olika sätt att genomföra ett ingripande. Om det är en liten ort, där alla känner alla, kan det räcka med att tilltala gärningsmännen med namn. I en större ort kan patrullen välja att göra en dold framryckning om miljön än gynnsam. Ett annat alternativ är att patrullen närmar sig ungdomarna på ett obekymrat sätt, t.ex. genom att gå på andra sidan trottoaren och ge intrycket att vara involverad i en diskussion med varandra. Hur polismännen tittar är då viktigt. Att inte titta för länge in i ögonen på de man är intresserade av, och att undvika att titta en andra gång om man känner igen någon är viktigt. Ett ytterligare sätt är att instruerar en annan polisman att genomföra ingripandet, t.ex. om patrullen valt att dela upp sig, där en polis i patrullen spanar, medan den andra använder den civila polisbilen. Om polismännen försöker tänka sig in i ungdomarnas perspektiv så är möjligheterna stora att ingripandet blir lyckosamt.

*med de misstänkta tillsammans med respektive förälder.
Andra föräldrar kommer till platsen för att de är upprörda
över skadegörelsen och vill inte att deras ungdomar skall vara
ute mer den kvällen.*

Samma typ av agerande är tillämpligt vid en mängd olika brott, t.ex. vid buskörning med crossmotorcykel eller då en alkoholpåverkad person är aggressiv och angriper andra.

En central färdighet är polismannens kunskap om olika tillvägagångssätt för att ta sig till en brottsplats. Polismannen måste först fatta beslut om hans huvudsakliga syfte är att avbryta ett pågående beteende eller att kunna lagföra en gärningsman. Om polismannens syfte är att avbryta t.ex. en pågående grov misshandel eller en våldtäkt är det viktigt att polisen hörs och syns så tidigt som möjligt. Hur arbetet på LKC fungerar är viktigt för att information om händelsen skall komma polispatrullen till del så fort som möjligt.

Om syftet istället är att lagföra en gärningsman för brott måste polismannen ha kunskaper att kunna framrycka på ett helt annat sätt. I dessa fall handlar det om att överraska gärningsmannen. För det första gäller det att göra ett sådant vägval att polisbilen inte exponeras för tidigt eller för tydligt. En civil polisbil är att föredra, eftersom den är svårare att upptäcka än en ”målad” polisbil. Genom att polismannen känner till att framkörningstid och andra ledtider är så pass långa att ett anmält brott vanligtvis redan är avslutade då polismannen börjar närma sig en brottsplats kan han anpassa vardagstaktiken efter detta förhållande och bl.a. använda civil polisbil trots att han ingår i ingripandeverksamhet⁵¹. För det andra gäller det att gärningsmannen inte hör att polispatrullen är på väg. Det

har dels att göra med vald framkörningsväg, i kombination med att polismannen kör försiktigt och tyst, och dels att inte polismannen avslöjar framryckning genom radiotrafiken. För det tredje är det lämpligt att framryckningsväg till brottsplats väljs och delas upp så att möjligheten att träffa på en eventuellt flyende gärningsman blir som störst. Det blir fråga om en prioritering om var polismännen skall åka. Stoppa pendeltåg/tunnelbana? Stoppa bussar? Ta kontakt med taxi? För det fjärde är det ofta lämpligt att polismannen går ur bilen och avancerar den sista biten till fots. En dold framryckning och/eller att polismannen har på sig en civil jacka över uniformen är ett effektivt sätt att lokalisera gärningsmannen. För det femte är det viktigt att kunna ta hjälp av allmänheten, målsäganden, anmälaren, vittnen för att lokalisera gärningsmannen om denne har lämnat brottsplatsen. Ett sätt kan t.ex. vara att låna en cykel av någon för att kunna avsöka ett område på ett snabbt och tyst sätt. Vikten av en taktisk framkörning har jag kommit i kontakt med vid många tillfällen under deltagande observation. Noteringar från deltagande observation (egna iakttagelser):

”Fyra polisbilar var på väg till ett pågående bilinbrott. Kollegan som körde, parkerade polisbilen ett par kvarter från gatan där bilinbrottet enligt anmälaren pågick. Kollegan brukade göra så. Han tyckte det var

⁵¹ Ett vanligt argument mot att använda civil bil är att den synlighet som uppnås med en ”målad” bil är viktig, men forskare har inte kunnat påvisa någon effekt av ”synlighet” med hjälp av patrullering i polisbil, vare sig trygghetsskapande eller brottslighetsreducerande effekter. Trots detta faktum anser jag ändå att det under vissa arbetspass kan vara fördelaktigt att använda sig av ”målad” polisbil. Är det t.ex. så att patrullen bedömer det som sannolikt att man under ett arbetspass i stor utsträckning kommer att ägna sig åt trafikdirigering, t.ex. p.g.a. en motorfestival eller att meteorologerna varnat för blixthalka, är en ”målad” polisbil att föredra.

bättre än att åka fram och skrämma bort den eventuella tjuven. Vi gick fram mot brottsplatsen. Det hördes tydligt när polisbilarna närmade sig. Vi såg när två av polisbilarna rullade in på den gata där brottet enligt anmälaren skulle pågå. En polisbil var redan där. Poliserna i de tre radiobilarna konstaterade att gatan var tom. De såg inget pågående bilinbrott. De riktade upp kommunikationscentralen och meddelade en 55:a (ej spaningsresultat). De tre polisbilarna lämnade platsen. Vi kunde iaktta att när polisbilarna var utom synhåll så reste sig en kille ur ett buskage. Han hade legat där och tryckt. Det hade varit omöjligt för kollegorna att upptäcka honom i det täta buskaget. En bil som stod längs gatan, i höjd med det buskage som killen sannolikt hoppat in i när han hörde motorljudet av polisbilarna, hade utsatts för ett inbrottsförsök. Det var färska brytmärken i låset till passagerardörren. Killen hade en skruvmejsel på sig och misstänktes även för narkotikabrott. Kollegan ringde upp kommunikationscentralen och meddelade att en person hade frihetsberövats. Operatören på kommunikationscentralen sade att det inte såg bra ut när tre patrullen hade lämnat platsen för trettio sekunder sedan, med åtgärds-koden "ej spaningsresultat". 'Men vi kan väl inte släppa killen, bara för att de andra bilarna inte såg honom!', sade kollegan lätt irriterat. Det var tydligen inte första gången han var med om detta."

Att leta rätt på gärningsman

Ingen av patrullerna träffade på gärningsmannen. Patrull 7350 frågade personer som var ute och gick om de sett en man på cykel i 40 års åldern. De fick napp. En person som stämde in på signalementet hade cyklat mot Eriksberg. Patrullen visste att det nu var bråttom och ropade på de andra patrullerna.

"7337, 7350"

"7337, kom"

"Det verkar som om killen har cyklat mot Eriksberg. Vi har träffat på en person som sett en som stämde med signalementet som cyklade över

cykelbron vid Shell.”

”Det är uppfattat. Hörde 7310 det också?”, frågade Anna Ekeroth över radion

”Ja, de är på väg”, svarade Stefan Dahlberg i radiobil 7350

Patrullerna visste att det nu var bråttom att få tag i andra personen som kunde ha sett något. Ganska snart skulle det vara för sent. 7310, 7337 och 7350 delade upp sig och gick olika stråk. Det var Stefan Dahlberg i 7350 som åter var den som träffade på en person som hade sett den eventuella gärningsmannen. Mannen hade cyklat förbi nedgången till Hallunda T-bana och fortsatt i riktning mot Hammerstaskolan. Patrullernas efterforskningar ledde så småningom till att de kunde dra slutsatsen att mannen gått in i någon av tre portar.

”Jag tycker vi ringer på en dörr och ser om vi kan få tillgång till cykelrummen i respektive ingång”, sade Anna Ekeroth.

”Visst, skall vi ta en port var?”, frågade Stefan Dahlberg.

Polispatrullerna gick in i varsin port. Det var Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth som hittade en cykel som verkade kunna vara den de letade efter. Den stod i cykelrummet. Färgen stämde överens och däckan var blöta. Det stod dock inget namn på cykeln. Efter att ha ringt på två dörrar i höghuset träffade Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth på en dam i 70 års åldern. Hon hade sett att en boende i huset hade en sådan cykel. Damen trodde att personen bodde på våning fyra och att det skulle stå Lipponen på dörren. Fredrik Pålsson och Anna Ekeroth åkte upp till våning fyra. Det fanns våta fläckar utanför Lipponens dörr, som såg ut att komma från ett par skor. Anna Ekroth ringde på dörren. De hörde steg och såg att tittögat i dörren blev mörkt.

”Hallå, öppnar du dörren? Vi vill bara ställa några frågor” sade Fredrik Pålsson.

Det var tyst. Ingen öppnade. Fredrik Pålsson stannade utanför dörren, medan Anna Ekeroth åkte ner till bottenvåningen för att samråda med de andra poliserna om vad de skulle göra. Äntligen hade de hittat den de letat efter så mycket, tänkte Anna Ekeroth, medan hon åkte ned i hissen.

Polispersonalen måste ha en förmåga att leta reda på gärningsmän. Det handlar dels om att tänka sig in i gärningsmannens perspektiv, men även att se tecken på att någon gått eller åkt åt ett visst håll. Att ta hjälp av allmänheten är viktigt i detta sammanhang. Jag har träffat på fall där allmänheten bildat telefonkedjor för att få tag i gärningsmän som flytt från brottsplats, bl.a. i samband med ett rån på en mindre ort. Det fick till följd att gärningsmännen kunde gripas.

Lokal- och personkännedom har en avgörande betydelse för hur personalen skall lyckas med denna arbetsuppgift.

Att redovisa ett ärende för beslutsfattare

Efter kontakt med länskommunikationscentralen och några data-slagningar hade polismännen en för brottet misstänkt person. Stefan Dahlberg ringde stationsbefälet på polisstationen i Flemingsberg för att få beslut om att göra en husrannsakan. Stationsbefälet ansåg dock att det var en åklagare som skulle stå för beslutet. Stefan Dahlberg ringde därför till jouråklagaren, men denne ville inte fatta något beslut om en husrannsakan, eftersom brottet var av så pass lindrig art, ett sexuellt ofredande. Eftersom polismännen hade en utpekad person kunde den misstänkte istället kallas till förhör. Det fanns ingen anledning att vidta några tvångsåtgärder just nu. Stefan Dahlberg påtalade att det varit ett stort problem med sexuella ofredanden i området, men åklagarens ståndpunkt var klar. Anna Ekeroth tog hissen upp till Fredrik Pålsson som stod utanför den misstänktes dörr.

”Skall vi gå in?”, frågade Fredrik Pålsson när Anna Ekroth öppnade hissdörren.

”Nej, det blev inget”

Fredrik Pålsson suckade och gick in i hissen.

Polispersonalen måste ha en förmåga att föredra ärenden för beslutsfattare. Det gäller att vara klar och redovisa ärendet på ett pedagogiskt sätt. Det är en fördel om beslutsfattare sedan tidigare har ett förtroende för den som föredrar ärendet.

Det kan ibland vara bra att föredra ett ärende innan polismännen genomför en planerad insats. På detta sätt kan beslutsfattare vara mer insatta i ärendet och polismännen har även möjlighet att få en indikation på om det är någon idé att genomföra insatsen. Att lägga ner två dagars spaning på en adress, där personalen sedan ändå inte får beslut om en husrannsakan kan vara meningslöst och har ofta en förödande effekt på motivationen.

Polismännen måste ha klart för sig hur ärendet skall föredras och på vilka grunder en beslutsfattare kan tänkas fatta beslut. Det gör att polismännen måste vara väl insatt i den lagstiftning som beslutsfattare grundar sina beslut på.

7. Faktorer i polispraktiken som påverkar arbetsprestationen

Syftet med detta kapitel är att gå igenom och exemplifiera de nio kategorier som presenterades i kapitel tre. För att skapa en förståelse för vissa fenomen är beskrivningarna ibland omfattande. För att få en översiktligt beskrivning kan det räcka med att läsa rubriker och inledande stycke under respektive rubrik.

7.1 Missnöje med nuvarande ledning, sätt att styra organisationen och verksamhetsuppföljning

7.1.1 Ledning

Personalen uttrycker ofta sitt missnöje över ”ledningen” och det kan röra sig om den närmsta chefen, men det är vanligare att man uppger distriktsledning, länsledning och/eller RPS ledning. Det som framförallt betonas av polismännen är att de uppfattar kommunikationen mellan dem och ”ledningen” som mycket bristfällig.

Det går att dela upp synen på verksamheten i två perspektiv, det Teoretiska perspektivet och Golvets perspektiv. Det utmärkande för personer tillhörande det Teoretiska perspektivet är att dessa personer främst inhämtar verksamhetskunskap om polisen genom olika typer av källstudier. Dessa personer har ofta en akademisk bakgrund, t.ex. en juridisk eller kriminologisk utbildning, där teoretiska kunskaper och olika typer av vetenskapliga teorier värderas högt. Personer med Golvets perspektiv däremot, går främst att finna på ”fabrikgolvet”, i polisens fall bland t.ex.

ordningspoliser, trafikpoliser och kriminalpoliser.

Manning (1980) som studerat Londonpolisens menar att det finns två segment inom organisationen. De anställdas perspektiv på polisverksamheten är beroende av vilken position de har i organisationens struktur. De högre cheferna stödjer sig på en formaliserad polisadministrativ ideologi och möter en helt annan verklighet än poliserna på gatunivå, skriver Manning. Ekman (1999) påpekar att polismännen ofta uttryckte att polischefer lever i en annan värld. Polismännen upplevde att polischefer bara intresserar sig för ekonomin och har dålig förståelse för polisarbete.

En gemensam nämnare för ytterligheterna i både det Teoretiska perspektivet och Golvets perspektiv är att de själva anser att deras syn på verksamheten är den rätta. En bristfällig dialog gör att förståelsen för det andra perspektivet blir liten.

Ekman (1999) har betonat vikten av ”småprat” för att för att kunna styra en verksamhet på ett effektivt sätt. Vid deltagande observation och intervjuer som jag genomfört har det dock framkommit att det kan vara problematiskt att få igång fungerande ”småprat”. Det Teoretiska perspektivet och Golvets perspektiv verkar ofta se verksamheten utifrån så olika synvinklar att de har svårt att förstå varandra, vilket ofta påtalats under intervjuer med yttre tjänstgörande personal:

”Vissa chefer är så högt upp i hierarkin att man bara lyssnar på sina gelikar. Man är så avskärmad och främmande på den nivån så man inte förstår. Man hör vad vi säger, men har så dåliga referensramar att man inte kan förstå innebörden av vad vi säger.”

För att förklara fenomenet tänkte jag ta hjälp av ett militärt begrepp. I Sovjetunionen utvecklades en militär strategi kallad maskirovka, vilket gick ut på att fienden vilseleddes. Genom denna vilseledning kunde man t.ex. lura fienden att ett anfall skulle ske från ett visst håll, men att sedan fienden överraskades genom att anfallet genomfördes från ett helt annat håll. Detta trots att de egna soldaterna längst fram i linjen fick uppfattningen att det var något på gång på ett annat ställe än ledningen trodde, innan anfallet inleddes, och att de förde denna information uppåt. Förutsättningen för överraskningen är att den angripnes ledning antingen inte känner igen, eller vägrar att tro på, den information som pekar på en angripares förberedelser och intentioner. Detta beror inte på inkompetens eller förräderi, utan på att fakta eller indikationer inte överensstämmer med de ”*principiella förutsättningarna*” som den angripnes ledning har åsatt som kriterium för trovärdighet:

”Lösningen består inte i att ’att hålla sig till fakta’ därför att problemets kärna ligger i själva den kognitiva processen hos informationsmottagaren. Fakta uppfattas och tolkas endast med hjälp av de kunskaper⁵² och ståndpunkter, som mottagaren tillägnat sig. Beslutsfattare tenderar därför att mer beredvillig igenkänna och acceptera som trovärdig information sådan, som man tidigare lärt sig att sätta tilltro till och att vara benägen att misstolka (eller avvisa som irrelevanta) övriga fakta. Fenomenet kallas inom psykologin för ’kognitiv dissonans’⁵³ när oläglig information på detta sätt sällas bort. Detta kan betraktas som

⁵² Jag (Holgersson) vill i detta sammanhang lyfta fram skillnaden mellan uttryckt kunskap och praktisk kunskap. Jag anser att viss kunskap är svår/ omöjlig att förmedla i ord, t.ex. genom ”småprat” som Ekman (1999) anser vara en lösning på styrningsproblemen inom polisen.

⁵³(Egen kommentar): Ett mer passande psykologiskt begrepp är selektiv perception (se t.ex. Kaufmann & Kaufmann, 1998).

en akademisk omskrivning för 'förvirra mig inte med fakta'. Fenomenet förekommer också hos enskilda individer och organisationer. Denna mer eller mindre omedvetna process strävar till att reducera dissonansen genom skilda mekanismer och omtolkningar för att nå kognitiv konsistens, som även denna åstadkommer ett 'organisatoriskt välbefinnande'." (Ulfving, 2000).

Ovanstående problemet uppstår inte bara för personal med det Teoretiska perspektivet, utan även för personal med Golvets perspektiv. Under deltagande observation var ett vanligt scenario att personal formligen "spydde" ur sig kritik mot ledningen, men när jag efter en stund lyckades ställa en fråga om hur de tyckte att ledningen skulle lösa den uppkomna situationen på så var det många som inte hade något svar, utan menade att de inte visste, och att det var chefens sak att lösa problemet. Huvuddelen hade dock ett enkelt och rakt svar, men det behövde inte betyda att svaret i sig var speciellt genomtänkt. När det gällde vissa problem så var det vanligt att polispersonalen insåg att deras lösning kanske inte var så lyckad när de fick problemsituationen belyst ur ett vidare perspektiv. En del problem uppfattades därmed vara mer omfattande och svåra att lösa än polispersonalen från början insett, vilket möjliggjorde en ökad förståelse för de dilemman och svårigheter som ledningen hade ställts inför. Viss verksamhetskunskap hade av olika anledningar inte nått Golvets perspektiv.

En vanlig synpunkt från polispersonalen är att det inte är någon garanti att en chef blir en bra chef bara för att denna har varit polis eller att någon som inte varit polis automatisk blir en dålig chef, men uppfattningen är att chefen har större utsikter att få en god förståelse för verksamheten om denna tjänstgjort som polis. En god förståelse uppfattas som en

viktig förutsättning för att kunna leda polisorganisationen på ett effektivt sätt. Personalen menar därför att det är viktigt att cheferna, oavsett om de har en polisär bakgrund eller ej, kontinuerligt tar del av och får influenser från fältet, men enligt många polismän har vanligen inte chefer det intresset:

”Vi uppmanade vår områdes chef att hänga med ut en helg. Men han svarade: ’Det är inte mitt jobb – jag sitter inne!’”

Intervju med en pensionerad hög polischef:

”Det finns en tradition att utsätta ledningen för kritik. Det finns inte någon ledning i något företag som inte utsätts för kritik... men hade jag vetat det jag vet idag hade jag inte isolerat mig så mycket från verksamheten som blev fallet. Man sitter på ett eget plan. Det är tradition... De som personalen kopplade ihop med det onda satt alla på samma plan. Man benämndes ’de där uppe’. Alla satt där uppe. Ändå sprang jag mycket där nere, men det räckte inte.”

Intervju med en centralt placerad chef på Rikspolisstyrelsen:

”Det man inte kan något om, det man inte vet något om, det man inte förstår, det kan man då heller inte tillmäta någon betydelse. För vore det viktigt så skulle man ju lära sig det... Min uppfattning är att huvuddelen av de högre cheferna, det översta skiktet, inte tycker kunskapen om polisarbete är viktigt... Jag har upplevt en attityd från ledningen sida att: ’Ja, ja. De åker i sina bilar och viftar med sina batonger.’, och uttalat menar man att poliserna är enkla människor som löser enkla uppgifter. Jag upplever att man inte är speciellt intresserad av poliserna, och heller inte att man har speciellt höga tankar om dem.”

Jag har under intervjuer och deltagande observation funnit

att det är ovanligt att personalen har förtroende för högre chefer. En påfallande iakttagelse är att de chefer som personalen har förtroende för vanligen aktivt deltagit i den operativa verksamheten.

Skall man som chef behöva åka radiobil för att få ett förtroende?

Det viktiga verkar vara att polispersonalen upplever att chefen har ett intresse av verksamheten. Ett sätt att visa detta är att åka radiobil. I kapitel sex framgår att mycket av kunskapen i polisverksamheten är svår att uttrycka i ord. Genom att med jämna mellanrum aktivt delta i verksamheten finns en möjlighet att chefen tillägnar sig viktig men svårartikulerad kunskap. Dessutom har yttre tjänstgörande personal då möjlighet att ta del av kunskap som innehas av det Teoretiska perspektivet. Förståelsen och kunskapen i bägge perspektiven kan härigenom öka.

En annan faktor som ofta påpekas av personal med Golvets perspektiv är att det är lågt i tak i organisationen och att problem och åsikter därför inte förs fram i önskvärd omfattning. Liknande iakttagelser har gjorts i andra organisationer. Personal med Golvets perspektiv menar att oliktankande och drivande personer inte kommer uppåt i organisationen, utan att det verkar finnas en vilja att de nya cheferna skall vara följsamma:

"Han har ingen ryggrad den karln. Han kommer att kunna gå hur långt som helst."

En förklaring kan vara att det är naturligt att chefer strävar efter att ha personer under sig som de uppfattar är

lätta att samarbeta med. Det kan vara ett sätt att uppnå kognitiv konsistens (se maskirova ovan), men det kan också ha helt andra syften, se t.ex. JO:s (2002) yttrande, där inskränkningen av yttrandefriheten inom polisen ifrågasätts.

I en organisation, som polisen, där det är svårt att mäta resultatet och produktiviteten, finns kanske en risk att egenskaper som smidighet och lätthanterlighet värderas klart högre än egenskaper som produktivitet och framåtanda, när det är aktuellt att tillsätta en chefstjänst. En pensionerad hög polischef framförde:

”Det kommer någon som har nya idéer, som tänker i nya banor... det är positivt för verksamheten, det är positivt för chefen, men det kan också medföra att det ger lite nya arbetsuppgifter... Förvaltarrollen är den enklaste rollen. Den är bekvämast... Vi har det så bra just nu. Varför komma och röra i detta?”

”Det är inte så att man inte vågar ta emot kritik från oliktankande. Det kan vara så, men det är också sättet på hur kritiken förs fram. Vilken substans det finns i den. Det finns de som för fram idéer som är tänkbara att genomföra. Som är bra idéer. Sen finns det de vid sidan, som bara gnäller, för gnällandets skull. Ingenting är bra... Jag tror inte ledningen tystar ner de som har bra idéer, även om det kan vara, som jag nämnde i början, lite jobbigt att testa nya idéer.”

En hög befattninghavare menade:

”Jag tror att man odlar myter om att personalen blir straffade för att de uttryckt en viss ståndpunkt... Men man får inte glömma att det kan finnas saklig grund till att en viss person inte blir chef. Man kan inte utse någon till chef som är motståndare till den verksamhet som han skall

leda... Det är klart att man inte tar någon som chef eller ens målsansvarig i närpolisverksamheten om de inte tror på eller är aktiv motståndare till idén... Vad som händer med oss i organisationen kan man fråga sig, men efter ett antal år i organisationen då det är aktuellt att rekrytera någon som chef så är på något sätt alla stöpta i samma form.”

Under deltagande observation och intervjuer har det framkommit att det finns personer som blivit straffade för att de varit frispråkiga och att ledningen inte lyssnat på oliktankande, men problemet med att personalen uppfattar att ledningen inte lyssnar på dem och att poliserna menar att de blir straffade för sin frispråkighet är komplex.

Det finns polismän som är orensonliga och ensidiga i sin argumentation. De verkar ha en reducerad förmåga att lyssna och att ta till sig andras synpunkter. Att inte befordra dessa poliser kan därför anses vara välgrundade beslut, men dessa beslut är komplicerade och kan få icke avsedda effekter.

För det första kan det vara svårt att bedöma om någon är orensonlig, och inte försöker förstå framförda argument, särskilt när det är motparten i argumentationen, chefen, som gör denna bedömning. De som för fram åsikter på ett rakt och klart sätt riskerar att bli betraktade som osmidiga och besvärliga, trots att de kan ha tagit på sig rollen att lyfta fram de ståndpunkter som andra säger runt kaffebordet, men som man inte vågar uttrycka gentemot chefen. Personal kan hålla med den som fört fram ståndpunkterna, men på grund av att de är rädda för att sammanknippas med den frispråkige kan de efter mötet säga till chefen att de inte alls håller med, utan uppfattar personen i fråga som extrem. Det stärker chefens uppfattning att han eller hon gjort en korrekt bedömning av en viss person.

För det andra kan en oresonlig och ensidigt argumenterade person ta mycket plats. Det kan finnas individer med samma uppfattningar i församlingen som också vågar föra fram dessa budskap, men att de inte får möjlighet att framföra sin syn på saken, eller väljer att låta den andra personen tala. När sedan den oresonliga och ensidigt argumenterade personen inte anses som lämplig till olika befattningar, menar jag, att det är lätt hänt att övrig personal får intrycket av att denna blivit straffad för att denna uttryckt sina ståndpunkter, trots att ledningen fattat beslut på helt andra grunder.

En utbredd frustration bland personalen gör att de till en början snarare ventilerar sin frustration än att de har en förmåga att ta till sig argument och information. Det är då naturligt att personal från det Teoretiska perspektivet när de utsätts för denna, som jag uppfattar det, ofta onyanserade kritik, drar slutsatsen att förutsättningen för att få igång en givande dialog är bristfällig. Man prioriterar därmed inte att träffa polispersonalen, utan gör det bara i undantagsfall. En ond cirkel uppstår.

I mindre samlingar, med mer kontinuitet och under mindre formella former är min uppfattning att mer givande dialoger kunde uppstå. Om personalen, med dagens umgängesformer mellan ledning och polispersonal, tycker att en polis är oresonlig gentemot ledningen verkar de ändå hålla på denna person för att avståndet till ledningen upplevs som så stor. Vid en mer kontinuerlig kontakt med ledningen så kan det tänkas att oresonliga och ensidigt argumenterade personer får mindre utrymme genom att de hanteras av den grupp de ingår i. En grupp som är van vid, och i många fall verkar vara trötta på personens beteende, eftersom dennes bristande förmåga att lyssna även kommer till uttryck i det

dagliga arbetet i den lilla gruppen.

Genom att analysera uttalandet av den pensionerade polischefen blir en tredje kritisk faktor tydlig, som kan leda till att personalen uppfattar att ledningen har en bristande förmåga att lyssna och att oliktankande blir motarbetade. Han menar att man som chef lyssnar på personal som för fram idéer som är tänkbara att genomföra, som är bra idéer. Det intressanta i sammanhanget är att det är svårt att hitta en objektiv gradering på om en idé är genomförbar och bra, utan det är chefens syn i sakfrågan som avgör om en idé skall definieras som genomförbar och bra. Förhoppningsvis sammanfaller chefens uppfattning om vad som är genomförbart och en bra idé med det faktiska sakförhållandet, men det är långt ifrån säkert.

Hackman & Oldham (1980) pekar på vikten av att chefer tar del av underlydandes åsikter, och att en utbredd uppfattning – som enligt Hackman & Oldham förmodligen överensstämmer med sanningen – är att anställda snarare än chefer är de som vet vad som bör åtgärdas för att produktiviteten skall öka.

Det finns i detta sammanhang anledning att återknyta till resonemanget tidigare i kapitlet rörande de två skilda perspektiv som existerar inom organisationen, det Teoretiska perspektivet och Golvets perspektiv. De två skilda perspektiven försvårar kommunikationen och gör faran påtaglig att högre chefer bedömer förslag på ett annat sätt än de som lämnar förslagen.

Men det räcker inte med att en chef uppfattar en idé som genomförbar. En chef måste tycka att idén medför

så pass många fördelar att den motiverar en förändring av organisationen eller vissa rutiner. Den pensionerade polischefen lyfter fram denna fjärde faktor. Han menar att chefer inte vill anamma olika idéer i och med att det är vanligt att högre chefer har tagit på sig en förvaltande roll snarare än en roll som går ut på att utveckla verksamheten. Det förekommer av den anledningen att oliktankande både blir motarbetade och att idéer inte får genomslag i verksamheten, trots att chefen kanske har uppfattningen att idén är genomförbar.

Nästa kritiska faktor som kan göra att personalen uppfattar att oliktankande straffas framgår av det andra citatet. Den höga befattningshavaren uttrycker att man inte vill utse en chef som är motståndare till den verksamhet som han eller hon skall leda. Det är naturligt och borde kunna anses som ett välgrundat beslut. Men hur vet ledningen om personens uppfattningar? Jo, i normalfallet på grund av att denne öppet har deklarerat sin ståndpunkt. Jag har under deltagande observation och intervjuer fått tydliga indikationer på att vissa personer som rekryterats som chefer döljt sina negativa åsikter till en viss verksamhetsidé. De som inte öppet deklarerar sina ståndpunkter eller som anpassar dem för att få en tjänst gynnas därmed. Det kan kanske vara en av förklaringarna till det denne chef beklagar sig över. Att de i ledningsgrupperna är alldeles för lika och avsaknaden av visionärer i organisationen. Det är inte otänkbart att starka personer, som tydligt deklarerar sina ståndpunkter, har åsikter som under en viss tidsperiod går stick i stäv med en rådande idé i organisationen. Risken att deras karriär stoppas, försvåras eller tillfälligt hindras är därmed med ovanstående logik uppenbar.

7.1.2 Styrning

7.1.2.1 Rådande styrform i organisationen fungerar bristfälligt i polispraktiken

Rojek (1986) framför att det råder det omvända förhållandet i polisorganisationer jämfört med andra byråkratiska organisationer. Polismän i lägre positioner har en högre grad av självständighet och frihet än sina överordnande. Min uppfattning är att det vid val av styrformer inom svensk polis inte tagits någon hänsyn till det faktum att polisyrket har en inbyggd hög grad av frihet. Nuvarande styrform är uppbyggd på kontroll, vilken verkar öka i omfattning. En polisman som fick god inblick i verksamhet på RPS beskrev:

”De blev oerhört förvånade när jag sade att ledningens direktiv inte åtföljs. De har inte förstått att en enskild polis har stora möjligheter till att göra prioriteringar. Jag å andra sidan blev oerhört förvånad hur personal på en förvaltning som skall ge direktiv hade en så dålig koll på en enskild polismans stora påverkansmöjligheter. Glappet mellan ledningen och golvet är enormt. Skall man kunna leda på ett skickligt sätt måste man förstå polisarbetets innersta väsen.”

Jag vill i detta sammanhang hänvisa till McGregor (1966):

”En ombudsman för Amerikanska textilarbetarnas fackförening berättar gärna hur det gick till en gång när en ny chef uppenbarade sig i fabriken där han arbetade. Chefen kom in i väveriet samma dag han anlände. Han gick direkt upp till ombudsmannen och frågade: ’Är Ni Belloc?’ Ombudsmannen svarade jakande. Chefen sade: ’Jag är den nye chefen här. När jag har ansvaret för en fabrik, så sköter jag den. Förstått?’ Ombudsmannen nickade och sedan vinkade han. Arbetarna,

som uppmärksamt bevittnat sammanträffandet, stängde omedelbart av varenda vävstol i lokalen. Ombudsmannen vände sig till chefen och sade: 'Jaha, varsågod och sätt igång och sköt fabriken!'"

McGregor menar att ovanstående beskrivning är en dramatisk illustration av det faktum att varje chef på varje nivå är beroende av sina underlydande inom organisationen. Konventionell organisationsteori erkänner till fullo beroendet uppåt, men den inser inte betydelsen av ömsesidigt beroende. Eftersom beroendet är ömsesidigt kan i själva verket sanktioner användas i båda riktningarna. En företagsledning kan försöka hävda sin auktoritet genom disciplinär aktion, men individen kan vidta olika slags åtgärder som påverkar hans överordnandes förmåga att tillfredsställa sina behov och att uppfylla sina skyldigheter mot företaget. I detta sammanhang finns också anledning att nämna Bion Talamos (1998) syn på ledarskap, där man pekar på att ledaren är i stort beroende av de som ingår i gruppen. Bion ifrågasätter den traditionella synen att det är ledaren som styr gruppen.

Min uppfattning är att det inom polisen tillämpas en styrform som inte tar hänsyn till det ömsesidiga beroendet inom organisationen. Direktiv och inriktningsbeslut utfärdas på en hög nivå, där vissa beslut som berör organisationen till och med fattas utanför organisationen. De olika besluten antas få genomslag i verksamheten. Det kan dock inte vara rimligt att alla chefer och staber hålls ansvariga för en styrform som bygger på ett felaktigt antagande att underlydande kan styras på ett auktoritärt sätt. Reuss-Ianni (1993) gör en distinktion mellan gatukultur och administrativ kultur inom polisen, och beskriver hur två konkurrerande perspektiv på procedurer och praxis är i

konflikt med varandra. Hon menar att man närmast kan se på förhållandet mellan dessa regler och olika praxis som ett spel i hur poliser på gatan genom ord och handling prövar att överlista och utmanövrera påbud och direktiv som ges av ledningen.

Ekman (1999) menar att i den klassiska bilden av hierarkier finns det en föreställning av att texter kan styra verksamheten i organisationer, trots att så inte är fallet. Denna uppfattning är särskilt vanlig i offentliga sektorn:

”Att produktionen av texter styr polisarbete i rakt nedstigande led verkar betraktas som självklart.” (Ekman, 1999)

Ekman har gjort iakttagelser att polisorganisationen försöker lösa styrproblem, med mer och mer detaljerade direktiv, men att det istället får motsatt effekt.

Det leder onekligen lätt leder till bryderi och besvikelser hos chefer att ha ansvaret för att uträtta något, då man inte har kontroll över de faktorer som är aktuella i situationen. Denna orealistiska princip kommer att få dessa chefer att ta till olika typer av olämpliga kontrollmetoder, som sin tur leder till att personalen får en minskad motivation. Den minskade motivationen leder till än mindre intresse av att följa direktiven. En ond cirkel uppstår och det leder oss in på nästa avsnitt.

7.1.2.2 Anpassning på ytan

Meyer och Rowan (1977) framför att syftet med organisatoriska förändringar ofta är att göra organisationer mer legitima i sin omgivnings ögon. Genom att uppfattas som

framgångsrika kan organisationerna säkerställa resurser, vilket är en förutsättning för deras överlevnad. I själva verket kommer införandet av rationaliserade myter ofta i konflikt med effektiviteten, något som leder till ännu en anpassningsstrategi. Denna gång handlar det om en viktig intern strategi som går ut på att koppla isär den legitimitetsskapande verksamheten från själva verksamheten. Syftet med i särkopplingen är att göra det möjligt för organisationer att bedriva sin verksamhet utan att störas av legitimitetsskapande reformer. Meyer och Rowan pekar på att omorganisationer, nya ledarstilar, nya arbetssätt samt målsättningar och policydokument som formuleras och implementeras i organisationer ofta har och ofta måste ha ett begränsat inflytande på den faktiska verksamheten organisationen bedriver.

Ivarsson Westerberg (2004) har dragit slutsatsen att ovanstående särkoppling är mycket vanlig inom den svenska polisen och att det har skett en markant ökning av dessa aktiviteter. Jag har dragit liknande slutsatser. Ett exempel på detta är att beslutsfattare hänvisar till kommande omorganisationer eller just genomförda omorganisationer i samband med att verksamheten utsätts för kritik, trots att de belysta problemen är av en helt annan karaktär. BRÅ (2001) kritiserade t.ex. Stockholmspolisen för att fördelning av resurser inte gjorts efter brottslighet och behov. Man pekade på att norra Botkyrka hade ett fåtal närpolis, medan Lidingö, som man menade var ett lugnare område, hade betydligt fler närpolis. Denna jämförelse togs upp i massmedia och lösningen på kritiken var från polismyndighetens sida att hänvisa till en kommande omorganisation:

”Han⁵⁴ poängterar också att närpolisorganisationen i Södertörn är under omorganisation och inte får sin verkliga form förrän i höst.” (Aftonbladet, 6:e maj, 2001)

”Kritiken har redan tagit skruv – till hösten blir det 40 närpoliser i Botkyrka. Enligt vad Svenska Dagbladet erfar kommer polisnämnden i maj att besluta om ett 40-tal poliser till Botkyrka och att kommunens polisstation åter bemannas.” (Aftonbladet, 6:e maj, 2001)

Den omorganisation som omtalades i tidningscitatet innebar att utryckningspoliser placerades ut på ett antal närpolisområden, men att de behöll tidigare arbetsuppgifter. Närpolisstationen i norra Botkyrka stängdes. Det grundproblem som BRÅ pekade på, en sned resursfördelning inom Stockholms län, var inte planerad att åtgärdas med hjälp av omorganisationen, trots att det var lätt att få detta intryck med tanke på ovanstående polischefs uttalande i massmedia. Under deltagande observation och intervjuer har det framkommit att det mer är en regel än ett undantag att personal från utryckningsenheter⁵⁵ blivit närpoliser – men att personalen bibehållit samma arbetsuppgifter. Liknande iakttagelser har gjorts av bl.a. Brottförebyggande rådet:

”För en inte obetydlig del av landets poliser har reformen troligen främst inneburit ett namnbyte. Poliser som tidigare benämndes ordningspoliser, benämns idag närpoliser, utan att någon egentlig förändring i deras arbetssätt har skett.” (BRÅ, 2001)

⁵⁴ Hög chef inom polismyndigheten i Stockholms län.

⁵⁵ Det förekommer dessutom att myndigheter definierat personal i specialbefattningar, t.ex. piket, hundförare och spangrupper som närpoliser (Holgersson, 2001).

Det finns även andra, som personalen upplever, typiska handlingsmönster som man tar till i samband med att organisationen utsätts för kritik. Vid intervjuer har det ofta framgått att polismännen anser att det är vanligt att ledningen formulerar visioner och andra planer för att visa att organisationen tagit tag i en fråga. Personal i stabsbefattningar har redovisat liknande åsikter:

”Rikspolisstyrelsen begär strategiska dokument kopplat till vissa av polisens lagstadgade kärnverksamheter. Dessa strategier kan skrivas ihop under en halv dag av välformulerade herrar och damer, men har ingen förankring i verkligheten överhuvudtaget. Men det ser väldigt bra ut när det redovisas vidare till departementen.”

Brown (1988) har funnit att välformulerade policydokument kan användas för att tillfredsställa allmänheten att polisen är under administrativ kontroll. Dokumenten får sällan någon egentlig effekt på verksamheten. Norman (1975) som studerat andra organisationer än polisorganisationer har konstaterat att visioner och planer som fattas i ledningsgrupper ofta får litet genomslag i själva verksamheten:

”Vad vi reagerat mot är framförallt den naiva tron att det går att formulera en ny ’business’ för ett företag som något slags intellektuell övning i en ledningsgrupp. De ’definitioner’ som vi då och då träffar på har visserligen varit vidlyftiga och oftast ytliga, men det är i frapperande liten utsträckning som de har fått slå igenom i det omedelbara konkreta handlandet och i strukturuppbyggnaden i företaget. Definierandet har i de flesta fall bara utgjort en avslappad och skön rituell lek.” (Norman, 1975)

Andra exempel på att polisorganisationen *”anpassar sig på ytan”* är utfärdandet av olika föreskrifter, tillskapandet av

olika kortkurser och hänvisningar till utredningar som tillsats för att se över vissa problem. Ett exempel på en föreskrift som tillkom efter omfattande kritik i massmedia rörande polismännens användande av skjutvapen var att polismän skall klara av ett skjutprov på en skjutbana minst varje 18 månaders period. De skall annars fråntas tjänstevapnet. Vid många av de situationer som beskrivits i massmedia har kritiken dock inte handlat om att polispersonalen missat det de siktat på, utan att de har skjutit i en viss situation där det har ifrågasatts om de borde ha brukat tjänstevapnet. Att polispersonalen ökar sin förmåga att träffa blir, om man skall hårdra det hela, snarare en nackdel om polismännen använder sitt vapen i fel situationer⁵⁶.

Min uppfattning är att det är vanligt att hänvisningar till kommande IT-system används inom polisen som ett sätt att visa att organisationen är på väg att lösa en mängd problem. Liknande iakttagelser har gjorts i andra organisationer:

”Den centrala databasen utmålas ofta som lösningen på allt. Den tar bort onödigt arbete för specialisten, husläkaren och sjuksköterskan och skapar därmed mer tid för vård... För landstingen bidrar IT till mer kostnadseffektiva lösningar och så vidare. Fördelarna är nästan oräkneliga. Men tyvärr räcker det inte att ha en bra vision för att finna lösningar på hur IT kan bidra till bättre vård.” (Fölster m.fl., 2003)

Ivarsson Westerberg (2004) pekar på att även om effektivitetsargumentet varit i fokus när nya system skall utvecklas och datorer köpas in går det att ifrågasätta om det alltid har

⁵⁶ Givetvis är det önskvärt att polismannen både har en hög förmåga att göra väl avvägda bedömningar om hur han skall agera och att han träffar det han har för avsikt att träffa.

varit det främsta syftet. Han menar att ett syfte också har varit att polisen skall ligga på ”*framkant*” av IT-utvecklingen för att det visar att organisationen är modern. Att polisen som organisation hänger med i den snabba utvecklingen har setts som viktigt. Sådana föreställningar, menar Ivarsson Westerberg, har hela tiden varit en del av utvecklingsarbetet inom dataområdet och har möjliggjort stora satsningar på nya datorer och system.

En centralt placerad chef på Rikspolisstyrelsen uttryckte:

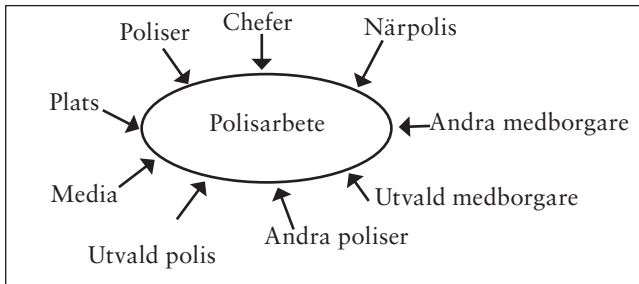
”Jag tror helt klart att man gör saker för syns skull... Jag upplever nog att många chefer i linjen är svårt desillusionerade, men att man håller masken till vardags... det är vanligt att man efter 3-4 öl får höra att cheferna tycker att det är hopplöst alltihopa.”

Känslan av hopplöshet är något som Stenmark (2005) pekat på verkar vara vanlig hos chefer inom polisen. Det är inte otänkbart att det blir intressant för chefer att kunna visa upp vidtagna handlingar, snarare än att fokusera kring resultatet av vidtagna handlingar, om det är så att chefer har en känsla av hopplöshet beträffande deras möjligheter att styra verksamheten.

Den ”*anpassning på ytan*” som jag beskrivit i detta avsnitt genererar en ond cirkel genom att personal uppfattar att organisationen är oprofessionell när ledningen föreslår åtgärder som uppfattas vara effektlösa. När personalen känner att den övergripande styrningen inte fungerar leder det till en minskad motivation, vilket i sin tur medför att nuvarande styrsystem får ändå svårare att fungera.

7.1.2.3 Motstridiga uppdrag

Polispraktiken omgärdas av en mängd uppdragsgivare som har olika krav på polisarbetet. Kraven uttrycks i olika former. En del är uttryckta av personer till exempel i direkta möten mellan polis och medborgare, andra uttrycks i texter om polisarbete.



Figur 7-1: Polisarbetet omgärdas av olika kravställare, Ekman (1999).

Skillnaden mellan hur saker och ting fungerar i verksamheten och hur verksamheten presenteras gör att det utvecklas regler där organisationens presenterade verklighet kan bli de gällande normerna, till skillnad mot de normer polispersonalen anser sig vara lämpliga att handla efter. Ett bra exempel på detta visar Manning (1980) när han redovisar hur en polisman tog hand om två tonårstjejer som lämnade en fest mycket sent på natten på grund av att de blivit antastade av en full man. Tjejerna beslutade sig för att gå hem. Polismannen var orolig för tjejernas säkerhet och skjutsade hem dem. Polismannens åtgärd värdesattes av de inblandade, men när tjejernas pappa skrev till polismannens överordnade för att visa sin uppskattning blev polismannen informellt bestraffad på grund av att reglerna förbjöd att

polisfordon användes i detta syfte.

Lundquist (1991) påpekar att anställda inom offentlig verksamhet ofta hamnar i en konflikt på grund av motstridiga förväntningar och krav. Tjänstemännen blir dels styrda av politiker genom olika former av förvaltningsstyrning, dels styrda från överordnade tjänsteman inom den egna myndigheten eller eventuellt från en överordnad förvaltningsmyndighet och dels styrda av medborgarnas förväntningar och krav. Min uppfattning är att många av de problem som närpoliserna/ordningspoliserna anser skapa en frustration kan kopplas till konflikter mellan olika uppdrag.

För det första föreligger ofta konflikter rörande olika klients önskemål. Lipsky (1980) menar att polismännen verkar i situationer som är alltför komplicerade och dynamiska för att kunna reduceras till formella regler och instruktioner. När skall t ex en högljudd och stormig diskussion i ett etniskt område, där det råder andra kulturella regler för kroppsspråk och dialogform, eller en folksamling som står i ett gathörn en varm sommarnatt, anses vara störande?

Det kanske är personer som ringt in och klagat på, som de uppfattar, en störande samling människor. De som ringt är kravställare, men är det skäl för ett ingripande? De som skall bli utsatta för polismannens eventuella ingripande är också kravställare, så till vida, att de har ett krav att kunna umgås genom att stå och prata i ett gathörn en varm sommarnatt. Är det rimligt att vidta en viss åtgärd? Att genomföra ett uppdrag som initierats från en klient innebär ofta inom polispraktiken att en annan medborgare kommer bli föremål för en åtgärd som denne inte är intresserad av att

bli utsatt för. Två intressen står vanligen emot varandra.

En annan form av rollkonflikt utgörs bl.a. av det uppdrag polisen har att minska antalet skadade och döda i trafiken genom att se till att trafiklagstiftningen efterlevs. Medborgare kommer härigenom att bli föremål för åtgärder som de vanligen inte är intresserade av att bli utsatta för. Polismannen har på grund av andra uppdrag ett behov av att ha en god kontakt med lokalsamhället, bl.a. för att kunna klara upp brott och komma tillrätta med olika former av problem i samverkan med andra aktörer. Att rapportera personer för brott som polismannen har kontinuerlig kontakt med och förväntas få hjälp av kan vara problematiskt. På mindre orter med ett väl utbyggt kontaktnät blir detta förhållande särskilt tydligt. Direktiv från organisationsledningen t.ex. i form av policies, mål och riktlinjer som innebär att polismännen skall utföra ett visst antal rapporter kan upplevas som mycket frustrerande eftersom personalen känner att det motverkar andra viktigare mål.

Andra former av problem uppstår när det finns riktlinjer om att verksamheten skall organiseras på ett sätt som motverkar möjligheten att uppfylla andra uppdrag. Ett exempel på detta är strävan efter att slå samman kommunikationscentraler till större ledningscentraler. Syftet är bl.a. att öka effektiviteten genom en central styrning. Samtidigt finns en risk att ledningscentralens kontakt med lokalsamhället och polismännen försämras, vilket bl.a. minskar möjligheten att klara upp brott.

Lipsky (1980) skriver att polismännens arbetsuppgifter karaktäriseras av konfliktfulla och oförenliga mål, t.ex. att besöka en skola istället för att lägga tiden på annan

verksamhet eller att prioritera att utreda ett visst ärende framför ett annat. Klienter har ofta ett önskemål om att just deras behov skall uppfyllas. Lipsky framför att det i de flesta fall inte är möjligt att de tilldelade resurserna skall räcka till för att tillgodose alla de uppgifter som åligger organisationer där polismannen verkar. Det kan upplevas frustrerande och gör att olika former av normer rörande vilka arbetsuppgifter som skall prioriteras och hur de skall utföras blir viktiga i polispraktiken. När polispersonalens normer om och på vilket sätt arbetsuppgifter bör utföras kommer i konflikt med ledningens intentioner i form av olika typer av styrning väcker det ofta en hög grad av frustration hos personalen. Det får till följd att polismän får en minskad motivation att engagera sig i att försöka hantera problemet med de konfliktfyllda och oförenliga mål som finns inbyggda i polisyrket.

En ur personalens synvinkel felaktig styrning genom lätt mätbara produktionsmål får stora konsekvenser för polisverksamheten, eftersom de flesta arbetsuppgifter som personalen utför är svårkvantifierbara. Det betyder att effekten av denna kontrollstrategi främst kommer att drabba medborgarna och är vanligen inget som kommer att synas i polisens resultatredovisning.

Politiker/ledning hamnar ofta i ett dilemma när det gäller styrning av polisverksamheten. Om de anger att en viss typ av brottslighet skall nedprioriteras innebär det mer eller mindre en avkriminalisering av denna brottstyp. Det gör att det är sällsynt att det anges vilka aktiviteter som skall nedprioriteras och det leder oss in på nästa avsnitt.

7.1.2.4 Ad-hoc mässig styrning

Sherman (1990) har funnit att massmedias fokusering på ett visst område/på en viss brottstyp kan få polisen att temporärt höja prioriteringarna inom detta område/beträffande denna brottstyp.

Vid de intervjuer som jag genomfört har det visat sig att skillnaderna är stora mellan chefers framförda uppfattningar om massmedias styrning av verksamheten och polispersonalens uppfattning. Generellt sätt så har högre chefer vanligen framfört att massmedia styr verksamheten i liten grad, medan personal i linjeverksamheten i normalfallet har en bestämd motsatt uppfattning. Ett intervjusvar från en pensionerad polischef kan kanske kasta visst ljus i frågan:

”Det kan ha hänt att både jag och andra chefer tidigare har ryckt på axlarna och inte tyckt att en viss företeelse varit något viktigt när personalen påtalat ett problem. Men när det står i massmedia kan man känna att: ’ Nu har vi nått gränsen. Nu måste vi göra någonting åt det’, men det är inte för att tillfredsställa massmedia utan för att signalsystemet är så kraftigt att man känner att nu måste man göra något... När massmedia visar ett bra exempel så får man känslan av att så här kan vi inte ha det. Vi måste ta tag i detta på något sätt. Och det är klart. Då upplevs det som det är pressen som styrt.”

Ovanstående citat pekar på ett kommunikationsproblem. Polismännen har ofta uppfattningen att verksamhetsbehov har svårt att få genomslag i olika beslut.

Den upplevda ad-hoc mässiga styrningen av verksamheten påverkar motivationen negativt, genom att polismännen känner att många beslut som tas, fattas för att blidka bl.a.

politiker, inte för att de är de bästa besluten för verksamheten. Det hänger intimt samman med avsnittet ”*Anpassning på ytan*” och medför att det blir svårt att uppnå en effektiv styrning i organisationen.

7.1.2.5 Operativ styrning

Det är vanligt att polismännen upplever att det är en otillräcklig samverkan mellan yttre personal och inre personal. Under deltagande observation har jag ett flertal gånger kunnat konstatera att samarbetet mellan inre⁵⁷ och yttre personal fungerar bristfälligt. Organisationsförändringar har gjort att avståndet mellan de som skall styra verksamheten och polismännen har ökat. En periodplanerad arbetstid har dessutom i många fall försvårat en styrning genom att chefer inte arbetar med samma personal.

Polismännen själva har en stor del i att nya arbetsmetoder inte får genomslag i verksamheten, men den styrform som tillämpas inom polisen medför att det kommer att vara svårt att få igång bl.a. det problemorienterade arbetet. Det finns ett önskemål om att styra polispersonalen likt schackpjäser, vilket andra som studerat svensk polis också kommit fram till. Konsekvenserna av denna ”*command och control kultur*” är att organisationen inte tar tillvara på polisernas kunskap, och det finns en risk att intresset av att utföra åtgärder som är svårkontrollerbara minskar. Eftersom huvuddelen av polismännens arbetsuppgifter är svårkontrollerbara, kan den valda styrformen därmed få mycket olyckliga konsekvenser.

⁵⁷ Bl.a. beträffande stationsbefäl, kriminalpoliser och personal på länskommunikationscentraler.

Det är vanligt att närpoliserna/ordningspoliserna har tre huvudmän i organisationen. Det rör sig dels om egna chefer (t.ex. turlagschef eller närpolischef) som vill att poliserna skall uppnå vissa produktionsmål eller engagera sig i vissa problem. Dels om utredningspersonal och förundersökningsledare (t.ex. stationsbefäl, åklagare) som vill att personalen skall inrikta sina aktiviteter på utredningsverksamhet och slutligen länskommunikationscentralen som vill att närpoliserna/ordningspoliserna skall arbeta med ärenden som finns inlagda i IT-systemet Storm. Personal upplever att krav från dessa tre huvudmän ofta står i konflikt med varandra. När patruller blir uppbundna med utredningsverksamhet eller engagerar sig i ett återkommande problem i ett område påverkar det antal tillgängliga patruller som länskommunikationscentralen förfogar över. Intervju med en befattningshavare på en länskommunikationscentral:

”Poliserna är ofta överambitiösa.”

Förundersökningsledare menar å andra sidan att patrullerna generellt sätt borde lägga ner mer tid på utredningsåtgärder på brottsplatsen. Utdrag från en förundersökningsledares erfarenhetsberättelse i samband med vidare-/repetitionsutbildning för personal i yttre tjänst:

”De flesta poliser i yttre tjänst ser sig inte som brottsutredare utan som någon form av ’ordningspoliser’. I den meningen så genomförs endast de åtgärder som oundvikligen måste göras initialt. Det innebär att utredningsåtgärder ibland inte ses som nödvändiga, samt de åtgärder som genomförs, t.ex. förhör inte alltid svarar upp mot utredningens behov.”

Liknande problem har framförts rörande personalens sätt

att ta sig an återkommande problem i ett område. Intervju med en närpolischef:

”Patrullerna har väldigt svårt att på eget initiativ arbeta problemorienterat. Det är väldigt viktigt att de engagerar sig i de problem som finns, istället så väntar man på de jobb som länskommunikationscentralen larmar ut med tillhörande utredningsarbete.”

Huvudmännens skilda intressen framkallar en frustration hos personalen. De tre huvudmännen har olika stor påverkan på polismännen i det operativa arbetet. Länskommunikationscentralen hamnar ofta i fokus, menar personal.

För att slippa konflikter med personal på länskommunikationscentralens ombeordrar patruller till olika arbetsuppgifter blir en stor del av den yttre tjänstgörande personalen till slut inriktade på att i huvudsak vänta på att bli tilldelade arbetsuppgifter. Normer bland närpolis/ordningspolis rörande vad som är effektivt polisarbete spelar också en stor roll i detta sammanhang. Många poliser är inriktade på att vara tillgängliga, framför att ta sig an olika typer av uppgifter. Det medför att det operativa arbetet i mångt och mycket styrs av de telefonsamtal som för tillfälligt är aktuella att betjäna hos länskommunikationscentralen. Ovanstående gör att det är svårt att, t.ex. få det problemorienterade polisarbetet och den brottsofferstödande verksamheten att fungera på ett önskvärt sätt.

7.1.2.6 Agerande mot personalproblem

Det finns poliser som upplevs hålla sig undan, eller som alltför ofta gör sig skyldiga till olämpligt beteende, utan att polispersonalen menar att ledningen tar tag i problemet:

”Man borde kunna straffa ut sig, om man bara håller sig undan och inte gör något. Istället tjänar man på det. Ju latare och sämre man anses vara, ju mindre behöver man göra.”

En linjeförman som hade problem med en anställd som betedde sig olämplig i yttre tjänst förklarade varför det kan ta lång tid innan det blir någon reaktion, om det överhuvudtaget blir någon reaktion:

”Skall jag agera som chef genom att göra en omplacering eller annat så måste jag för facket verkligen kunna påvisa en dokumentation av problemet, annars slår de direkt hål på det... Man vill ha så pass mycket, man är nästan övertydlig... Sen beror det självklart på vad det är för typ av ärende... När man pucklat på någon på krogen, sin hustru eller kört rattfull... Då är det lättare. Men när det rör sig om attitydproblem, hur man behandlar allmänheten, busar... då är det svårare... Sedan finns det säkert en flathet hos chefer... Man tycker det är för besvärligt och jobbigt att ta tag i personalärenden... Jag tror att det förekommer ganska ofta faktiskt... Även när man får ordentliga signaler från yttre befäl och kollegor så tror jag det går ganska långt innan man tar tag i det. Det är ett bekymmer... För det förstör så enormt för polisen, för närpolisområdet, för arbetskamraterna.”

En annan typ av problem rör sig om individer som har en låg eller obefintlig produktion. Intervju med en före detta linjeförman:

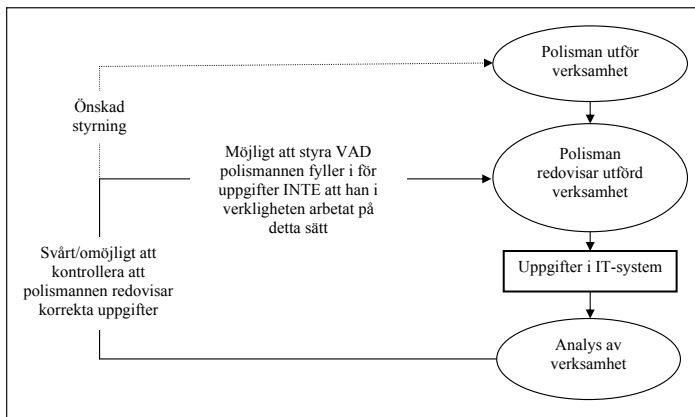
”Cheferna vet vilka som har en låg produktion, men det är svårt att sätta press på dem som presterar lite för de svarar att: 'då skiter jag i det här, då går jag hem och sjukskriver mig om inte du är nöjd', vilket händer en hel del gånger... Och är de hemma och är sjukskrivna är det inte någon bra statistik för myndigheten. Myndigheten får ju betala för de sjukskrivna... Som chef blir man väldigt frustrerad. Man känner sig bakbunden... för man måste ha dem i arbete, men när de väl är i arbete så presterar de inget.”

7.1.3 Uppföljning

7.1.3.1 Statistiskt kvantifierbara resultat istället för kvalitet

McGregor (1966) skriver att en ordinär arbetstagares uppfinningsriktighet är tillräcklig för att överlista vilket som helst av företagets kontrollsystem. Att detta förhållande råder verkar vara ointressant inom det svenska polisväsendet, som istället inriktar sig på att bygga ut kontrollsystemet genom att i högre grad fokusera kring lätt kvantifierbara resultat. Ett exempel på detta är att antalet förundersökningsprotokoll skall öka. Ett annat exempel på styrning är när polismannen själv skall bokföra vilka arbetsuppgifter han eller hon har utfört.

Ovanstående styrsystem överrensstämmer med vad Bruzelius och Skärvad (1989) kallar handlingsstyrning, som bygger på att det går att säkerställa att önskade handlingar utförs, vilket jag och andra polisforskare har pekat på ofta inte är



Figur 7-2: Skillnad mellan önskad och möjlig styrning

möjligt inom polisverksamheten.

Tesser och Rosén (1975) har kommit fram till att personer som inte känner sig tillfreds med sitt arbete inte är intresserade av att hjälpa organisationen att uppnå dess långsiktiga målsättning och att de därför är mer benägna att förvanska information.

Forskare har noterat problemet med felaktiga siffror. Ett av de mest kända fallen med förvanskade siffror utspelade sig i Kent. Polismännen kunde bl.a. sitta på cafén och notera registreringsnumret på bilar som passerade. De anmälde sedan bilarna stulna, för att en tid senare rapportera att bilen hittats, utan att ägaren haft en aning om att bilen varit stulen. Allt i syfte att få bra statistik (Young, 1991).

Finstad (2000) menar att mål- och resultatstyrning flyttar fokus från kvaliteten och innehållet i arbetet och till målet; det statistiskt mätbara. Hur man når målet blir mindre viktigt. Fjeldberg (2000) framför att mål och resultatstyrning bara synliggör delar av polisens verksamhet. Jag har gjort liknande iakttagelser. Intervju med en polisman:

”Ikväll såg du att vi förhindrade flera bråk i N-centrum genom att bara vara där och göra små ingripanden, men vår aktivitet är inte nå’t som syns i statistiken och därför inget som prioriteras.”

Under studien har det ett flertal gånger framförts att det är vanligt att resultatredovisningar och analyser genomförs för att beskriva vissa förhållanden som man önskar påvisa från ledningens sida. Det verkar enligt personalen ofta vara viktigare att visa upp ett bra resultat än att redovisa ett korrekt resultat. Poliser har framfört att de ibland får

direktiv om att redovisa en viss kod för att överordnade känner sig pressade att visa upp ett bra resultat:

”De säger att vi skall kryssa i mer av en viss kod, även om vi inte jobbat med det.”

Andra exempel på när styrningen till lätt kvantifierbara resultat fått olyckliga konsekvenser är att personal har fått direktiv om att inte ägna sig åt brottsstödande aktiviteter, eftersom detta inte genererar fler förundersökningsprotokoll.

”Det viktigaste är att ha ett fåtal ärenden i balans – inte att försöka klara upp brott och hjälpa målsäganden att få igen gods. Ärenden läggs ner alltför lättvinligt och vissa ärenden räknas som uppklarade i statistiken trots att de egentligen inte är uppklarade.”

Ivarsson Westerberg (2004) skriver att normer för vad som är bra polisarbete i högre utsträckning har börjat formuleras av företagsekonomer inom polisen. Det gör att nya typer av krav ställs och gör att verksamheten mättsätts och avgränsas på ett annat sätt än tidigare. Inte sällan blir målen kvantitativt inriktade som t.ex. att ett visst antal nykterhetskontroller skall göras eller hur frekvent en plats skall patrulleras. Administrationen formar, enligt Ivarsson Westerberg, på så sätt inriktningen på verksamheten istället för tvärtom. Ivarsson Westerberg framför att mål- och resultatstyrningens skapare inom polisen numera är en av dess främsta kritiker:

”Det är ju sådana där halvdumma teorier bakom den där, men jag var själv med... Men det var när vi jobbade med den där som vi insåg att så här går inte att hålla på. I botten ligger ett antagande om att man ska hitta objektiva mått som ska säga något om polisverksamheten är

bra eller dålig. Och... önskan om att slippa göra värderingar... utan bara kunna konstatera att står det 87 – skitdåligt, eller 102 – oj vad bra.”(Ivarsson Westerberg, 2004)

7.1.3.2 LA-tester

Antal LA-tester⁵⁸ upplever poliser vanligen vara ett dåligt mått på produktiviteten. Polispersonal menar att kvantitet går före kvalitet och detta motverkar genomförandet av riktade insatser, vilka upplevs som viktiga att genomföra, eftersom det är en så pass liten risk att bli stoppad:

”Hur många gånger har du blivit stoppad och fått blåsa i en alkometer? Slå ut det på antal kilometer som du kört och du fattar att risken att bli stoppad är minimal.”

Förutom att riktade insatser kan ha som syfte att få tag i rattfyllerister så menar polispersonal att de riktade insatserna även kan ha som syfte att visa så många trafikanter som möjligt att polisen utför LA-tester. Antal LA-tester är även ur denna aspekt ett dåligt mått på effektivitet, menar dessa poliser. Bara för att många blås genomförs behöver det inte betyda att man står på en plats där många personer ser LA-testen. Att ha en kontroll på en plats där många personer passerar, på väg till t.ex. midsommarfirande, men att polispersonalen bara stoppar ett fåtal procent av de som passerar, kan ha en bra förebyggande effekt. Många känner att de var nära att bli stoppade, menar poliser som jag intervjuat. Det kan få en del att avstå från att köra alkoholpåverkade.

⁵⁸ Lagen om utandningsprov, vilket gör det möjligt för polisen att stoppa fordon i syfte att föraren skall blåsa i en alkometer.

Med nuvarande mätmetoder är dock det optimala att stå på en väg med en jämn, inte alltför tät ström av bilar, där poliserna hinner med att stoppa huvuddelen av bilarna. Att ha en kontroll där frekvensen av bilar är stor försvårar kontrollen och ställer större krav på poliserna att se till att fordon kan köra in och ut från kontrollen på ett säkert sätt. Att många har sett en kontroll och att man stått på "rätt" ställe är inget som syns med nuvarande mätmetoder.

Från början så redovisade personalen själva hur många LA-tester som genomfördes. Personalen redovisade ett större antal LA-tester än som i verkligheten genomförts. För varje LA-test gick det åt ett plaströr. Nya rör beställdes automatiskt och på mer än ett ställe i landet har det vid intervjuer framkommit att rum fylldes av nya kartonger med rör. Personalen fick börja slänga nya kartonger med rör, eftersom det annars blev uppenbart att redovisningen inte stämde med verkligt utfall. Problemet uppmärksammades dock och ett instrument som skulle öka detaljeringsgraden på statistiken och försvåra en felaktig bokföring av antalet LA-tester ersatte de gamla alkometrarna. Själva grundproblemet fästes ingen större vikt vid, d.v.s. att polisarbete är svårkontrollerbart och betydelsen av att personalen är motiverad att utföra en uppgift för att uppgiften skall bli utförd på ett önskvärt sätt. Föga förvånande visade det sig att den nya tekniken inte kunde förhindra att personalen manipulerade antalet genomförda LA-tester. Ett inte ovanligt sätt är att poliserna själva blåser i alkometer för att nå upp till en uppställd målsättning:

"Vi brukar blåsa 75 procent av LA-kontrollerna själva så att vi slipper höra en massa gnäll."

Det finns även andra sätt att utföra testerna på och inova-

tionen är stor: att hålla för inblåsningshål och samtidigt trycka på C-knappen, att åka i 70 km/h, hålla ut alkometer genom nedvevad bilruta och trycka på C-knappen, att lägga ut ett antal påslagna alkometrar på ett bord och samtidigt trycka på radioapparatens monofon tätt ovanför dem, att tejpa ihop ett antal rör för att kunna blåsa i flera alkometrar samtidigt (fyra stycken är rekordet). Att själv blåsa i en alkometer i radiobilen är dock det vanligaste sättet (den högsta siffran jag kommit i kontakt med är 75 egna blås i radiobilen under ett arbetspass).

7.1.3.3 Verksamhetskodning

Flera av de IT-system som används för uppföljning är uppbyggda för att i efterhand redovisa genomförda aktiviteter, där polispersonal t.ex. skall bokföra⁵⁹ en metod- och resurskod. Bland annat redovisningen av metod- och resurskoder upplevs vara problematisk. Arbetsuppgifter är ofta uppdelade i korta moment, vilket gör att det kan vara svårt att hitta en representativ kod. Det kan också vara så att samma arbetsuppgift i sig innefattar flera metod-/resurskoder:

”Vi tjänstgör i ett centrum där målet är att förhindra bl.a. både narkotikaförsäljning, okopplade hundar, snatterier, ordningsstörningar och våld. Vi håller givetvis på med riktade insatser mot viss brottstyp ibland, men oftast är syftet att förhindra eller beivra olika typer av brott... Det blir sedan krångligt att redovisa vad vi gjort.”

Det är heller inte ovanligt att en polis är inblandad i ett ärende där en person misstänks för flera brott (olika koder vid olika typer av brott):

⁵⁹ I många fall är det inte enskilda poliser som bokför vad de arbetat med utan uppgiften kan ligga på stationsbefäl eller administrativ personal.

”En polis håller ett förhör på 45 minuter – där tre olika brottstyper ingår (våld, stöld och narkotikabrott). Polismannen ringer sedan till åklagaren under 20 minuter för att föredra ärendet, där det sker en fokusering på vålds- och stöldbrottet. Den misstänkte blir anhållen för våldsbrottet och förs till häktet av polismannen, vilket tar 10 minuter. Polismannen skall därefter skriva in några beslag som härrör sig från stöldbrotten. Detta arbete tar 15 minuter att genomföra.”

Personalen upplever att det är svårt att redovisa vad de egentligen gjort, och har också svårt att förstå vitsen med att göra en uppdelning av ett arbetsmoment i olika koder. Personal menar även att tidsredovisningen inte påvisar kvaliteten på genomfört arbete:

”Om en polis patrullerat i ett centrum mellan 09.00 och 11.00 en förmiddag så bokförs två timmars arbete. Dessa två redovisade timmar säger intennärpolispersonalen patrullerat av centrumet. Om det föreligger ett behov av att patrullera av centrumet mellan 20.00 och 22.00 så går det inte att följa upp om så verkligen skett. Tidredovisningen säger heller inte var aktiviteten skett?”

I samband med att RRV har granskat polisväsendet har man kunnat konstatera:

”Den modell för redovisning av polisens resultat som idag används är huvudsakligen konstruerad för rapportering till regering och riksdag... De mått som modellen bygger på bör ses över, så att de får tydligare koppling till verksamheten. Så länge det inte känns meningsfullt för den enskilde polisen att redovisa hur och till vad tiden har använts kommer ambitionen vara låg när det gäller att redovisa på ett korrekt sätt.”
(RRV, 1996)

Hur polispersonalen uppfattar nuvarande uppföljnings-

system kanske bäst sammanfattas i en dikt som satt i en korridor i ett polishus:

*"Att vara polis är inte lätt, jag fightas med min kodblankett.
I huvet chefens ord jag hör, statsmakten vill veta vad du gör.
Vid kodning skall du inte vela, den hjälper staten att pengarna dela.
Åt våran kodning sa man usch, ni måste genast gå på kurs.
En trevlig dam hon kom från Skövde, hon lärde oss vad vi behövde.
Nu finns det inte nån polis, som på kodning är novis.
Och vad du gör så glöm ej bort, att jobba jämt på händelse rapport.
När du inget gör eller håller koll, så koda genast G 5 0.
Hjälper du en krockad cyklist, eller tröstar en tant som gubben mist.
Ett mord, ett rån, en lös släppt gris, blir samma kod på något vis.
Skydda, hjälpa, ställa tillrätta, är inte så viktigt som detta.
Jag känner att jag gjort det rätta, och mina steg känns jättelätta.
Jag lämnar våran toalett, har torkat mig med en kodblankett."*

Johansson (1992) har en kapitelrubrik i sin avhandling som heter: *"Att dölja genom att mäta: försäkringskassornas verksamhetsredovisning"*. Han menar att arbetstidsredovisning på flera sätt är problematiskt, både med avseende på tillförlitligheten i det som mäts och ifråga om vad som utelämnas vid mätningarna. Han har sett att arbets-tidsredovisningen, genom att aktiva servicesatsningar inte räknas in vid de månadsvisa återkommande produktivitets mätningarna, *"bestraffar"* aktiva satsningar på service. Arbetsredovisningssystemet är med andra ord kontraproduktivt i förhållande till servicesatsningarna. Men inte bara det, menar Johansson. Redovisningen lämnar heller ingen information om ärendehandläggningens kvalitet. Därmed premieras snabbare handläggning genom avkall på kvaliteten, t.ex. genom minskad kontrollverksamhet. Arbetstidsredovisningssystemets sätt att mäta prestationer innebär alltså,

enligt Johansson, att viktiga aspekter av verksamheten döljs. Det leder i sin tur till att både aktiva servicesatsningar och kvaliteten i ärendehandläggningen motverkas. Johansson har gjort iakttagelser att ett redovisningssystem kan fungera dubbelt kontraproduktivt. Jag har gjort liknande observationer inom polisen. Intervju med en linjeförman:

”Man jobbar inte så enkelspårigt som tidsredovisningen är uppbyggd efter... Det påverkar verksamheten på så sätt att ledningen baserar sina beslut på fel uppgifter... De blir att jag som chef måste lägga ner massa tid och energi på att tillfredsställa systemet så att jag kan få rätt beslut av mina chefer... Jag skulle vilja ägna mig åt metodförbättringar av själva verksamheten istället. Inte behöva planera för hur vi skall korrigera siffrorna så att vi skall få beslut som är bra för verksamheten. Cheferna säger: ’Vi vet att det inte stämmer’. Trots att beslutsfattarna hela kedjan upp säger: ’Vi vet att siffrorna inte stämmer’ så är det ändå dessa siffror man går efter. Det är väldigt olyckligt.”

Att linjeförmanen måste lägga ner tid på att tillfredsställa systemet tydliggörs genom nedanstående intervju med en pensionerad högre chef:

”Jag tittade mycket ofta på siffrorna... Jag litade på att det som redovisades var korrekt... Det var statistiken jag gick på... När jag pratade med enskilda individer så fick jag så många olika signaler... Som jag visste inte stämde överens med verkligheten... när man nagelfarde vad som fanns i timmar och resurser... Man måste ta det personalen säger med en nypa salt och jämföra det med de faktiska siffrorna som finns. För siffrorna ljuger inte. Siffrorna var en viktig beslutsgrund.”

Som samtidigt menade:

”Det finns ett stänk av sanning att det viktiga är att visa upp bra siffror

snarare än att de ska spegla verksamheten... Timmarna måste man på något sätt göra. Det är en prioriterad verksamhet."

Johansson har funnit att inte ens inom de organisationer inom svensk offentlig sektor där redovisningssystemen är som allra mest utvecklade förekommer någon form av kontroll eller övervakning av gräsrotsbyråkraternas arbete. Nuvarande sätt att följa upp och styra verksamheten inom polisen innebär inte bara att styrningen blir ineffektiv, den bidrar dessutom till ett produktionsbortfall på grund av att personalen blir frustrerad.

7.1.3.4 Presentationen av siffror har ofta högre prioritet än verkligheten bakom siffrorna

Ericson (1981) framför att det finns presentationsregler och att dessa används av organisationen för att rättfärdiga sig själv. Ericson kallar detta för "Organisations hyckleri" och polismän är utomordentlig medvetna om skillnaden mellan verkligheten och det som presenteras. Brunsson (1993) har funnit att presentationen av siffror ofta har högre prioritet än verkligheten bakom siffrorna inom svensk statsförvaltning och att det inte är ovanligt att presentationen av en viss verksamhet i en organisation är särkopplad från den faktiska verksamheten. Brunsson beskriver särkopplingen som ett sätt för organisationer att "skydda" verksamheten genom att anpassa sig på ytan. Jag har gjort liknande iakttagelser. Intervju med stabspersonal:

"Vissa högre chefer vill bara höra det positiva. Andra vill höra det som inte går lika bra och som man kan förbättra och det beror helt på vilket klimat den högste chefen lägger... Hos oss har uppdraget hela tiden varit, redovisa enbart det som går bra. Redovisa inte saker som vi kan

förbättra, eller som går mindre bra.”

Det är inte ovanligt att personal som arbetar med att göra uppföljningar har uppfattningen att resultatet inte speglar verkligt utfall. Ett citat från en annan person än ovan som också arbetar i en stabsfunktion:

”Även om jag sitter i en stabsfunktion nära maktens hjärta kan jag säga att uppföljningar och presentationer ofta har som enda syfte att göra politiker nöjda. Vi är en slags drängar som sitter och fabricerar ord, som vi vet ofta inte har verklighetsbakgrund, men vi vet att de tillfredställer våra högre chefer och de måste i sin tur tillfredsställa sina chefer. Det har att göra med att en regering oavsett politisk färg egentligen inte är intresserad av att höra hur dåliga saker och ting är... Kommer dåliga saker fram så utnyttjas det av oppositionen. Det finns ju ingen anledning att försöka ta fram sådana saker. De vill ju sitta kvar vid makten. Det blir därför viktigt att visa upp ett bra resultat.”

Jag har ett flertal gånger kunnat konstatera att resultat redovisas på ett missvisande sätt inom polisen. Det gäller från högsta nivå inom polisorganisationen ner till enskilda tjänstemän. Det är olyckligt när det inte är accepterat inom organisationen att lyfta fram saker som fungerar dåligt. Det gör att det är mycket svårt att komma tillrätta med olika problem. Om problemen inte synliggörs föreligger inget större förändringsbehov.

Personal framför dessutom ofta att det förekommer att personer utanför polisorganisationen verkar ha ett intresse av att presentera ett visst resultat. Går brottsligheten ner är t.ex. vissa kriminologer snabba med att säga att brottsligheten har sjunkit och hänvisar till statistik. Om brottsligheten däremot går upp är det vanligt att kriminologer istället betonar att

det förmodligen beror på en ökad anmälningsbenägenhet⁶⁰.
Citat hämtat från tidningen Stockholm city (2003-09-22):

”..tittar man på brottsstatistiken sedan 1990 är trenden tydlig – i dag är det 36 procent fler anmälda fall av misshandel och grov misshandel än för 12 år sedan. En oroväckande tendens menar många, men den eviga frågan är om denna statistik speglar den faktiska verkligheten. Lever vi i en allt farligare stad? – Enligt min mening har inte Stockholm blivit våldsammare de senaste tio åren, säger Jerzy Sarnecki, professor i kriminologi. Det vi ser i dessa ökningar är ett samhälle som allt mindre accepterar våld. Vi blir därmed också allt mer benägna att anmäla våldsbrotten.”

Knutsson och Søvik (2005) skriver att kriminologisk forskning uppvisar en stor mångfald och kan inte dras över en kam, men ibland har den kommit att karaktäriseras av ett stort ideologiskt inslag.

Bryman (1997) framför att när många samhällsforskare i allt större utsträckning har fått i uppdrag av statliga myndigheter att utforma en forskning som ligger i linje med en viss politik har man tvingats uppvisa en förment vetenskaplighet beträffande sina metoder för att få ekonomiska resurser för forskningen. Skälen till det är, enligt Bryman utan tvivel mångfaldiga. Eliasson (1995) framför att hon inte vet hur de anslagsbeviljande myndigheterna faktiskt bedömer saken, men hon misstänker att många forskare tror att det ger mer pengar att förklara sig solidarisk med ord som står i andra papper, t.ex. Socialtjänstlagens intentioner. Hon påpekar att det finns en risk att forskare förvandlas till experter – någon

⁶⁰ När jag gått igenom artiklar om brottsutveckling i massmedia verkar detta vara särskilt vanligt när det rör sig om yttranden från BRÅ.

som vet – istället för att förbli någon som vill veta. Det är en slags förmyndarmentalitet, menar Eliasson.

7.2 Lagstiftning uppfattas som oklar och otillräcklig i förhållande till polisens uppgifter

Om lagstiftningen uppfattas som oklar finns risken att medborgare blir utlämnade till godtyckligt tvång. Sundberg-Weitman (1985) menar att lagstiftningen spelar en viktig roll i detta sammanhang. Genom klara syften och bestämda tillämpningsområden för olika lagar och genom en vägledning för rättstillämpningen med avseende på intresseavvägningar kan utrymmet för godtycklig tillämpning göras minimal.

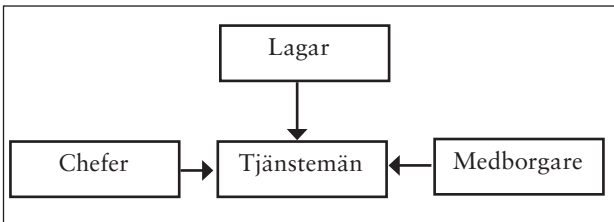
Polispersonal har till uppgift att tillämpa lagstiftning i praktiken, då generellt hållna regler måste användas i en specifik situation. Under intervjuer och deltagande observation inom polisen har jag kommit fram till att polispersonal uppfattar lagstiftningen som oklar och otillräcklig i förhållande till polisens uppgifter, vilket till stora delar bottnar i kommunikationsproblem mellan det Teoretiska perspektivet och Golvets perspektiv.

Att personal uppfattar lagstiftningen som oklar/otillräcklig har flera orsaker:

- Sättet att tolka och sprida information om gällande rätt inom polisen
- Regler som i vissa fall är oklara eller otillräckliga i förhållande till de krav som statsmakten/ allmänheten bl.a. ställer på effektivitet och på att ta tillvara brottsoffers behov

- Att polispersonal främst ser lagstiftningen ur ett polisiärt effektivitetsperspektiv

I många fall är det en kombination av ovanstående tre faktorer som gör att polispersonal uppfattar lagstiftningen som otillräcklig/oklar. Lundquist (1991) beskriver att det kan hända att medborgarnas önskemål kommer i strid både med överordnades förväntningar och krav samt med vilka åtgärder som går att vidta med stöd av rådande lagstiftning.



Figur 7-3: Tjänstemannen utsätts för motstridiga krav (Fritt efter Lundquist, 1991)

En etisk konflikt uppträder då det i valsituationer föreligger motsättningar mellan två hänsynstagande, och det är helt uppenbart vilket av dem som tjänstemannen bör föredra i etisk synvinkel. Det står alltså klart för aktörerna vilken åtgärd som är den goda och rätta eller onda och orätta.

Ett etiskt dilemma uppträder i valsituationer, då två eller fler hänsynstaganden står i motsättning till varandra och det inte är givet vilken som är optimal ur etisk synvinkel. Vad man än väljer blir resultatet inte helt tillfredsställande. Etiska dilemman uppstår också i valsituationer, då en i sig god åtgärd leder till onda effekter och då än i sig onda åtgärder leder till goda effekter.

Etik kan delas upp i olika nivåer (Lundquist, 1991):

- *Den egna etiken i form av de föreställningar om gott och ont, rätt och orätt som individen alltid bär med sig.*
- *Professionsetik hänger samman med tjänstemannens utbildning och yrkeskår.*
- *Förvaltningsetik gäller alla verksamheter i förvaltningen. Den kan omfatta varianter så att exempelvis olika myndigheter eller delar av myndigheter har delvis olika tyngdpunkter i sina etiska föreställningar.*

En klassisk organisationsforskare är Weber. Weber (1921) menar att tjänstemannen måste lyda, även om han själv anser att innehållet i de beslut han verkställer strider mot god moral. Om den överordnade, trots invändningar, insisterar på att ordern ska verkställas skall den utföras. Utan denna disciplin, menar Weber, skulle hela förvaltningsapparaten falla samman. Justitieombudsmannen har framfört liknande åsikter:

”Jag vill därvid särskilt framhålla att medborgarna – om varje tjänsteman skulle äga frånga lagen, när han för sin del finner sådant påkallat av ömmande skäl – icke skulle kunna förutse hur myndigheterna komma att handla, med påföljd att själva grunden för rättssäkerheten och möjligheten att planera för framtiden rubbas till allvarligt men för ordning och trivsel i samhället.”

Lundquist (1991) framför att å ena sidan kräver vi att tjänstemännen ska vara etiskt autonoma, lyhörda och flexibla. Å andra sidan vill vi att det ska vara neutrala, lojala och tekniskt kompetenta. En extrem version av den Weberska ståndpunkten företräder den nazistiska massmördaren Eichmann. Eichmann fransäger sig ett personligt ansvar genom att hänvisa till ansvarighetslinjen i hierarkin:

”Om inte jag hade suttit på den posten, skulle någon annan varit tvungen att fälla samma avgöranden på grundval av de befintliga direktiven, förordningarna och bestämmelser från sektionens överordnade.”

Knutsson och Granér (2001) beskriver att polismannen har ett krav på sig att följa de regler som finns. Annars skulle det resultera i anarki. Ett annat argument är att polisen har genomförandeansvar för demokratiskt utformad politik. Genom att vara alltför självständig skulle tjänstemannen åsidosätta de demokratiska spelreglerna. De hänvisar i detta sammanhang också till Eichmann som en extrem ståndpunkt på att följa den hierarkiska ordningen. Eichmann dömdes till döden för att ha förbrutit sig mot mänskliga rättigheter, trots att han lytt Adolf Hitlers order och dessutom handlat inom tredje rikes lagar. Nürnberggrättegången slog dock fast att det måste finnas situationer där den blinda lydningen är ohållbar. Eichmann borde ha följt sitt samvete och handlat utifrån *”den naturliga lagen”*. En enskild tjänsteman måste själv göra etiska övervägande för det moraliska ansvaret kan inte överföras på andra aktörer. Knutsson och Granér fortsätter med att hänvisa till Europarådets deklarationer om polisen och FN:s regler för polisers uppträdande:

”I sin tjänsteutövning skall polismän respektera och skydda mänsklig värdighet samt bevara och försvara allas mänskliga rättigheter.”

Ovanstående FN-artikel gör, om vi skall använda Lundquists termer, att polismannen hamnar i ett etiskt dilemma. Det är en mänsklig rättighet att inte utsättas för brott. Polismannen skall se till att människor inte drabbas av brott. Det finns dock lagar och regler som många gånger begränsar polismannens möjlighet att försvara mänskliga rättigheter. Samtidigt är syftet med dessa lagar och regler att de skall

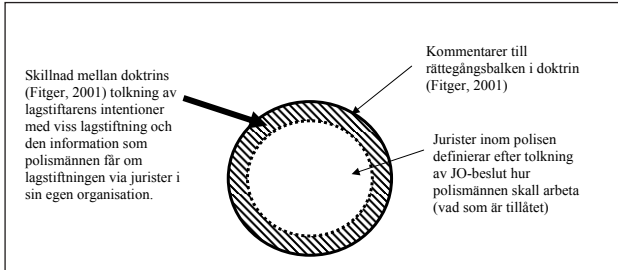
skydda medborgarna från att statsmakten, i form av polisen, kränker deras mänskliga rättigheter. Kan en polisman bryta mot en regel eller lag för att en viss person är på väg, eller med hög sannolikhet är på väg, att kränka femtio andras personers mänskliga rättigheter? Kan en polisman undvika att vidta en handling mot en person som är på väg att kränka andras mänskliga rättigheter, genom att hänvisa till en regel som förhindrar honom att vidta en åtgärd?

Lundquist frågar sig om vi skulle vara nöjda med en rent weberskt byråkrati? Nej, en sådan skulle vara okänslig, omänsklig, stelbent, lydig men utan initiativ och framför allt, okänslig för etisk kritik utom när denna kommer som lagar eller instruktioner från överordnade. Skulle vi vara nöjda med än ren mänsklig, flexibel och situationsinriktad byråkrati? Nej, en sådan skulle leda till olikhet inför lagen, brist på koordinering och olydnad gentemot politiska direktiv. Båda typerna är långt ifrån idealiska.

Merton (1940) tar i viss mån upp samma problematik genom att rikta uppmärksamheten på vad han kallar byråkratis dysfunktioner. För att uppnå ett förutsägbart handlingssätt måste byråkratin bygga på ett opersonligt förhållningssätt och strikt regeltillämpning. Men just betoningen av regler, menar Merton, kan leda till att de kommer att betraktas, inte som medel att uppnå ett mål, utan som ett mål i sig.

7.2.1 Skapandet av en intern säkerhetsmarginal

Det finns brister i sättet att sprida och tolka gällande rätt inom polisen:



Figur 7-4: Skillnaden (raster) mellan doktrins tolkning (Fitger, 2001) av lagstiftarens intentioner med viss lagstiftning och den information polismännen får om aktuell lagstiftning.

Yttrande från personal på rättsenhet:

”Det är rimligt att lägga sig en smula innanför vad som är på gränsen till det tillåtna. Det vore oansvarigt som myndighet att lägga sig på denna gräns och utsätta sin personal för risken att begå tjänstefel.”

Annan personal på denna rättsenhet, som ansvarar för utformningen av olika juridiska informationstexter framförde att:

”Vi måste ha marginaler när vi tolkar gällande rätt. Myndigheten får aldrig utsätta den enskilde arbetstagaren för risken att bli misstänkt för tjänstefel genom att han följt vår tolkning av gällande rätt.”

Andra personer med juridisk utbildning jag intervjuat menar att denna inställning är felaktig:

”Det blir i praktiken väldigt många fall som enligt x ligger utanför det tillåtna, men som enligt förarbetena och JO ligger innanför det tillåtna, vilket gör polisverksamheten ineffektivare än vad lagstiftningen tillåter.”

Flera av dem jag intervjuat påtalar att denna inställning, i kombination med att polisorganisationen sällan har framfört förändringsbehov rörande nuvarande lagstiftning, är olycklig. Polispersonal hamnar i en situation där de känner en stor frustration beträffande samhällets förväntningar respektive de lagstöd som de uppfattar finnas för att nå upp till dessa förväntningar. Jurister jag intervjuat menar att upprättandet av en intern säkerhetsmarginal snarare försvårar än underlättar polispersonalens arbetssituation:

”Rättsenhetens viktigaste uppgift är att gå ut och tolka lagstiftning, särskilt i de fall rättsläget är oklart. Det är Rättsenheten som skall utnyttja nuvarande lagstiftning maximalt i sin tolkning och axla ansvaret om lagstiftningen tolkats felaktigt. Det är inte de enskilda arbetstagarna. Det blir säkrare för dem om de har uttalanden från polismyndigheten att luta sig tillbaka på. Om det är så att Rättsenheten upplevde nuvarande lagstiftning som otillräcklig är det viktigt att dessa förändringsbehov förs uppåt. Det är dock sällan förekommande. Rättsenheten har valt en för passiv inställning när man väljer att lägga sig klart innanför vad som är tanken med lagstiftningen – utan att påtala förändringsbehov. Det gör att de istället för att hjälpa arbetstagarna att undvika att begå tjänstefel medverkar till att denna risk ökar. Det hela blir extra problematiskt av att Rättsenheten, när man beskriver gällande rätt, dessutom väljer att lägga sig klart innanför vad som är tanken med lagstiftningen även i de fall då lagstiftningen är klar.”

Wilson (1968) har belyst svårigheterna framför allt i den patrullerade polismannens arbetssituation. Svårigheter i arbetet uppstår lätt genom oklarheter i vad som avses med t.ex. *”olämpligt uppträdande”* och *”förargelseväckande beteende”*. Tolkningarna varierar med situationen och miljön samt med polismannens och andras olika åsikter, erfarenhet, ålder, nationalitet etc. Andra svårigheter sammanhänger

med att polismän skall upprätthålla lagar vars berättigande ibland allmänt ifrågasätts.

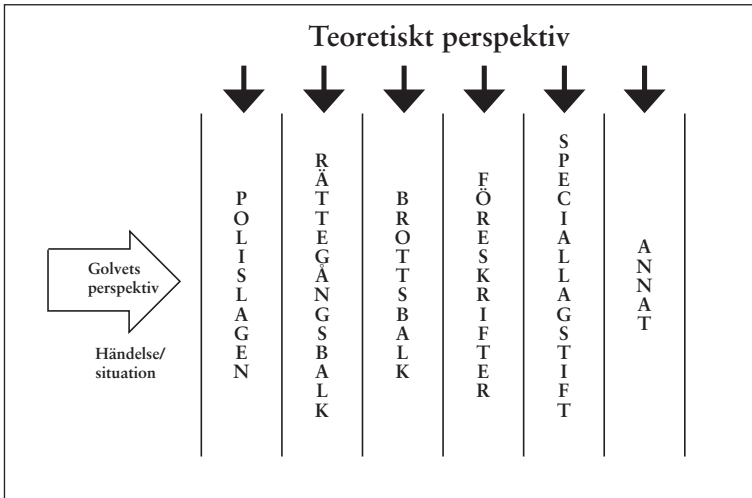
Holmberg (1999) har uppfattat att polismännen gör anmärkningar och använder begrepp som att kollegan borde få ”*författarhonorar*”, vilket Holmberg menar tyder på att det inte är ovanligt att man genomför ett ingripande som man i efterhand måste rättfärdiga genom att ”*skriva sig fri*”. Man kan vara tvingad att ”*skriva sig fri*” för att man själv handlat överilat eller oberättigat, men det kan också bero på att man handlat förnuftigt i sammanhanget, men att det saknats lagstiftning för den handling man vidtagit eller ej vidtagit, påpekar Holmberg. Bittner (1975) har funnit att det inte är ovanligt att den egentliga lagstödsrättens grunden till ett ingripande ofta är irrelevant i förhållande till den konkreta lag som kommer i användning. Man hittar t.ex. ett lagstöd för att frihetsberöva någon, trots att grundorsaken till ingripandet inte möjliggjorde ett frihetsberövande.

Det är vanligt att polismännen uttrycker sin frustration över att lagstöden är otillräckliga i förhållande till de uppgifter polismännen får krav på sig att lösa.

7.2.2 Teoretiska perspektivets inverkan på gällande lagstiftning

Personal med Golvets perspektiv och personer med det Teoretiska perspektivet ser lagstiftningen ur två skilda perspektiv. Personal med Golvets perspektiv har ett behov av att lagstiftningen är utformad för att passa i en konkret situation. Det är vanligt att personer med det Teoretiska perspektivet framför att de inte alls förstår att polispersonalen upplever att lagstiftningen är oklar eller otillräcklig. En pensionerad högre polischef framförde:

”Jag kan inte förstå att personalen tycker att lagstiftningen inte är tillräcklig eller oklar. Det har jag aldrig förstått heller. Jag har ju hört det här resonemanget tidigare. Jag tycker att vi har alla instrument man behöver för att kunna agera som polis ute... (Egen kommentar: Under intervjun ges efter detta uttalande ett antal konkreta exempel på när personalen tycker att lagstiftningen är oklar eller otillräcklig)... Jag har inte ens tänkt i de banorna. Jag har inte reflekterat över detta på min nivå, man ser det mer övergripande. Det är detaljer... Det är väl ungefär som att när man skall tapetsera. Jag kanske ser att det är en bra vägg att tapetsera på, men den som ska tapetsera ser att väggen är ojämn. Att man måste slipa också. Det ser inte jag. Det ingick inte i min syn.”



Figur 7-5: Olika perspektiv på lagstiftningen

Praktiska problem med nuvarande lagstiftning når sällan utredare i lagfrågor i och med att det nästan undantagslöst är representanter från det Teoretiska perspektivet som företräder polisen i de fall polisorganisationen skall yttra sig över nuvarande eller kommande lagstiftning. Det kan göra att det blir svårt att komma tillrätta med problemet att

lagstiftningen upplevs som oklar och otillräcklig.

Flera intervjupersoner menar att nuvarande sätt att tolka och sprida information inom polisen leder till en ineffektiv polisverksamhet, där det är vanligt polispersonal känner sig osäkra och inte vågar att agera. Samma iakttagelser har jag gjort vid deltagande observation. Trots att det funnits möjlighet att agera med stöd av nuvarande lagstiftning har polispersonalen ej vågat vidta åtgärder. Osäkerheten är också en anledning till att personal nischer in sig och väljer att inte involvera sig i vissa arbetsuppgifter.

7.3 Missnöje med hur rättssystemet fungerar

Muir (1977) pekar på att polismannen är beroende av att rättssystemet fungerar för att inte tappa sin trovärdighet. Muir, tar upp ett exempel, där en bror skall misshandla sin systers våldtäktsman. En polisman lyckats förhindra det genom att få de inblandade att acceptera den *”rätta vägen”*. Polismannen får stå till svars för hur hela rättsapparaten fungerar, från utredningsmannens arbete, till åklagarens och rättens bedömning. Polismannen tappar ansiktet om rättssystemet inte backar upp honom.

Det måste anses som allvarligt att en så pass stor (65 procent) andel av polispersonalen anser att rättssystemet inte alls fungerar tillfredsställande. Flera av de i avsnittet beskrivna problemen har inte bara betydelse för polispersonalens motivation utan också för medborgarnas tilltro till rättssystemet (se Lindgren, 2004), vilket påverkar polismannens möjlighet att övertyga människor att inte ta lagen i egna händer. En vanlig synpunkt som jag erhållit är att brottsoffer

upplever att det inte händer något, att det inte är någon idé att ringa polisen⁶¹. Under deltagande observation runt om i landet har jag kommit i kontakt med fall där privatpersoner själva skipar rättvisa och löser ”*problem*” genom olika former av illegala metoder utan att blanda in rättsväsendet. Jag har känslan av att dessa handlingar har ökat i omfattning, men jag har inte haft som syfte att studera detta fenomen.

7.3.1 Upplevelsen att polisens utredningsarbete fungerar bristfälligt

En arbetsgrupp som fick i uppgift att se över utredningsverksamheten i Stockholms län fann att den genomsnittlige utredaren håller enbart ett förhör varannan dag. Antalet hållna förhör i förhållande till antalet inkomna ärenden, där det ofta krävs mer än ett förhör per ärende, medför ovillkorligen antingen stora balanser⁶² eller att många utredningar läggs ner på ett tidigt stadium, utan att tillräckliga utredningsåtgärder vidtagits. Att utredningsverksamheten generellt sett upplevs vara ineffektiv tycker personalen ofta är frustrerande:

”Att jaga Svensson känns svårmotiverat när det åker runt åklagare och skriver av ärenden med kända gärningsmän och sedan vill man att man skall sätta dit Svensson för ett säkerhetsbälte.”

⁶¹ 2004 i en undersökning från Svenskt kvalitetsindex (www.kvalitetsindex.se) som beskriver brukarnas värdering av central samhällsservice fick polisen ett av de lägsta värden som uppmäts i KI:s historia. Undersökningen gällde brottsoffers upplevelser om polisens förmåga att lösa brott. I den undersökning som presenterades 2005 och som berörde samma frågeställning hade betyget sjunkit ytterligare.

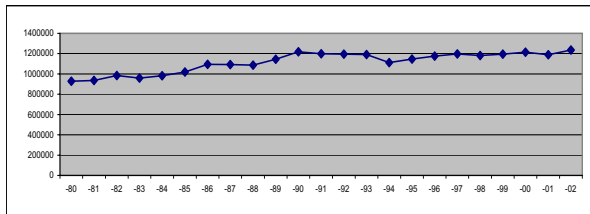
⁶² Utredningar som läggs på hög i väntan på att en utredare kan arbeta med ärendet.

Det är inte ovanligt att poliser framför att vissa utredare har en mycket låg produktion.

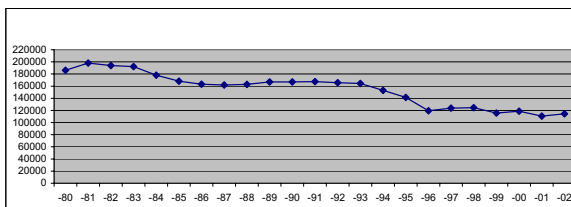
På en kriminaljour visade det sig att vissa utredare under en tidsperiod utförde över hundra förhör samtidigt som det fanns utredare som genomförde under tio förhör. En ineffektiv utredningsverksamhet leder till att polispersonal i yttre tjänst tappar motivationen att engagera sig vid vissa typer av händelser:

”De är extremt slöa och dåliga i krimjouren i N. Det finns några bra, men är det de dåliga som jobbar är det ingen idé att ta in folk.”

Det visar sig att antalet lagförda personer sjunker trots att antalet anmälda brott ökar:



Figur 7-6: Antalet anmälda brott (Källa: BRÅ)



Figur 7-7: Antalet för brott lagförda personer (Källa: BRÅ)

Polisorganisationens arbete utgör en viktig del av lagföringsprocessen, men siffrorna åskådliggör inte bara utfallet av polisverksamheten, utan hela rättskedjan har betydelse för ovanstående statistik.

7.3.2 Upplevelsen att lagstiftning inte är anpassad efter dagens samhälle

Det är över femtio år sedan nuvarande rättegångsbalk tillkom. Poliser jag intervjuat menar att samhället har ändrat sig så pass mycket sedan bl.a. rättegångsbalken började gälla att rättssystemet inte kan anses fungera på ett tillfredsställande sätt:

”Lagen funkar jättebra på de skötsamma. De får kännbara straff. Lagen funkar inte på återfallsförbrytare. Den är inte anpassad för återfallsförbrytarna.”

Det påverkar personalens motivation att agera:

”I början är det kul att använda sina kunskaper, sedan börjar man se att de straff Svensson får ej står i rimlig proportion. Busarna släpps, brott bakas in, busarna får rapporteftergift, och är för unga – då tycker man det är fel att den som inte är kriminell utan bara slarvat får böter. Efter några år börjar det ta emot att skriva på de skötsamma, man stannar dem kanske och påtalar felet.”

Under deltagande observation har det hänt att jag flera gånger samma dag träffat på samma person där denna har kunna misstänkas för brott, men att det inte funnits anhållningsskäl och därmed inte gripandeskäl. Det har rört sig om upprepande snyltningsbrott, snatterier och olika typer av trafikbrott (mestadels grova olovliga körningar).

De gånger jag träffat på samma person vid tre eller fler tillfällen samma dag har rört sig om undantagsfall, däremot har det inte varit ovanligt att jag rapporterat någon för brott två gånger samma dag. Ett exempel:

Man född 1954.

Mätperiod: 12 månader.

De senaste 12 månaderna har han kontinuerligt blivit rapporterad för brott innefattande grov olovlig körning, brott mot narkotikastrafflagen och tillgrepp av fortskaffningsmedel alternativt olovligt brukande. Mannen har under mätperioden ofta gjort sig skyldig till olika former av olaga intrång genom att bryta upp källarförråd, men trots att patruller träffat på mannen i dessa sammanhang är det sällan att dessa brott resulterat i att han blivit uppsatt som misstänkt i en anmälan.

De senaste tre månaderna:

030706:	Grov olovlig körning
030710:	Grov olovlig körning
030712:	Grov olovlig körning
030722:	Grov olovlig körning
030722:	Grov olovlig körning (2:a samma dag)
030801:	Grov olovlig körning
030802:	Grov olovlig körning
030808:	Grov olovlig körning
030808:	Grov olovlig körning (2:a samma dag)
030809:	Brott mot narkotikastrafflagen
030812:	Grov olovlig körning
030819:	Grov olovlig körning
030821:	Grov olovlig körning
030825:	Grov olovlig körning
030825:	Grov olovlig körning (2:a samma dag)

030826:	<i>Grov olovlig körning</i>
030902:	<i>Grov olovlig körning</i>
030902:	<i>Grov olovlig körning (2:a samma dag)</i>
030904:	<i>Grov olovlig körning</i>
030917:	<i>Grov olovlig körning</i>
030925:	<i>Grov olovlig körning</i>

Tabell 7-1: Utdrag från misstankeregistret

Spolander (1997) har funnit att de som är inblandade i olyckor är mer brottsbelastade än jämförbara olycksfria förare. Det gäller särskilt den ålderskategori som förekommer i exemplet ovan. Nästan var femte olycksdrabbad förare i den ålderskategorin saknade körkort.

På liknande sätt så upplever personal att rättssystemet inte är anpassat till att det finns ungdomskriminella:

”Det är ungdomar som är företagsamma innan de är 15 år. Det behövs en hårdare gränssättning. Det är inga barnrumpor vi har att göra med. De är rutinerade, etablerade kriminella som är under 15 år. Det är inget som man tänkte på när lagstiftningen utformades.”

Pedagogiken och logiken i rättssystemet är inte utformad efter ungdomarnas behov av tydliga gränser, menar ofta personalen. Forskning pekar på att tydliga signaler från samhället sida, t.ex. att ungdomar tas in på särskilda ungdomshem verkar få effekter på den kriminella strukturen runt dessa ungdomar.

På vissa orter framför polispersonal att kriminella asylsökande utgör ett stort problem och problemet har figurerat i massmedia flera gånger:

"Alla ska ha rätt att söka asyl, det är viktigt. Men det vi ser nu är ett klart överutnyttjande av systemet och en stor ekonomisk belastning. Syftet är inte att möjliggöra för någon att begå brott i landet, men vi får dagligen och stundligen signaler om att så sker, säger departementsråd Nils Eliasson, chef för Migrations- och asylpolitikenheten inom Utrikesdepartementet... Migrationsverket asylenheter kontrollerar regelmässigt asylsökande mot polisens misstanke- och brottsregister. I somras sammanställde asylenhet 3 i Solna en granskning av 899 ärenden som rörde rysktalande personer. I 324 av dessa fall hade de asylsökande registrerats för antingen brottsmisstanke eller lagakraftvunnen dom. Detta motsvarar 36 procent. I gruppen ensamstående män var andelen ännu högre: 41 procent. Majoriteten av de registrerade brotten gällde snatteri och stöld." (DN, 3:e september, 2003)

Likt ovanstående problem, att åtgärder från samhällets sida inte upplevs vara anpassade för att hantera vissa kategorier av gärningsmän som begår brott, så framför ofta polispersonal att vården av psykiskt sjuka är undermålig. I samband med att detta kapitel skrevs i avhandlingen så blev sakförhållandet fokuserat i massmedia genom mordet på utrikesminister Anna Lindh. Personal har dock, liksom flera problem i detta kapitel, påtalat faktumet under en längre tid, utan resultat. Poliserna blir frustrerade:

"Egentligen borde man ha kontakt med nån bra journalist och gå ut och berätta hur det är ställt. När man berättar för folk tror de inte att det är sant... Rättssystemet fungerar inte... Det håller på att rasa samman. Jag och många kolleger känner så... Konsekvensen av att man tycker att rättssystemet inte fungerar gör att man ser mer och mer mellan fingrarna."

7.3.3 Upplevelsen att det är långt mellan sunt förnuft och hur svensk lagstiftning tolkas

Det finns en mängd rättsfall där polispersonal upplever att det är fel att gärningsmannen inte blir dömd för visst brott, bl.a. att det inte ansågs vara brottsligt när en 18-årig man smygfilmat sin flickvän under en sexakt, att en vuxen man förgrep sig på ett litet barn men att det inte bedömdes som våldtäkt, eftersom barnet inte gjort tillräckligt med motstånd och flera uppmärksammade gruppvåldtäkter där gärningsmännen friats av olika anledningar⁶³. Ett inlägg i Polistidningen, (Polisförbundets rikstäckande tidning) kritiserade nuvarande rättstillämpning:

”Sverige kom på 30-talet att spåra in på ’rättsvetenskapen’ och därmed kom rättskipningen att teknifieras. Rättskänsla kom att bli något fullständigt irrelevant som bara finns som ett hjärnspöke... Denna strikt ’vetenskapliga’ riktning av rättsfilosofin – rättspositivismen... medför att lagarna hela tiden måste justeras i detaljer eftersom domstolarna inte på samma sätt som i andra länder får söka analogier i tidigare liknande lagar och domslut eller i allmänna rättsprinciper... Med den rättskulturen blir det exempelvis nödvändigt att ändra lagen och skriva in som en försvårande omständighet med högre straffvärde att misshandla någon på grund av till exempel rastillhörighet. Om man tillåtit rättskänslan att vägleda domstolarna så skulle automatiskt ett sådant brott straffas hårdare än misshandel i ett vanligt fylleslagsmål.”
(Thun, 2000)

Ett exempel på en dom som vissa polismän framfört strida mot *”sunt förnuft”*:

⁶³ Vissa förändringar har skett/är på väg att ske, men vissa polismän framför att det är ett grundläggande problem med nuvarande rättstillämpning som gör att det hela tiden är nödvändigt med ändringar och tillägg.

”En man hade antastat en sovande kvinna genom att dra av henne trosorna och kyssa eller smeka henne på insidan av låren då hon befunnit sig i sovande tillstånd och därför ej kunnat avvisa honom. Hovrätten ogillade åtalet för sexuellt ofredande. I domskälen förklarades bl.a. att för att någon skall anses uppträda anstötligt mot en annan person krävs att gärningen är ägnad att hos denne väcka anstöt. En person som sover kan uppenbarligen inte ta anstöt. En gärning som riktar sig mot en sovande kan enligt hovrättens mening därför inte heller vara ägnad att hos den sovande väcka anstöt; det förhållandet att denne efter uppvaknandet tar anstöt gör inte någon skillnad.” (Dahlström, Nilsson & Westerlund, 2001)

Polispersonal upplever ofta att det är långt mellan sunt förnuft och den svenska synen på hur lagstiftning skall tolkas, vilket upplevs som frustrerande. Det är inte bara beträffande sexualbrott som personal har synpunkter på domslut. Poliser framför ibland att det kan kännas påfrestande att stå till svars och försöka förklara åklagares och domstolars beslut inför grannar och vänner.

7.3.4 Upplevelsen att ärlighet och att göra rätt för sig inte varar längst

Polispersonal tycker att en misstänkt som erkänner och gör rätt för sig borde tjäna på detta. Istället uppfattar personalen att det vanligen är tvärt om. Att ljuga eller vara tyst, menar polispersonal, lönar sig ofta:

”Två killar som gick i nionde klass gjorde inbrott i skolans cafeteria genom att under skoltid bryta upp en lucka. En elev på skolan såg de bägge stå och bryta på luckan. En av killarna erkänner och får motta ett strafföreläggande. Den andre förnekar och det blir inget åtal. Det blir ju uppenbart både för de två misstänkta och för andra elever i skolan som

snackar om vad som hände under polisförhören att det lönar sig att inte berätta sanningen.”

På grund av att polispersonal inte tycker att en person skall förlora på att han eller hon är ärlig⁶⁴ minskar motivationen att reagera på viss typ av brottslighet:

”Det känns fel att de som lärt sig att svara rätt, t.ex. när det gäller körförbud, slipper ifrån, medan en skötsam Svensson som råkar glömma besiktningen och berättar att så är fallet får böter.”

7.3.5 Upplevelsen att brottsoffer får ett dåligt stöd av samhället

En annan faktor som får personal att känna frustration är att yrkeskriminella kan ha dyra halskedjor och armband, åka runt i exklusiva bilar som står skrivna på andra personer och att de kan ha tiotusentals kronor i sedelbuntar i fickorna, medan brottsoffret som blivit tilldömd skadestånd inte får några pengar på grund av att gärningsmannen inte har några officiella pengar⁶⁵. Det är svårt för brottsoffret att förstå att den kriminella inte behöver betala vare sig skadestånd eller böter när denne verkar ha massor av pengar. Samhällets behandlingen av brottsoffer upplever polispersonalen generellt sett som otillfredsställande. De anses bli hårt åtgångna vid rättegångar och skyddet efteråt är bristfälligt.

⁶⁴ Med ärlig menas också att t.ex. inte försöka undkomma en lagföring genom att inte stanna (särskilt tydligt när det rör sig om cyklister, mopedister, motorcyklister – som har en stor möjlighet att klara sig från böter om de ej stannar).

⁶⁵ Polispersonal har fått information om att sekretesslagen gör att de inte får ta kontakt med kronofogden när de kommer i kontakt med kriminella som har mycket pengar eller har dyrbara värdeföremål på sig.

Skydd mot integritetskränkning ser JO främst som ett skydd för medborgaren gentemot handlingar vidtagna av statsmakten. Den största delen av kränkningarna står dock av en liten del av medborgarna för, vilka är kriminella och som kränker ett betydande antal andra medborgare. Den fråga som polispersonalen ofta ställer sig är vem som försvarar dessa intressen?

Lindgren (2004) pekar på problemet med ett ”*cementerat*” gärningsmannaperspektiv i samhället. Han hänvisar i detta sammanhang till Boëthius (2001) som beskrivit det som att det i Sverige finns en ryggradskänsla, som tycker synd om brottslingar, inte alla – och inte alltid, men ändå. Boëthius menar att denna sympati med förövaren (svår barndom etc.) har tillåtit skymma brottsoffrens svåra lidande.

Finstad (2000) menar att man kanske kan hävda att poliser i ordningstjänst praktiserar ett rättssäkerhetsbegrepp som mer överensstämmer med den klassiska betydelsen av ordet – att rättssäkerhet betyder säkerhet för sina rättigheter, till ära, liv, frihet och egendom. Vissa grupper, menar Finstad, har reserverat rättsäkerhetsordet för skyddet för medborgaren mot samhällets ingrepp. Den andra sidan kallas för något annat, t.ex. rättstrygghet. Finstad hänvisar till annan forskning som pekar på att lagbrytarens intressen prioriteras framför dem som drabbats av brott. Det framställs gärna som om detta var det enda möjliga sättet att skydda rättssäkerheten på. Mycket av allmänhetens kritik mot polisen kan skyllas på att de flesta människor i liten grad har klart för sig vilka lagliga fullmakter som polisen faktiskt har, menar Finstad.

7.3.6 Upplevelsen att polismän har ett dåligt skydd

Kirkham (1974) beskriver att han och hans kollega blev angripna i samband med att de försökte se till att lagen efterlevdes. Han kände viss tröst i att personerna i alla fall snart genom rättsystemet skulle få lära sig vad det innebär att attackera en polisman. Den kollega som Kirkham åkte med var dock inte lika positiv: *"I helvete att de kommer att få något straff, Doc⁶⁶. Bara vänta och se!"* Nästa kväll upptäckte Kirkham att de två som hade attackerat dem kvällen innan stod i ett gathörn och skrattade och uppträdde hånfullt mot dem. Kirkham uppger att han aldrig kommer glömma den känsla av bitterhet och hopplöshet som infann sig. Rätten bedömde inte det som hade hänt kvällen innan allvarligare än ett förargelseväckande beteende. Som polisman, uppger Kirkham, lärde han sig att det är något fruktansvärt fel i relationen mellan vår polis och de som stiftar lagar och skipar rättvisa med hjälp av lagstiftningen. Kirkham kunde inte förrän han blev en polisman själv inse de ytterst negativa konsekvenser sådana händelser fick både på polismannen och för samhället som denna strävar efter att skydda.

Polispersonal upplever ofta att de skyddas dåligt, och att det mer eller mindre är upp till dem själva att svara för skyddet. Polismän framför att de relativt ofta utsätts för hot och våld. Enligt Polisförbundet (Statistiska centralbyrån genomförde undersökningen, 2003) visade det sig att sextio procent av utryckningspoliserna utsätts för våld och sjuttifem procent för hot om våld de senaste tre månaderna. Jag har flera gånger

⁶⁶ Professor Kirkham, som skrivit boken "From Professor to Patrolman", kallades för Doc av poliserna.

träffat på personal som blivit hotade, vilket påverkat deras aktivitetsnivå negativt. Intervju med en polis på en mindre ort:

"Jag är mer eller mindre den enda som konfronterar personer och försöker hitta en skälig misstanke om brott. Då krävs det att man går fram till de man misstänker och pratar med dem... Hoten kom via omvägar från två olika håll, att man skulle spöa mig om jag inte 'slutade att jävlas', som de uttryckte det... Jag har påverkats så att jag kanske drar mig för att kontrollera vissa personer, och jag hade önskat att fler poliser på mitt arbetsställe hade jobbat mer offensivt mot de här kända kriminella... Att de kriminella inte bara skall se det som det bara är jag som är på dem."

Intervju med samma polis drygt ett år senare i samband med en riktad insats mot narkotikabrott:

"Jag vill inte jobba i yttre tjänst. Jag kommer att sköta arbetet från polisstationen istället."

Risken att polismannen skall bli anmäld utan att denne upplever att han eller hon gjort något fel verkar ha ökat i omfattning. I vissa områden uppger polispersonalen att kriminella satt i system att anmäla poliser, eftersom de vet att det medför problem för polismännen. Under studien har jag kommit i kontakt med polismän som bytt område beroende på att de upplever att risken att bli anmäld är för stor, och fall där en anmälan mot en polisman lett till att både denna och andra polisers aktivitetsgrad har sjunkit. Rättsprocessen tar ofta lång tid vilket upplevs som jobbigt. Även om polismannen frias i slutändan så har han eller hon oftast påverkats i hög grad. En anmälan kan dessutom leda till omplacering och i regel blir polismannen stoppad att söka tjänster när denna är misstänkt för brott. Det finns åklagare som polismännen menar verkar ha ett polisförakt,

och att poliser därigenom inte behandlas på samma sätt som övriga medborgare. Polismännen upplever att dessa åklagare väcker åtal på ärenden som normalt sätt inte skulle drivas vidare. Det finns även statistik som pekar i den riktningen.

Det jag kunnat konstatera är att det framförallt verkar vara vanligt att aktiva poliser utsätts för hot och trakasserier. Det gäller både för poliser på mindre orter och för poliser i storstad. I flera fall har hot framförts till polismännens familjemedlemmar, t.ex. till en polismans son som gick på lågstadiet:

”Hälsa din pappa att vi vet i vilken skola du går i.”

De mer allvarliga hoten kan ha olika karaktär och olika typer av individer kan ligga bakom dem, från grovt kriminella gäng eller någon mindre gruppering av personer som varit utsatta för polismannens ingripande, till en ensam psykiskt störd person. Det är inte ovanligt att de seriösa hoten inte skulle betraktas som hot i brottsbalkens mening, men att det för de inblandande är tydligt att det rör sig om ett hot. Att t.ex. en fyllerist under upprördhet hotar en polisman till livet upplevs vanligen inte alls som ett problem, jämfört med när några kända kriminella har parkerat utanför polismannens bostad, eller följer efter dennes flickvän.

Det är vanligt att polismännen upplever att deras intressen även i andra fall tillvaratas på ett klandervärt sätt när de utsätts för brott i tjänsten. Om väl åtal väcks är det dessutom ofta svårt att få skadestånd för en polisman:

”Bespottade poliser får ingen ersättning. De fyra Gotlandspoliser som blivit spottade i ansiktet i jobbet får inget skadestånd. Det står klart

sedan Svea Hovrätt ändrat en tidigare dom i tingsrätten... Hovrätten tycker dock inte att bespottade poliser är berättigade till ersättning 'med hänsyn till rådande praxis i fråga om vad polisman i tjänsten får anses tåla'. Sune Jacobsson, ordförande för Polisförbundet på Gotland, är missnöjd... Det är inte acceptabelt att spotta på poliser. Det skulle snarare bedömas hårdare eftersom vi företräder samhället." (Gotlandstidningen, 2003-07-09)

Intervju med en polisman:

"Jag har råkat ut för ett par stycken spottloskeärenden... vad gäller skadeståndsbiten så blev det ingenting. Då känner man: Skall inte jag få någon form av upprättelse?... När man bara går och leder en person är det väldigt svårt att hinna ta avstånd och skydda sig om någon bara vänder sig om och spottar i ansiktet... Konsekvensen kan bli att var enda person som jag skall ta med kommer jag gå och trycka ner och hålla nedböjd framåt för att han eller hon inte skall ha någon som helst möjlighet att spotta. Och det är inte proportionerligt... Vi blir utsatta för många förnedrande handlingar, men det är mycket sånt vi släpper igenom. För vi inser att det är något som vi får acceptera och vara beredda på. Men när vi verkligen reagerar så skall det tas på allvar. Jag pratade med en jurist och diskussionerna bland juristerna varför inte polismännen skulle få ersättning gick ut på att de som spottar på oss är mindre bemedlade människor... Och då kommer det att bli staten via brottsoffernämnden som får betala, och då har snart polisen dubbla löner."

Vid intervjuer har det ofta framförts att när polispersonalen väl tilldöms skadestånd så saknar de misstänkta officiella pengar. En ytterligare faktor som skapar frustration är att polismännen upplever att det är svårt att via Brottsoffermyndigheten få ut pengar. Lindgren (2004) har belyst detta problem. Det gäller inte bara för poliser utan även

för ordningsvakter, där personal ibland fått kännedom om förhållandet via massmedia:

”Ordningsvakter får tåla lite stryk. Brottsoffermyndigheten tycker att ordningsvakter ska vara beredda på att mötas av hot och våld... Trots att Norrköpings tingsrätt tillerkände honom ett skadestånd på 4500 kronor sedan han blivit skallad och hotad till livet av en man har han inte fått ut ett öre... Visst, ska man som ordningsvakt ha en mental beredskap och kunna ta folk på rätt sätt. Men jag tycker inte att man skall behöva ta stryk, säger N⁶⁷.” (Norrköpings tidningar, 2003-06-14)

7.3.7 Rättegången

Också själva rättegången upplever vanligen polispersonalen som ett problem. Personalen känner sig ofta hårt ansatta och får ibland känslan av att det är de som är åtalade för brott, trots att så inte är fallet:

”Man skall bara sitta och lyssna. Advokaten summerar och kommer med påståenden sedan har man själv inte något utrymme att kommentera det... I många fall kan det som utspelas i rätten kännas värre än den kränkning man som målsäganden utsatts för på brottsplatsen. Det är verkligen ingen upprättelse.”

Lindgren framför att åklagarens och den tilltalades för-svarares frågor många gånger uppfattas som kränkande och som ifrågasättande av brottsoffrets trovärdighet. Många brottsoffer uppger att de kände sig mer ifrågasatta än gärningsmannen och att de inte blev trodda. Två tredjedelar av brottsoffren upplevde förhörssituationen i domstolen som påfrestande (Lindgren, 1996; 2000).

⁶⁷ Målsäganden.

Vid intervjuer uttrycker polispersonal ofta sitt missnöje över domstolsförhandlingen:

”Om det var två gärningsmän och en skruvmejsel bars av en av personerna kan man få frågor: ’Var hade han den?’ Sådana frågor. Då man inte kan svara exakt i vilken ficka han hade skruvmejseln långt efteråt, ett och ett halvt år efteråt, resonerar rätten att man kanske minns fel och personen frias. När vi har tagit dem på bar gärning. Man blir ju helt uppgiven.”

Det gör att polispersonalens motivation att bl.a. se till att viss lagstiftning efterlevs blir låg:

”Rättegångar visar att vissa gärningar ej är brott. Man skriver på nåt, går upp och vittnar och sedan går gärningsman fri... Ja, då skiter vi väl i det brottet nästa gång!”

Skillnader i ersättning mellan advokater och de som kan tvingas att närvara vid en rättegång, t.ex. polismän, upplevs som orättvisa. En uppfattning som till viss del erhållits via massmedia:

”När advokaterna kör med sina bilar får de 35 kronor inklusive moms per mil. Vittnen som tvingas ställa upp får bara 11 kronor per mil... Normaltaxan per timme förra året låg på 1 162 kronor. Men enligt ett rättsfall har advokater möjlighet att få en förhöjd timersättning, 1 553 kronor⁶⁸, om målet varit särskilt komplicerat.” (Aftonbladet, 2003-05-09)

⁶⁸ (Min kommentar:) Motsvarande ersättning för en polisman är omkring 300 kronor, när denne vittnar på fritiden. Den maximala ersättning som kan utgå för ett vittne för förlorad arbetsinkomst är 700 kr/dag, d.v.s. den ersättning ett vittne maximalt kan erhålla per dag för förlorad arbetsinkomst uppgår till ungefär halva beloppet av vad en advokat kan få i arvode per timme.

Polismannen har dessutom vanligen ingen möjlighet att planera rättegången utifrån sin kalender:

”Fem sommarsemestrar i rad har jag varit tvungen att avbryta på grund av rättegångar.”

Polismannen får bara en kallelse, ofta med kort varsel, där hon får betala vite om hon inte dyker upp vilket flera gånger har framkommit vid intervjuer:

”Jag fick böta för att jag inte kom på en rättegång, trots att den ändå blev inställd p.g.a. av att kallade personer inte dök upp. Det vore en sak om jag varit slarvig, men det här berodde på olyckliga omständigheter och det var den enda rättegång jag missat på trettio års polistjänst. Jag överklagade vitet till högre instanser, men det hjälpte inte. Det känns mycket frustrerande.”

En lösning på problemet att en polisman ofta blir kallad på rättegång är helt enkelt att denne slutar att engagera sig och bl.a. undviker att skriva rapporter eller dokumentera att han eller hon har sett saker.

7.3.8 Upplevelsen att det är svårare att få folk att ställa upp som vittnen

Polispersonalen menar ofta att det är svårare och svårare att få människor att ställa upp som vittnen. Detta förhållande i kombination med bl a polisens försämrade lokala förankring gör att det inte är ovanligt att personal framför att hela rättssystemet håller på att haverera. Under studien har jag kommit kontakt med personer från andra myndigheter med en lång erfarenhet av rättssystemet som varit mycket tydliga och bestämda när det framfört liknande synpunkter.

7.3.9 Straff/vård upplevs i för stor utsträckning anpassas efter kostnaden för kriminalvård etc. och inte efter behov

Andra problem som personal återkommande gånger tagit upp är att straffen/vården i för stor utsträckning anpassas efter kostnaden för kriminalvård etc. och inte efter behov i det aktuella fallet. Behovet kan dels röra sig om målsägandens behov av att känna att den misstänkte fick ett godtagbart straff. Dels att straffet skall avskräcka andra, men även att den misstänkte får adekvat vård, t.ex. LVM och LVU.

7.3.10 Upplevelsen att andra myndigheter utnyttjar polisen

De lagar som reglerar polisens skyldigheter att utföra handräckningsbegäran väcker ofta personalens missnöje. Personal upplever att det är vanligt att andra myndigheter utnyttjar polisen på ett felaktigt sätt.

7.4 *Missnöje med omorganisationer*

7.4.1 Organisatoriska förändringar som bygger på rationaliserade myter

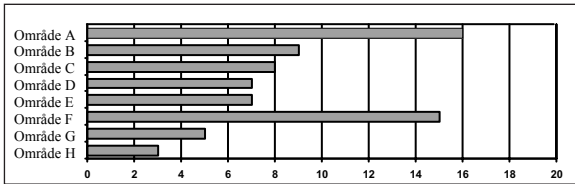
Meyer och Rowan (1977), vilka jag har hänvisat till tidigare, menar att organisatoriska förändringar ofta bygger på rationaliserade myter om vad som är effektivt, snarare än på förutsättningslösa utvärderingar av vad som faktiskt är effektivt. Ofta framför personalen att de centraliserade länskommunikationscentralerna verkar ha kommit till bara för att det blivit ett slags mode på ledningsnivå att det är effektivt att organisera verksamheten på detta sätt. Den vanliga uppfattningen bland närpolis/ordningspolis är

dock att tillskapandet av centrala länskommunikationscentraller istället mestadels har resulterat i att polisarbetet fungerar sämre. Ett annat exempel på en typ av omorganisation som bygger på rationaliserade myter är införandet av närpolisorganisationen. Det viktiga har varit att definiera poliser som närpoliser, men om polispersonalen getts någon möjlighet att arbeta på ett sätt som var tanken med närpolisidén har inte haft lika hög prioritet.

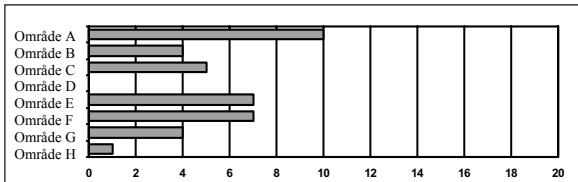
Information från olika IT-system används i normalfallet för att göra beräkningar av utfallet av en omorganisation. IT-system filtrerar dock kunskap och gör att olika förhållanden som har en avgörande betydelse för utfallet av omorganisationen inte blir synliga. Exempelvis bedöms/är inte en del personer användbara i vissa befattningar⁶⁹ och det förekommer därför att personal har mer eller mindre tillskapade arbetsuppgifter. Detta förhållande syns vanligen inte i de beräkningsunderlag som erhålls från IT-systemen. En del personer upplever omorganisationen så negativ att de söker sig från den aktuella organisationen, vilket ofta inte heller tas med i beräkningen om uppskattningarna främst bygger på information från IT-system. Andra felkällor är att personal som har stabsbefattningar eller chefsbefattningar sällan återgår till ren linjeverksamhet och att om två enheter slås samman, där den nya enheten får en ny chef, så hamnar de tidigare cheferna vanligen inte i linjeverksamheten. Organisationer uppvisar liknande mönster när en central enhet splittras upp i mer decentraliserade enheter.

⁶⁹ På vissa ställen har t.ex. en stor andel av personalen sjukintyg att de inte kan tjänstgöra nattpass.

Om geografiskt utspridda enheter centraliseras är det vanligt att effekten missbedöms på grund av att renodlingen av arbetsuppgifter bygger på att samtliga arbetsmoment flyttas till den centrala enheten. Så är vanligen inte fallet. Vissa arbetsuppgifter har en så pass lokal koppling att en centralisering inte är möjligt. Det går således inte att ta bort tjänsten utan att det inverkar negativt på verksamheten. Den beräknade effekten av en omorganisationen ger därmed ett annat resultat än den verkliga effekten av en omorganisation. Det verkar vara så att effekten av omorganisationer ofta överskattas från ledningshåll:



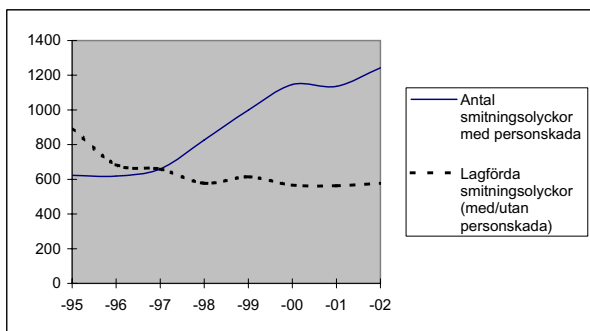
Figur 7-8: Den beräknade effekten av omorganisationen (personalökning i vissa områden) redovisade per område strax innan organisationsförändringen (Holgersson, 2000).



Figur 7-9: Den verkliga effekten av omorganisationen (personalökningen i vissa områden) redovisade per område (Holgersson, 2000).

Polispersonal framför ofta att de uppfattar att polisorganisationens effektivitet försämrats. Statistik pekar

i samma riktning, t.ex. anmälda brott i jämförelse med antal för brott lagförda personer. Ett annat exempel är en jämförelse över tiden rörande personer som blivit dömda för brottet smitning i förhållandet till antalet smitningsolyckor med personskada.



Figur 7-10: Utvecklingen av antalet smitningsolyckor med personskada och personer lagförda för brottet smitning (med/utan personskada) från trafikolycksplats.

Ovanstående statistik indikerar en minskad effektivitet rörande att få tag i gärningsmän för brottet smitning. Min forskning visar att en minskad effektivitet inom polisorganisationen kopplat till genomförda omorganiseringer bl.a. beror på:

- Tillskapandet av länskommunikationscentraler
- Ett färre antal yttre tjänstgörande personal (närapoliser/ordningspoliser)
- Minskat antal poliser med lokal förankring
- Organisationsförändringarna i sig

7.4.2 Tillskapandet av länskommunikationscentraler

Det är inte ovanligt att personalen är mycket kritisk till hur länskommunikationscentralerna fungerar. Polismyndigheten i Stockholms län kom fram till att man genom sammanslagningar av lokala kommunikationscentraler till en central länskommunikationscentral varken har sparat pengar eller totalt sätt förbättrat verksamheten. Samma förhållande verkar råda i flera län. Klette (1973) hänvisar till betänkandet *"Polisen i Stockholm"* som beskriver att verksamhetsledningen och politiker vid uppkomna personalbehov alltid finner den lösningen att skapa större enheter. På så sätt tror man att problemen är borta samtidigt som man gjort en stor rationaliseringsvinst. Ivarsson Westerberg (2004) hänvisar till tidigare forskning som visar att stora enheter genererar en ökad administration. Hur människan uppfattar den genomförda omorganisationen och hur det känns att arbeta i den nya miljön frågas sällan eller aldrig efter.

En del av kritiken rörande centraliseringen till stora kommunikationscentraler berör långa svarstider samt för långt geografiskt avstånd till länskommunikationscentralernas personal och de chefer som tjänstgör där. Det mest frekventa missnöjet bland personalen har att göra med att personal uppfattar att de som tjänstgör på länskommunikationscentralerna har en bristande person- och lokalkännedom. Ansvsariga på Rikspolisstyrelsen anser inte att personalen på länskommunikationscentralen behöver person- och lokalkännedom, utan att det är patrullerna som skall ha denna kunskap. Problemet är dock att det inte är patrullerna som tar emot samtalen från allmänheten.

Under deltagande observation har jag ett flertal gånger kunnat konstatera, både i positiv och negativ bemärkelse, vikten av person- och lokalkännedom för att kunna leda det operativa arbetet på ett effektivt sätt. Operatör med bristfällig lokalkännedom i samband med personrån:

”Anmälaren säger att han är vid nån gångtunnel under N-leden. Jag jobbar normalt inte med X-sidan utan med N-sidan. Går det nån gångtunnel under N-leden, var kan det tänkas att anmälaren är?, kom.”

Operatör med god lokalkännedom i samband med misstänkt kvinnomisshandel:

”Det är svårt att hitta där, du stannar bilen på Ngatan och sedan är det huset som ligger längs med den gatan, även om det har en annan adress.”

Eftersom högre chefer i normalfallet inte verkar väga in betydelsen av en lokal- och personkännedom blir det lockande att skapa stora centraler som täcker regioner istället för län. Det är vanligt att dessa chefer menar att tekniken, bl.a. i form av digitala kartor och GPS kommer att göra att behovet av person- och lokalkännedom i stort sett försvinner. Jag anser att en övertro på tekniken och en bristande verksamhetskunskap skapar denna uppfattning. När t.ex. en anmälare i tidskritiska situationer använder benämningar som att: *”Han sprang förbi den stora gröna häcken i riktning mot ICA affären”, ”Jag är ovanför där de gräver i gatan”* och *”Hon ligger skadad där korvförsäljaren brukar stå”* är det mer eller mindre en förutsättning att operatören har lokalkännedom för att denna skall förstå anmälares platsangivelse och kunna leda det operativa arbetet på ett effektivt sätt. Systemet är uppbyggt efter att

anmälaren arbetar som brevbärare, taxichaufför eller att denna på annat sätt har tillförskaffat sig en god förmåga att ange exakta adresser.

Ett annat vanligt framfört klagomål gäller svarstiderna. Det är särskilt tydligt beträffande den största länskommunikationscentralen (Stockholm). Forskning har visat att de första minuterna ofta är helt avgörande för om en polispatrull skall lyckas frihetsberöva någon. Det huvudsakliga problemet till att polisen kommer för sent till brottsplatser beror dock inte på ineffektiva ledtider inom polisen, utan på att allmänheten tar för lång tid på sig innan de ringer och lämnar information om en inträffad händelse. Det spelar i dessa fall ingen roll hur korta polisens ledtider är, men vid vissa situationer inkommer rapporter om händelser direkt⁷⁰, där omfattande ledtider inom polisen, har en negativ inverkan på utfallet av verksamheten.

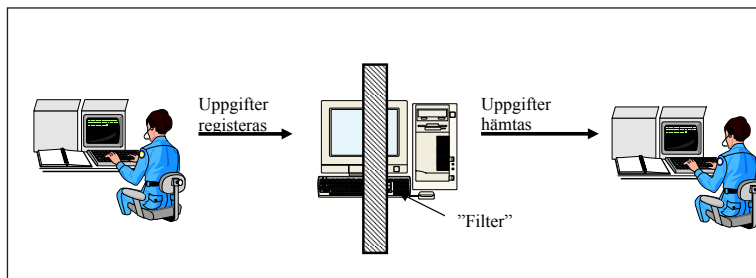
Intervjuer ger vid handen att både personal och externa intressenter upplever att ledtiderna har blivit mer omfattande i och med tillskapandet av länskommunikationscentralen i Stockholm⁷¹. Intervju med personal på en nattöppen bensinstation:

”Vi ringer inte polisen längre, om det nu inte rör sig om ett 112-samtal, ingen idé att ringa andra nummer för att lämna ett tips⁷² eller nåt.”

⁷⁰ Mobiltelefonin har ökat denna möjlighet.

⁷¹ Jag har fått indikationer på att samma förhållande råder i flera andra län, men jag har inte genomfört tillräckligt många intervjuer med bl.a. externa intressenter för att kunna dra slutsatser om så är fallet.

I normalfallet läggs först uppgifter in i ett IT-system (STORM), innan en händelse larmas ut. Tidigare hade inte IT-system en central roll, utan mycket information antecknades först på papper för att sedan registreras i IT-system när det fanns tid. Från att IT-system användes för att bokföra händelser har det blivit hjärtat i verksamheten, där också en mängd information registreras som främst har ett statistiskt intresse. Ahrne & Hedström (1999) har funnit att arbete ofta i första hand organiseras så att det skall kunna gå att mäta och bedöma och inte för att uppnå bästa och effektivaste resultat.



Figur 7-11: IT-system är "hjärtat" i verksamheten, vilket gör att information filtreras och att ledtiderna blir längre jämfört med tidigare.

Informationen om olika ärenden upplevs vara av lägre kvalitet jämfört när arbetet organiserades till lokala kommunikationscentraler, även om det inte är ovanligt att de jag intervjuat samtidigt framfört att kvaliteten på

⁷² Med tips visade det sig att personalen menade rattfyllerier, stulna bilar eller stöldgods i bilar, efterlysta personer etc. Tidigare hade man ett direktnummer till den lokala kommunikationscentralen. Nu menar man att man hamnar i den normala kön och de upplever att de har annat att göra (betjäna kunder) än att vänta på att komma fram per telefon. Liknande åsikter framfördes av personal vid flera bensinstationer och ordningsvakter/väktare.

operatörerna i många fall har ökat sedan införandet av läns-kommunikationscentralerna.

De lokala kommunikationscentralerna och vakthavande befäl fyllde, enligt polismännen, ett viktigt syfte gentemot medborgarna i och med att det var naturligt och gick smidigt att lösa problem på det lokala planet, dygnet runt. Vissa ärenden som polispatruller blir skickade på i dagsläget löstes många gånger förut per telefon. Den tidigare närheten till operatörer och vakthavande befäl upplevdes också positivt på annat sätt. Intervjupersoner menar att samarbetet mellan yttre personal och inre personal i många fall fungerar bristfälligt och det är inte ovanligt med meningsskiljaktigheter.

7.4.3 Ett färre antal yttre tjänstgörande närpolis/ordningspolis

Personal runt om i landet redovisar att det blivit färre polis i yttre tjänst. Personalminskningen beträffande yttre tjänstgörande personal är omfattande i huvuddelen av de orter jag studerat. Det gäller mindre orter:

Bemannings 1994:

Ort A:	2-3 patruller	(Drygt 35 000 invånare)
Ort B:	1-2 patruller	(Drygt 18000 invånare)
Ort C:	1 patrull	(Drygt 16000 invånare)

Motsvarande bemanning 2003/2004 (de tre orterna har tillsammans drygt 65 000 invånare): Ort A-C 2-3 patruller (Utgår i huvudsak från ort A).

Tabell 7-2: Skillnader i bemanning på tre mindre orter i ett distrikt

Likväl i de större orterna. Bemanning (närpolicer/ordningspolicer) i ett förortsdistrikt till en storstad (över 150 000 invånare):

	1984:	1994:	2004:
Vardagar	9-12 bilar	5-8 bilar	3-4 bilar
Helger ⁷³	11-15 bilar ⁷⁴	7-10 bilar ⁷⁵	4-6 bilar ⁷⁶

Tabell 7-3: Skillnader i bemanning i ett förortsdistrikt till en storstad

Förutom ovanstående uppställning är det värt att notera att antalet invånare i området på 1970-talet var drygt 100 000. Det har sedan dess tillkommit helt nya, numera högt brottsbelastade höghusområden, och antalet invånare har ökat med över femtio procent, men de poliser som bemannar radiobilar i dagens läge är, trots detta, färre jämfört med innan höghusområdenas tillkomst

Bemanningen har även minskat i huvudstadens citykärna (yttre tjänstgörande personal, Norrmalm):

1994 200 poliser
1997 158 poliser
2003 98 poliser

Tabell 7-4: Skillnader i bemanning i Stockholms city (Norrmalm)

⁷³ Någon/några timmar före och efter midnatt fre/lörd och lörd/sönd.

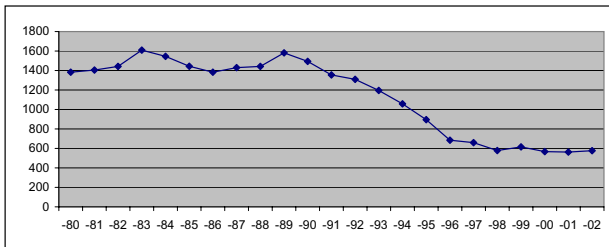
⁷⁴ I turlagen kunde det ingå uppåt 25 man.

⁷⁵ I turlagen ingick det 12-14 man. Vissa närpolisstationer hade startats upp, i redovisningen av antal bilar så ingår de fordon som närpoliserna bemannade. Bemanningen var inte statisk, utan jag har här tagit ett genomsnitt.

⁷⁶ Ordningsspoliserna har blivit närpolicer. Inga turlag finns kvar. Vid vissa tillfällen kan det vara fler patruller i tjänst, men de redovisade siffrorna är genomsnittsbemanningen.

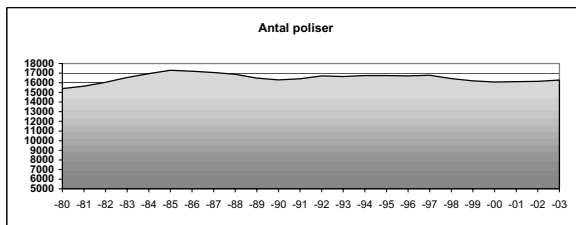
Från slutet av 80-talet till 2003/2004 har det skett minst en halvering av den yttre tjänstgörande personalstyrkan. Under det senaste året (2004/2005) har antal yttre tjänstgörande närpolis/ordningspoliser dock börjat ökat på flera platser i landet.

För att bedöma effekten av organisationsförändringarna hänvisade jag tidigare till statistik beträffande brottet smitning. En intressant faktor är att kurvan för antalet personer lagförda för brottet smitning i mångt och mycket sammanfaller med utvecklingen av antalet yttre tjänstgörande närpolis/ordningspoliser. I sammanhanget finns skäl att peka på att forskning visar att de åtgärder som yttre tjänstgörande personal vidtar på brottsplatsen har en avgörande betydelse för om ett brott skall lösas eller ej.



Figur 7-12: Utvecklingen av antalet personer lagförda för brottet smitning (Källa: BRÅ)

Att personalutvecklingen beträffande antalet yttre tjänstgörande närpolis/ordningspoliser har likheter med ovanstående kurva beror dock inte på att det totala antalet poliser inom det svenska polisväsendet har minskat i motsvarande omfattning (se nedan):



Figur 7-13: Antalet anställda poliser i det svenska polisväsendet

Personal menar ofta att genomförda omorganisationer i många fall inte varit lyckade, utan de har bidragit till att fler poliser hamnat inomhus:

”Egentligen är vi inte för lite poliser, utan det är 300 personer som går in i polisstationen, men bara en bil som rullar ut.”

Minskningen av antalet yttre tjänstgörande närpoliser/ordningspoliser beror till stor del på att en större andel av personalstyrkan tjänstgör inomhus jämfört med tidigare, bl.a. med utredningstjänst, IT-frågor och olika administrativa uppdrag. Det har tillkommit nya befattningar som kriminalunderrättelsetjänst och personal har också placerats på kommissioner⁷⁷ för att arbeta mot viss typ av brottslighet.

Under intervjuer och genom att granska handlingar har det framgått att staberna på myndighetsnivå/distriktsnivå har ökat i omfattning. Ivarsson Westerberg (2004) redovisar att administrationen har ökat inom polisen. Inom det administrativa arbetet förekommer ett ökande antal arbetsuppgifter, ett ökat antal anställda som arbetar med administrationen och fler organisatoriska enheter för administrativa funktioner.

⁷⁷ Gäller i huvudsak för de allra största orterna, där befattningshavare i dessa kommissioner i olika omfattning tjänstgör i yttre tjänst.

Polisen, särskilt RPS, har från mitten av åttiotalet ägnat allt mer arbete åt att legitimera sin verksamhet. Det utförs allt fler administrativa aktiviteter som inte i första hand har samband med det praktiska polisarbetet, utan som syftar till att presentera, informera och redovisa polisens verksamhet och organisation för att tillfredsställa intressenter i organisationens omgivning att polisverksamheten bedrivs på ett bra sätt, konstaterar Ivarsson Westerberg.

Jag har funnit exempel på staber där det numera tjänstgör mer än tio personer, vars numerär ökat med över hundra procent de senaste tio åren. Det är vanligt att det har skapats stabstjänster för att handha administrativa arbetsuppgifter som tidigare utfördes av befattningshavare i linjeverksamheten⁷⁸. Det är inte heller inte ovanligt att personal placerats i staber på grund av att de t.ex. blivit över i samband med en omorganisation eller att de på annat sätt ansetts som svårutnyttjade i organisationen. Intervju med en pensionerad högre chef:

”Staberna har ökat i omfattning... Det är ju ett antal människor i staben som egentligen inte är stabsmänniskor, utan de var svåra att placera... På högsta nivå inom polisen räknar man att så här många poliser är det, alla betraktas som hundraprocentiga. Man vill inte se problemet. Polisen är en jättelik arbetsgivare åt folk som inte kan jobba... Jag kunde inte gå ut och säga att det bara vara halva personalstyrkan som jobbade. Det gick inte... De här människorna var säkert inte så här från början... Någonting har hänt i deras personliga utveckling.”

⁷⁸ Det finns en fördel med en specialisering av administrativa uppgifter och det är att befattningshavare kan fokusera kring vissa arbetsmoment, vilket möjliggör en högre kvalitet på utförda arbetsuppgifter. Det finns dock en risk att denna specialisering leder till en ökad polarisering till det Teoretiska perspektivet och Golvets perspektiv.

I många fall är arbetsbelastningen inte jämt fördelad över tiden. Genom att stabspersonal vanligen inte deltar i linjeverksamheten, t.ex. åker radiobil, leder det till att arbetstiden under lågintensiva perioder ofta inte utnyttjas på samma sätt som tidigare då arbetsuppgifterna var utspridda i linjeverksamheten. Det minskar organisationens produktivitet. Det är dessutom inte ovanligt att dessa arbetstagare, för att fylla sin arbetstid, initierar andra aktiviteter och kräver in olika typer av yttranden från linjeorganisationen, vilket leder till en ökad administration och minskar organisationens produktivitet ytterligare.

Det finns kanske i detta sammanhang skäl att lyfta fram ”Parkinsons lag”. Parkinsons (1981) utgångspunkt var påståendet att *”det finns ringa eller inget samband mellan det arbete som ska utföras och storleken på den arbetsstyrka som har att utföra det”*.

Ur denna förutsättning härleder Parkinson två drivkrafter inom byråkratin: dels att en tjänsteman vill öka antalet underordnande, dels att tjänstemän skapar arbete åt varandra. Detta skulle då leda till en ständig tillväxt av byråkratin. ”Lagen” understryks av Parkinson med siffror om ökningen av personalen i den brittiska flottan, vars tjänstemän nästan fördubblades under en tidsperiod när antalet fartyg minskade med två tredjedelar. Ivarsson Westerberg (2004) skriver att Parkinsons lag är fullt verksam, men driven av andra mekanismer än vad Parkinson själv tyckte, och pekar på att orsaken till den ökade administrationen dels beror på att det finns en vilja att administrera inom polisorganisationen, dels att det finns möjligheter att ägna sig åt administration bland annat genom den ständiga utvecklingen av nya arbetssätt och tekniker (datoriseringen). Den tredje förklaringen är att

polisorganisationen är invävd i ett nät av andra myndigheter som reglerar kravet på administration. Det yttre tvånget att administrera har ökat, skriver Ivarsson Westerberg.

Ivarsson Westerberg framför dessutom att det administrativa arbetet inom polisen har omfördelats. Dels har poliser fått överta administrativa arbetsuppgifter från civilanställda – en amatörisering, dels har administrativa arbetsuppgifter som tidigare utfördes av biträden och assistenter numera fått akademiskt utbildade personer som utför arbetsuppgifterna – en professionalisering. Han redovisar att det verkar vara så att i samma ögonblick som det administrativa arbetet utförs av s.k. civila specialister med akademisk examen, uppfattas det som något annat än administration. Ivarsson Westberg beskriver att man i Stockholms polismyndighet successivt har byggt upp en stab runt polisledningen med kvalificerad administrativ kompetens. Man har rekryterat ekonomipersonal och informationsdirektörer, inrättat en speciell analysenhet bestående av akademiker och allmänt riktat in sig på planering, uppföljning och analys av verksamheten. Administrationen har utvecklats till något som anses nödvändigt och nyttigt och som kräver specialistkompetens. Istället för strävandena efter renodling där poliser enbart skulle syssla med polisarbete och civilanställda med det övriga arbetet, har den politiskekonomiska verkligheten bidragit till att det blivit precis tvärt om. De civila specialisterna rekryteras i syfte att effektivisera arbetet inom de administrativa områdena. Men det kan även tolkas som att syftet är att legitimera polisorganisationen genom att kunna peka på att man på allvar tar tag i olika frågor och att de behandlas på ”rätt” sätt av personal med akademisk utbildning, påpekar Ivarsson Westerberg.

Ivarsson Westerberg framför vidare att administrationen kanske skall utgå från verksamhetens behov, inte från ledningens eller huvudmannens behov. Ofta kommer administrationen eller krav på administration från högre nivåer i organisationshierarkin. Om man istället vänder på detta och funderar över vad som behövs för att verksamheten skall fungera kommer man säkerligen fram till olika resultat, menar Ivarsson Westerberg. Jag har gjort liknande iakttagelser och reflektioner.

Ett förhållande som gör att personalminskningen beträffande yttre tjänstgörande personal blir än mer kännbar är att dokumentationsarbetet har ökat i omfattning. Detta problem förstärks av kravet på långt gående förstahandsåtgärder, där yttre tjänstgörande personal har fått ta sig an en större del av utredningsarbetet, utan att de har förstärkts i motsvarande omfattning med personal för att klara av dessa uppgifter. Tvärtom, personalstyrkan har, vilket jag visat, minskat, trots att arbetsuppgifterna har utvidgats. Förutom att andelen inomhusarbetande personal har ökat, sitter därmed även den yttre tjänstgörande personalen inomhus och arbetar med utredningstjänst och dokumentationsarbete i större utsträckning, jämfört med tidigare. Omorganisationer verkar vara lättare att ta till än att se över hur verksamheten skulle kunna effektiviseras. Fenomenet är inte unikt för polisorganisationen, utan går att hitta inom exempelvis sjukvården.

Fölster m.fl. (2003) påpekar att sjukvården under lång tid, huvudsakligen har löst sina ekonomiska krav genom strukturella åtgärder, t.ex. genom att lägga ned sjukhus eller stänga avdelningar. Relativt lite intresse har ägnats hur man skulle kunna utnyttja befintliga resurser på ett effektivare

sätt så att mindre tid ägnades åt administration och mer tid till patienter och vård. Ett bevis för detta, menar Fölster m.fl., är att läkarna bara ägnar mellan 20-45 procent åt direkt patientarbete.

Mina iakttagelser att staberna har ökat i omfattning gäller inte minst för Rikspolisstyrelsen (RPS). Ivarsson Westerberg har dragit liknande slutsatser och pekar på att antal anställda på RPS har ökat från 230 (1965) till 822 (2003). Dessutom tillkommer inkommenderad personal för att arbeta som experter i särskilda projekt som inte innefattas av denna statistik. Ivarsson Westerberg skriver att 1975 års polisutredning visade att 150-200 personer var inkommenderade till RPS. I takt med en ökad användning av informationsteknologin har antalet befattningshavare med rena IT arbetsuppgifter som utveckling, underhåll, drift etc. ökat. Det gäller både för Rikspolisstyrelsen och de lokala myndigheterna. Dessutom belastas linjeverksamheten i högre grad på olika sätt av olika IT-frågor.

Huvuddelen av polispersonalen menar att organisationen blivit mindre och mindre effektiv:

”Det hade inte varit några problem att fler poliser var inomhus om det resulterade i att organisationen spottade ut utredningar eller att det brottsförebyggande arbetet fungerade effektivt, men så är inte fallet.”

Personal på många håll i Sverige upplever att det blivit klart problematiskt att bedriva polisverksamhet:

”Vi är ofta för lite folk för att vi skall kunna göra de ingripanden som man vill. Man kan inte göra det man borde göra, och vad ger det för signaler till allmänheten?”

”Det uppstår kraftiga nödvärnssituationer, istället för mildare våld. Många gärningsmän backar när det är två patruller. Flera gånger har man haft en olustig känsla på grund av underbemanning.”

7.4.4 Minskat antal poliser med lokal förankring

Den lokala förankringen har minskat kraftigt på många håll i landet. Det gäller både för storstad och mindre orter. Wilson & Kelling (1982) menar att med en alltför liten personalstyrka måste man sätta polisen i bilar och antingen enbart reagera på anmälningar per radio, när brottet redan har begåtts, eller stanna och undersöka misstänkta främlingar i hopp om att förhindra brott. Denna taktik är emellertid beklaglig både beträffande brottsprevention och relationerna till allmänheten. Beskrivning av förändrad lokal förankring i ett län:

80-talet

ORT	ANTAL BILAR (dag och kväll)	ANTAL BILAR (Må-to och sönd natt)	KOMMENTAR	INVÅNARE
A	3	3	Hela dygnet	Ca 64 500
B	1	Beredskap	07-23 (blandtjänst) + beredskap övrig tid	Ca 11 000
C	1	Beredskap	07-23 (blandtjänst) + beredskap övrig tid	Ca 9000
D	1	Beredskap	07-23, (blandtjänst) + beredskap övrig tid	Ca 14 500
E	1	Beredskap	07-24, (blandtjänst) + beredskap övrig tid	Ca 19 500
F	2	2	Hela dygnet	Ca 27 500
G	2	Beredskap + Jour	07-24 + jour övrig tid (polis på station)	Ca 15 500
H	1	Beredskap	07-23 (blandtjänst) + beredskap övrig tid	Ca 12 000
	12 ⁷⁹	5 + jour + 6 beredskap		Ca 173 500

⁷⁹ I dessa tolv bilar ingår fem bilar som har blandtjänst, d.v.s. som håller på med utredningar etc. om inget händer.

90-talet

ORT	ANTAL BILAR (dag och kväll)	ANTAL BILAR (Må-to + sönd natt)	KOMMENTAR	INVÅNARE
A	2	2	Hela dygnet	Ca 69 500
B	1		07-23 (blandtjänst)	Ca 10 500
C	1		07-23 (blandtjänst)	Ca 9000
D	1		07-23,(blandtjänst)	Ca 14 500
E	1		07-24, (blandtjänst)	Ca 19 500
F	1	1	Hela dygnet	Ca 27 500
G	1	Jour	07-24 + jour (Krim)	Ca 16 000
H	1		07-23 (blandtjänst)	Ca 11 000
	9 ⁸⁰	3 + jour (krim)		Ca 178 000

⁸⁰ I dess nio bilar ingår fem bilar som har blandtjänst, se ovan.

Okt 2003⁸¹

ORT	ANTAL BILAR (dag och kväll)	ANTAL BILAR (Må-to + sönd natt)	KOMMENTAR	INVÅNARE
A	2	3	Hela dygnet (Ort B-D hjälpert ort A)	Ca 74 000
B	0.5		07-15 alt. 15-23 (blandtjänst)	Ca 10000
C	0.5		07-15 alt. 15-23 (blandtjänst)	Ca 8500
D	0.5		07-15 alt. 15-23 (blandtjänst)	Ca 13 500
E	-			Ca 19 000
F	1	-	Ort F-H hjälps åt	Ca 27 000
G	-			Ca 15 500
H	-			Ca 10 000
	4.5 ⁸²	3		Ca 176 500

Tabell 7-5: Bemanning (utom fredag och lördag natt)⁸³ i län N fördelade på de orter patruller utgår ifrån.

Den bristande lokalförankringen runt om i landet har fått störst effekt för orter som ligger långt från de samhällen där poliserna utgår ifrån. På många platser finns det i realiteten

⁸¹ En annan faktor, som inte syns i ovanstående siffrorna, men som bidrar till en större personalmässig skillnad mellan åttiotalet och dagens datum är ovanstående siffror visar, är att trafikavdelningen på åttiotalet bestod av drygt 60 poliser, medan man i dagens läge är knappt 20 trafikpoliser. Möjligheten att nyttja trafikavdelningen för akuta händelser har därmed minskat. Det som ytterligare förstärker personalminskningen är skillnader i möjligheten att få patruller att förlänga arbetstiden när behov finns. På åttiotalet var dessa möjligheter betydligt större helt enkelt på grund av att det var fler patruller som gjorde kvällspass.

⁸² I dessa 4.5 bilar ingår 1.5 bilar som har blandtjänst, se ovan.

⁸³ När det gäller någon/några timmar innan och efter midnatt på fredagar och lördagar är den procentuella skillnaden mellan åttiotalet och dagens datum mindre: 80-talet: 11 bilar, 90-talet: 9 bilar, Okt 2003: 9 bilar.

ingen polis. I län där det generellt sätt är stora avstånd blir effekten särskilt tydlig. Just det försämrade samarbetet med lokalsamhället, upplever många poliser som allvarligt både för organisationens effektivitet och sin egen motivation:

”Kontakten med allmänheten är dålig. Man åker fem mil åt ena hållet sen är det fem mil åt andra hållet. Vårt arbete börjar mer och mer likna en FN styrka... Förut kände folk oss och vi kände folk. Nu känner vi ofta ingen. Vi har inte alls den kontakten med allmänheten som vi hade förut... Vi kunde räkna med hjälp förut, nu hatar många ungdomar polisen.”

Det är inte ovanligt att väktare och ordningsvakter mer eller mindre har tagit över vissa delar av polisens roll. Rikspolisstyrelsens kartläggning pekar på att det varje kväll jobbar fyra gånger fler ordningsvakter än poliser ute på gator och torg i Sverige. Om man studerar de arbetsmoment som respektive personalkategorier utför blir det än mer tydligt att det är andra aktörer än poliser som arbetar ute på gator och torg.

I en citykärna i en storstad utfärdades under ett år 7293 dokument som beskrev att ett avvisande/avlägsnande⁸⁴ genomförts. 7172 av dessa hade utfärdats av ordningsvakter/väktare, d.v.s. polispersonal stod för cirka 1.5 procent av denna typ av dokumenterade ingripanden.

Personal menar att personalminskningen rörande yttre tjänstgörande närpoliser/ordningspoliser och den minskade lokala förankringen får större konsekvenser än vad som syns när man visar upp siffror på den minskade bemanningen. Effekten av att ytterområdena har utarmats är att restiderna

⁸⁴ Avvisad = En person tvingas att gå från en plats genom en muntlig uppmaning. Avlägsnad = En person tvingas gå från en plats genom fysiskt tvång.

blivit mycket mer omfattande jämfört med tidigare.

Förutom att personal redovisar⁸⁵ att en stor del av arbetstiden går åt till restid mellan orter så är det vanligt att polismännen upplever att medborgarna ute i småorter får sämre service än de borde. En orsak är att de poliser som blir skickade till en annan ort än den de utgår ifrån ofta inte är motiverade att åka dit:

"Jag ser mig själv som polis i N ort. Har ingen lust att bli skickad till andra orter. Man är down hela vägen. Enda ambitionen är att komma hem snabbt till N ort igen, att snabbt som ögat åka därifrån så man inte åker in i nåt."

En annan orsak till att personal menar att medborgare i småorter får sämre service än de borde är att polismännen upplever att ärenden i småorter ofta får lägre prioritet på grund av avståndet dit.

För personal har också centraliseringen vanligen inneburit att arbetssituationen har förändrats, vilket har haft en stor påverkan på polisernas motivation att göra ingripanden:

"När man skall stå utanför krogen fredag/lördag är det jobbigt. Ungdomarna lyssnar inte för fem öre. De har ingen respekt. De anar att vi inte vill lägga in någon. Efter 03.00 går stationsbefälet hem. Man drar sig för att lägga in någon, om vi inte redan har en i arresten. En patrull

⁸⁵ Att under ett pass avverka totalt 10-30 mil på väg till och från arbetsuppgifter tilldelade av länskommunikationscentralen hör till normalfallet på flertalet av de orter jag besökt. Den längsta sträcka som jag hört att en patrull avverkat under ett pass är 110 mil (handräckning i form av en transport av en person). Själv har jag som längst åkt knappt 70 mil på ett arbetspass (bl.a. ett jaktbrott, ett efterföljande och en misstänkt skadegörelse).

blir uppbunden och får sitta inne om vi skall ha någon frihetsberövad efter 03.00.”

”Om man inte vill bli av med en patrull får man åka till orten N. Det är en resa på 5+5 mil + avrapportering.”

7.4.5 Omorganisationerna i sig

Polisorganisationen har varit föremål för återkommande omorganisationer, och bl.a. BRÅ (2001) menar att verksamheten har lidit skada av dessa omorganisationer. Det är vanligt att personalen framför att deras motivation sjunkit på grund av återkommande omorganisationer:

”Jag har alltid tyckt att det varit roligt att vara polis, men omorganisationerna har gjort att man tappat sugen. De hinner aldrig sätta sig. 1994 började förfallet. Det blev större och större enheter.”

Forskare har framfört att poliser har en bristande förändringsbenägenhet. Är det förändringarna i sig, i form av omorganisationer, som påverkar polispersonalens motivation negativt, eller är orsaken att personalen upplever att omorganisationerna inneburit försämringar för verksamheten? Jag har tidigare påpekat att det ofta är svårt att utifrån statistik påvisa om det skett en förändring av effektiviteten i organisationen, eftersom polisarbete innehåller så många svårsmätbara kvaliteter. Det är vanligt att den kritik som personalen framför om en minskad effektivitet på grund av omorganisationer handlar just om faktorer som är svårsmätbara.

Jag har i flera fall kunnat följa verksamheten och intervjua personal innan, under och efter genomförda organisationsför-

ändringar. Min uppfattning är att vissa individer är negativa till själva förändringen och kvarhåller den uppfattningen en lång tid efteråt oavsett om förändringen blev till det bättre eller ej. Min uppfattning är också att huvuddelen av personalstyrkan vanligtvis är positiva till en omorganisation om de upplever att den innebär en förbättring. Däremot om personalen anser att omorganisationen innebär försämringar finns det en stor risk att huvuddelen av dem får en negativ inställning till förändringen, även om förändringen också medför fördelar. Jag har intrycket att upplevda försämringar tillmätts en större betydelse innan, under och en tid efter implementeringen av förändringen, jämfört med de beräknade/upplevda fördelarna av förändringen. En negativ inställning till förändringen påverkar i hög grad motivationen.

Det finns flera exempel på förändringar som huvuddelen av den berörda personalstyrkan varit nöjda med och påverkat motivationen i positiv riktning, bl.a. har polismännen varit nöjda med vissa centraliseringar i samband med att en del små kommunikationscentraler sammanfördes till lite större kommunikationscentraler:

”De var en förbättring att slå samman kommunikationscentralerna i N1, N2 och N3 till N2⁸⁶. Man blev mer slagkraftig, och kunde få hjälp. Trots slagkraften var det en närhet till vakthavande befäl. Man hade en personlig kontakt med denne varje pass. LKC är för stort.”

Sammanfattningsvis så finns det en risk att personalens motivation på kort sikt påverkas negativt av en planerad och

⁸⁶ Har intervjuat personal både i N1, N2 och N3 och de har liknande uppfattning. Citatet är hämtat från en polis som arbetar i N3, dvs i en ort som förlorade sitt KC till N2.

just genomförd omorganisation, men att förändringen inte spelar någon nämnvärd roll för motivationen på längre sikt i de fall omorganisationen upplevs fungera någorlunda bra.

7.5 Bristfällig återkoppling/feedback

Finstad redovisar att polisyrket ofta blir beskrivet som ett yrke med få individuella belöningar (Finstad, 2000).

Personal menar ofta att allmänheten har en viktig roll i återkopplingen av en genomförd insats genom att målsäganden och andra visar uppskattning, vilket får stöd av forskare, t.ex. Hackman & Oldham (1980) pekar på arbetstagares klientkontakter utgör en viktig form av återkoppling som både bidrar till dennas förmåga och motivation. Personal uppfattar dock vanligen att möjligheten att få denna återkoppling har minskat. Dessa polismän framför att kontakten med allmänheten har blivit sämre i och med att de områden som skall betjänas är större.

I samband med att allmänheten gjort sig skyldig till brott är det inte ovanligt, framförallt när det gäller trafikbrott, att personalen upplever arbetet som påfrestande:

"Jag kan tycka att det känns kymigt att rapportera Svenne. Allt skitgnäll man får av dem: 'Har Ni inte bättre för Er?' Att tjaffsa med en vanlig Svensson som tycker att han är orättvist behandlad är en jobbig del av yrket."

Polismän framför att det krävs något positivt som väger upp det negativa med att t.ex. rapportera personer för trafikbrott. Personal menar att det annars finns en risk

att vissa arbetsuppgifter inte utförs på grund av att de känner att det bara medför negativa reaktioner. Det hade enligt polismännen varit behövt med en uppmuntran från ledningens sida, men polismännen upplever att detta förekommer alltför sällan.

Personal anser i normalfallet att det inte bara är uppmuntran som är bristfällig från ledningens sida, utan helt enkelt att ledningen ger för lite återkoppling överhuvudtaget. Personal menar dock att de gånger de för en gångs skull får återkoppling rör det sig nästan alltid om klander.

Personal framför dessutom att de ofta upplever att de förlorar på att engagera sig, både när det gäller ingripanden och i vissa arbetsuppgifter:

”Man förlorar bara på att engagera sig. Den kritik man får är negativ och beror på att man gjort något, inte på att man inte utfört något. Det bästa är att hålla sig undan och inte göra ingripanden, då slipper man kritik.”

Personal påpekar att de kan få bra återkoppling från arbetslag och kollegor. Kollegorna runt omkring blir därmed av stor betydelse för motivationen. Återkoppling och feedback verkar skilja sig mycket åt mellan storstäderna och småorterna. Intervju med en polis som tjänstgjort i en storstad, men som numera tjänstgör på en liten ort:

”I Stockholm skickar man ut ärenden i cyberspacen. Man har ingen aning om vad som händer med dem. Får du någon feedback så är det något negativt via groupwise, att en utredare klagar på att du gjort något fel. De påpekar att du glömt en viss sak och att det innebar merarbete för dem, men utredaren har inte tagit reda på varför du gjort på ett visst

sätt. Ofta finns det ju en förklaring. På en mindre ort är det nära och man pratar med varandra. Utredarna har t.ex. en förståelse att man avbrutit en anmälningsupptagning för att ta en rattfyllerist. 'Jasså, Ni fick tag i honom, vå bra! På en större ort är allt anonymt och det är längre mellan utredare och yttre tjänstgörande personal.'

En pensionerad hög chef:

"Ibland har jag ångrat att jag inte lämnat mer feedback, eftersom det är så viktigt. Att man var mer synlig ute. Det är den springande punkten för att folk skall känna motivation. Man tänkte: 'Att nu har folk gnällt, så nu får man väl gå ner'... Men det viktiga är egentligen att skapa en kontinuerlig återkoppling, att lägga ner kraft på detta."

Det som står i massmedia blir enligt polismännen ofta en form av återkoppling. I och med att återkopplingen inom polisen generellt sett uppfattas som bristfällig, menar vissa polismän att massmedia får en större betydelse för motivationen, än om återkopplingen skulle fungera tillfredsställande.

Forskning har visat att människor ibland uppfattar omgivningen och bortser från fakta för att det skall passa en grundläggande uppfattning. Det påverkar möjligheten att bedöma och utvärdera en händelse som man själv är part i. Forskare har funnit att även neutrala och balanserade reportage kan uppfattas som vinklade av respektive sida beroende på att massmedia inte presenterade händelsen på det ensidiga sätt som respektive sida uppfattar som sann. Det är troligt att samma fenomen inträffar i samband med att massmedia rapporterar om olika händelser där polisen varit en part, och en annan gruppering en annan part.

Att det förekommer att reportage i massmedia är mer eller

mindre felaktiga och/eller vinklade torde det inte råda någon tvekan om. Jag har inte försökt mig på att göra någon analys av hur ofta det förekommer, utan konstaterar bara att sättet att beskriva bl.a. ingripanden och situationer ibland väcker personalens frustration. Denna frustration verkar vara större bland poliserna i storstäderna. Det kan bero på att feedbacken inom polisen generellt sätt verkar fungera sämre i storstäderna och därigenom får det som skrivs i massmedia en större betydelse. Det kan också bero på att poliskåren vanligen är yngre i storstäderna jämfört med i mindre orter. Yngre poliser verkar i högre grad än äldre poliser bekymra sig över det som står i massmedia. Det ser också ut som om polisen på mindre orter ofta har ett förtroende för lokalpressen och därför är relativt frikostiga att göra uttalande och lämna ut information. Det påverkar i sin tur innehållet på reportagen och risken att personalen blir frustrerad över det som skrivs ser ut att bli mindre när kontakten och förhållandet till massmedia är gott.

När personalen upplever att de utsätts för obefogat klander så känner de ofta en frustration över hur ledningen ställer sig bakom dem:

”Våra chefer ställer sig inte bakom oss när vi utsätts för kritik.”

Vid intervjuer har det framgått att polischefer upplever att de hamnar i ett dilemma och därför inte går ut och försvarar personalen i och med att det skickar fel signaler ut från polisorganisationen. Det har dels att göra med att det är polisen som ansvarar för att utreda händelser där poliser blivit anmälda och chefer anser att ett uttalande kan påverka pågående utredning. Andra skäl som framförts är att det bygger på att polischeferna har en bristfällig inblick

i polisverksamheten och mer eller mindre tar för givet att polispersonalen har agerat på ett felaktigt sätt. Den tredje orsaken som framförts är att cheferna är opportunistiska och inte gärna tar strid för personalen.

Intervju med en pensionerad högre polischef:

”Det är sällan som polischefer försvarar polisens beteende i massmedia. Ofta resulterar händelser i anmälningar och chefer vill inte påverka en pågående utredning. Chefer vet heller inte riktigt vad som hänt i en situation. Vad som är rätt och fel. Chefer vill inte sätta sin heder i pant och därför vill man inte gå ut och försvara personalens beteende. Genom att hänvisa till en pågående utredningen känner chefen att han har gjort sitt, och genom detta beteende kommer man lindrigt undan.”

Personalen tycker det är märkligt att kriminologerna får ett så stort utrymme i massmedia i samband polisfrågor. Personal menar att kriminologerna många gånger är dåligt insatta i den problematik de uttalar sig om och att de ofta verkar tala i egen sak.

Jerzy Sarnecki och Leif G.W. Persson brukar vara flitigt förekommande när personalen framför negativa synpunkter om kriminologer. Vid en granskning av elva doktorsavhandlingar som producerats mellan åren 1999-2005, vilka haft en stark koppling till polisverksamhet/polisorganisationen, visar det sig att ingen av dessa avhandlingar refererar till någon av Sarneckis skrifter. Det kan bero på att Sarnecki inte bedrivit någon forskning där han haft ett forskningsfokus på polismännen, polismännens arbetssituation eller polisorganisationen.

Leif GW Persson är mer insatt i polisverksamhet än

Sarnecki och fyra av ovanstående elva doktorsavhandlingar innehåller referenser till Persson. Persson har framförallt forskat kring kriminalstatistik, vilket var det ämne han doktorerade inom i början av 70-talet. Under åttitalet var han en aktiv forskare. Det är framförallt hans romaner som behandlar polismännen, polismännens arbetssituation och polisorganisationen och två av referenserna, i de fyra doktorsavhandlingarna som hade referenser till Persson, hänvisar just till någon av hans romaner.

Problemet att vissa forskare syns mycket i massmedia, där det går att fråga sig om de uttalar sig inom områden där de saknar vetenskaplig kompetens har lyfts fram av bl.a. Goldmann:

”För att tillskriva professorer funktionen att hålla igång det offentliga samtalet i stort talar deras relativa självständighet i förhållande till skilda intressenter. Mot talar risken för att de ges inflytande i kraft av sin position i stället för sin expertis. Det senare väger över, enligt min mening, men saken tål att diskuteras både på universiteten och redaktionerna.” (DN, Debatt, 24 December 2003)

7.6 Bristfällig utbildningsverksamhet

Broderick (1977) menar att den viktigaste faktorn för utvecklingen av polismannens kunskap sannolikt är det den nya polismannen lär sig av den äldre polismannen. Flera andra forskare har liknande uppfattning och menar att polisyrket är ett hantverk som bygger på erfarenhet och praktiska färdigheter. Polisutbildningen i Sverige har genomgått stora förändringar under åren. 1962 genomfördes en utredning som resulterade i ett förslag att statens polisskola borde ges

en vidgad omfattning och få en mera praktisk inriktning, bl.a. framfördes att undervisningen i polisskolan var alltför teoretiskt inriktad.

Regeringen beslöt 1971 att polismännen efter avslutad grundkurs på 41 veckor, där teori och praktik skulle vara varvad, skulle fullgöra två års s.k. altemneringstjänstgöring vid kriminal- och ordningsavdelning i ett polisdistrikt. Altemneringstjänstgöringen syftade till att ge polismannen en fördjupad praktisk erfarenhet under handledning av erfarna kollegor. Efter några år som färdiga poliser genomgick vanligen polispersonalen assistentkursen som omfattade tio veckor. Det fanns även två inspektörskurser, kallade insp 1:an och insp 2:an som var tretton respektive åtta veckor. Kommissariekursen var femton veckor.

Utbildningen ändrades under åttitalet till att omfatta GK I (grundkurs 1) på tio månader, följt av en praktik på 18 månader och sedan GK II (grundkurs 2) på fyra månader. Assistentkursen, inspektörskurserna och kommissariekursen togs bort. De senaste tjugo åren har utbildningen gått mot en ökad teoretisk fokusering och innehåller mindre praktiska moment än tidigare. Polisutbildningen består numera (mars 2003) av två års teori, som följs av sex månaders praktik. I normalfallet har den nya polismannen enbart arbetat mellan 8-12 veckor med ordningspolistjänst/närpolistjänst innan han/hon anses vara färdigutbildad.

Det finns vanligen inget organiserat överlämnande av över tiden genererad kunskap. Kunskap försvinner och utvecklas härigenom inte på ett önskvärt sätt. Det är vanligt att oerfarna poliser åker med andra oerfarna poliser och att relativt nya poliser är instruktörer till polisaspiranter.

När polispersonal påbörjar sitt tionde tjänstgöringsår⁸⁷ blir de ofta, utan någon kunskapstest med tillhörande utbildning, normalt inspektörer. Ansvar för vidareutbildning, repetitionsutbildning och kunskapstester ligger numera på respektive län. På många platser i landet framför personal att internutbildningen är obefintlig. Framförallt menar dessa personer att man är hänvisad till självstudier. Men att det är svårt att bedriva självstudier:

”Även om du har lagtexten så är det inte säkert att man kan läsa sig till vad som gäller. Det är så många sidobestämmelser som kommit till i efterhand när man sett att lagen inte fungerar.”

På många håll i landet, menar dock personal att utbildningen blivit bättre de senaste åren, men att viss typ av utbildning saknas. Intervju med en utbildare på piketen:

”De koncept som piketen tagit fram kör man på ordningen: det är utbildning i stoppade av fordon, IMF, genomsök etc, men det finns ytterst lite utbildning i hur man arbetar mot vardagsbrottsligheten. Det som ordningspoliserna skall vara proffs på. Det är mycket märkligt.”

Det är vanligt att personalen framför att de tycker det är egendomligt att det ställs krav under polishögskolan, att poliser skall ha en viss lägsta standard, men att mycket sedan släpps *”vind för våg”*. Det finns ett krav om årlig utbildning/prov för polismän. Beskrivningarna av hur fortbildning och prov skall gå till omfattar mindre än en sida. I detta sammanhang finns skäl att nämna att beskrivningen av det prov tjänstehundarna skall genomgå varje år omfattar trettio

⁸⁷ I vissa myndigheter måste personalen ha mer än tio års tjänst för att bli inspektörer, men tillvägagångssättet är detsamma.

sidor. Det verkar således vara viktigare att tjänstehundarna ges möjlighet att klara av sina arbetsuppgifter genom att de måste nå upp till en fastställd kunskapsnivå, än att polismännen ges samma möjligheter.

Utbildning som påverkansfaktor nyttjas i mycket liten omfattning inom polisen. Förutsättningarna att kunna åstadkomma förändringar i personalens beteende genom olika former direktiv, utan att personalen förstår varför, är inte stora.

Kunskapsutvecklingen inom organisationen är inte uppbyggd på ett sätt som medför att polismännen utvecklas till reflekterande praktiker. En utbildare menade:

”Man kan säga att många poliser med femton års tjänst egentligen inte har femton års erfarenhet av polisyrket, utan ett års erfarenhet av polisyrket femton gånger.”

7.7 Bristfälliga utvecklingsmöjligheter

Att personalen uppfattar att utvecklingsmöjligheterna är bristfälliga hänger intimt samman med föregående avsnitt - att utbildningsverksamheten upplevs som bristfällig. Polismännen menar att det inte finns någon egentlig möjlighet att utveckla sig som ordnings- eller närpolis, om man inte blir chef. En central placerad chef på Rikspolisstyrelsen:

”Det som är slående inom polisen är att det inte finns något formaliserat omhändertagande av människorna... Varje medarbetare måste ses som ett projekt. Inte bara av närmsta chef, utan av systemet som sådant. Det måste ges möjligheter och det måste ställas krav.”

En pensionerad hög chef:

”Organisationen ser ner på ordningspolisen, man måste komma därför från annars är man misslyckad... Uppskatta att någon stannat kvar och är duktig på det han eller hon gör.”

Poliser som arbetar i någon av de allra största orterna har möjlighet att söka andra tjänster. Möjligheterna att söka andra tjänster är ofta små i mindre orter, men det händer att personal som arbetar på mindre orter framför att de inte alls störs av att det inte finns några utvecklingsmöjligheter. Det är något man visste när man flyttade till orten:

”När man flyttar till den här orten, vet man att jobbet inte blir det centrala. Man vill utvecklas på annat sätt än innanför de här väggarna.”

I fokus hamnar därför andra faktorer än polisyrket. Många menar att det borde finnas någon slags utbildningsstegen, liknande den som finns inom militären. Bristfälliga utvecklingsmöjligheter i kombination med bristfällig utbildning gör att personal känner att de inte utvecklas. Det påverkar motivationen negativt och polismännens kunskap att agera i olika situationer utvecklas inte i önskvärd omfattning.

7.8 Ineffektiv avrapportering/svår använda IT-system

Avrapporteringsarbetet är omfattande även rörande brott där straffvärdet är ringa och utredningsåtgärderna är okomplikerade. Det är vanligt att polismännen får registrera samma uppgifter i flera olika IT-system och på flera olika

blanketter. Samma uppgifter kan få registreras på upp mot tio ställen. Förutom att det tar mycket tid i anspråk leder det lätt till felaktigheter och personalen får ytterligare direktiv. Meddelande som skickades till yttre tjänstgörande personal:

”Jag måste tyvärr meddela att det slarvas mycket nu med K-nummer och beslagsnummer. Bara den senaste veckan har jag vid 4 tillfällen varit tvungen att skicka ner ändringar till SKL och begärt nya analyssvar då beslagsnummer eller K-nummer varit felaktiga... Vi måste naturligtvis dubbelkolla alla ärenden som kommer in här uppe men det är också viktigt att den som godkänner anmälan också kollar så att K-numret på beslagsprotokollet överensstämmer med anmälan. Det viktigaste är dock att patrullerna som avrapporterar skärper till sig och inte slarvar med detta då det genererar problem hela vägen.”

Den bristfälliga rationaliteten blir än tydligare om man studerar hela dokumentationsprocessen. Först antecknas uppgifter på brottsplats. Sedan skrivs samma uppgifterna in i olika IT-system ett flertal gånger. Utskrifter tas därefter ut och skickas till andra enheter, som i sin tur skriver in samma information igen i andra IT-system.

Tidsåtgången att fylla i uppgifter med hjälp av dator tar ofta längre tid än när motsvarande arbetsmoment utfördes utan dator. Eftersom inmatade uppgifter återanvänds i så liten utsträckning kan man därigenom dra slutsatsen att införandet av IT i många fall inte har ökat effektiviteten, utan snarare minskat denna. Trots att stora summor investerats på IT-stöd. Polisens IT-system upplevs ofta som krångliga, vilket RRV också konstaterat:

”Poliser använder i sitt dagliga arbete ett stort antal IT-system, varav många är relativt besvärliga att använda även för kunniga användare. Systemen ställer höga krav på användarnas förmåga att minnas koder och tangentsekvenser som skiljer sig åt mellan systemen... En polis som utan större svårigheter ska kunna använda RAR och de centrala registren måste kunna bortåt 200 transaktionskoder.” (RRV, 2000)

Under deltagande observation har jag funnit att avrapporteringen i genomsnitt omfattar cirka trettio procent av arbetstiden. Det är vanligt att patruller får avbryta avrapporteringen och att de har flera aktuella ärenden att avrapportera samtidigt. Dessa faktorer i kombination med att IT-system upplevs som svår använda, att en mängd uppgifter skall dubbelregistreras, att avrapporteringen ibland sker mitt i natten och att patrullerna ofta arbetar under mer eller mindre uttalad tidspress gör att risken för bristande kvalitet är uppenbar.

Personal menar att de långa avrapporteringstiderna påverkar motivationen att göra ingripanden:

”Det är mycket papper som skall fyllas i. Många tänker: ’Om jag tar in honom, hur lång tid tar det då?’ Om man bedömer att det tar för lång tid, tar man inte in honom. Eftersom man är så kort om folk så är det inte bara av lathet man gör denna värdering.”

En idrottsintresserad polisman menade att:

”IT-systemen är som den sämsta coach, som inte tar fram det bästa, utan det sämsta ur en.”

Även högre chefer har noterat problemet med långa avrapporteringstider. En hög befattningshavare framförde:

”Hela polisens IT-verksamhet är för lite professionell... Det är ett gigantiskt resursslöseri. Bristen på hanterbara system kostar oerhört mycket. Poliserna har sakliga skäl att bli irriterade på ledningen att man inte ordnat det här. Jag tycker det är skandal och ett misslyckande.”

En fara med omständliga avrapporteringsrutiner är även att personalens motivation att dokumentera vissa uppgifter och åtgärder blir låg. Det får allvarliga konsekvenser både på kvaliteten på information i IT-system och för rättssäkerheten genom att vissa ingripanden inte dokumenteras.

De som faller avgörandena i olika utvecklingsfrågor utgörs nästan undantagslöst av personal med det Teoretiska perspektivet. Det finns en risk att kunskap som innehas av personal med Golvets perspektiv inte i tillräcklig utsträckning vägs in i de beslut som fattas. En polisman med Golvets perspektiv som under en tid arbetade med utvecklingsfrågor konstaterade efter avslutad tjänstgöring:

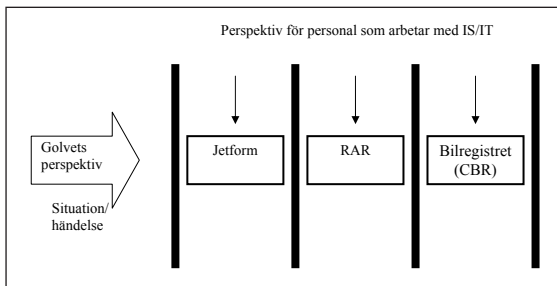
”Man förfasar sig över hur liten kunskap om verksamheten som många beslutsfattare har. De har en felaktig bild över var de egentliga problemen i verksamheten ligger.”

Vid flera tillfällen har jag upplevt att personer med det Teoretiska perspektivet avfärdat information från Golvets perspektiv, t.ex. skrev personal i IT-organisationen nedanstående yttrande till förslagsnämnden. De skulle yttra sig över ett förslag som handlade om att minska dubbelregistrering genom att uppgifter kopierades mellan olika blanketter:

- Förslaget är i sig nytt men tillför inte verksamheten några positiva effekter
- Förslaget ger ingen vinst

- Förslaget avses inte bli genomfört, eftersom det inte står i överrensstämmelse med myndighetens långsiktiga IT-planering

Synen på systemen skiljer sig i hög grad mellan personal med Golvets perspektiv och personal med det Teoretiska perspektivet. IT-personalen har ett fokus på själva systemen, medan polismännen bedömer dem utifrån den process i vilka de ingår.



Figur 7-14: Olika perspektiv på IT-system

Jag har pekat på att viss verksamhetskunskap är av sådan art att den inte lämpar sig att förmedlas muntligen. Jag menar att synen på verksamheten i det Teoretiska perspektivet jämfört med Golvets perspektiv skiljer sig så mycket åt att det kan vara svårt att genomföra en önskvärd perspektivväxling. Under deltagande observation har jag ett flertal gånger fått erfara vikten av självupplevd kunskap framför muntlig framförd information. Intervju med polis på en stab som fått klart för sig problemet med omfattande avrapporteringsrutiner:

"Jag fattade först när jag själv satt i avrapporteringsrummet hur omfattande detta arbete var, även om jag fått det förklarat för mig

åtskilliga gånger. För att förstå måste man själv delta i verksamheten.”

Liknande erfarenheter har jag erhållit av IT-personal:

”Det tog bara en kvart ute för att förstå det jag tidigare inte kunnat ta till mig när vi pratade om det... Jag kände släng skiten⁸⁸. Den går ju inte att använda.”

Det krävs för det första att personal är intresserade av att försöka få till stånd en perspektivväxling, därefter att de tillägnar sig så pass mycket kunskap att en sådan perspektivväxling blir möjlig att genomföra. Det gäller både för personer tillhörande Golvets perspektiv och personer tillhörande det Teoretiska perspektivet. Jag vill betona att en medverkan i operativ verksamheten många gånger verkar vara en förutsättning för att kunna lyckas med denna perspektivväxling för personal tillhörande det Teoretiska perspektivet. För personal med Golvets perspektiv handlar det framförallt om att våga se på verksamheten i nya banor och inte hålla fast vid åsikter liknande *”så här har vi alltid gjort”*.

Inom polisen har inte verksamhetsfrågor hamnat i fokus i samband med utveckling och förvaltning av IT-system. Andra forskare har pekat på liknande förhållande i andra organisationer: Fölster m.fl. (2003) skriver:

”Det går inte att bara skaffa ny teknik och tro att det är en lösning. Den nya tekniken löser i sig inte några problem. Det är istället hur den används som är nyckeln till framgång... En förklaring till varför hittills implementerade IT-lösningar inte givit bättre resultat är därför sannolikt

⁸⁸ Yttrande över MoBasa (Mobil arbetsplats).

att införandet fokuserat mer på teknik än på användarvänlighet och faktiskt nytta i verksamheten.”

För mer än tio år sedan konstaterade Goldkuhl (1993) att systemutveckling ofta sker som om den inte vore verksamhetsutveckling:

”Systemspecialister tar ofta ett snabbt hopp in i systemstrukturerna utan att tillräckligt anknyta till verksamheten och dess mål. Systemutveckling leder tyvärr ibland till datasystem som ej ger önskade effekter i verksamheten för användare och beslutsfattare. System uppfyller inte verksamhetsmålen. Någonstans på vägen har systemspecialisterna förlorat sig i alla detaljer och tappat verksamhetsmål ur sikten.”

7.9 Kollegors negativa inverkan

Personal framför ofta att kollegor har ett stort inflytande på deras egen arbetsprestation:

”Jag funderade på att säga upp mig. En person kan dra ner arbetstempot i en tur så mycket... Jag såg t.ex. en misstänkt bil. Den trötta unga kollegan som jag åkte med sade: 'Jag har också lite rost på min bil och är ruffsig i håret ibland.' Vi åkte därifrån och jag höll på att börja gråta... Det är ju faktiskt så att grovisarna åker inte in på polisstationen... Det är viktigt vem man åker med och stämningen i turen.”

Porter, Lawler och Hackman (2003) pekar på flera faktorer där effektiviteten på individnivå påverkas av den grupp individen ingår i. För det första inverkar en grupp på en persons kunskaper och färdigheter som är knutna till en viss uppgift. För det andra kan en grupp påverka individernas sinnesstämning. För det tredje kan den grupp en individ ingår i ha betydelse för i hur stor grad en individ anstränger sig för

att lösa en uppgift och slutligen kan en grupp inverka på den strategi som en individ anammar för att utföra en uppgift.

Det är inte lätt för en nyutexaminerad polis att bli placerad i ett arbetslag eller i en ort där huvuddelen av poliserna har slagit av på takten. På kort sikt kan nya poliser höja motivationen hos vissa av de ”trötta” poliserna, som kan få lite av en nytändning. Men det är svårt att hålla uppe engagemanget i längden, eftersom omotiverade och inaktiva poliser hela tiden suger ut energi från den som är aktiv. Det förekommer att polismän slutar eller byter tjänstgöringsort på grund av att de inte står ut med de inaktiva poliserna. Men det är mycket vanligare att de mentalt slutar att vara poliser, genom att slå av på takten, än att de slutar fysiskt:

”Vissa tror att de jobbar på brandkåren. De sitter och väntar tills man får ett larm... Det är förfärligt att jobba med sådana. Jag vill aldrig mera göra det... Du får sänka dig eller får du vara i ständig konflikt... Det räcker inte med att du själv uppbringar lite energi, utan du skall ju liksom få fart på de här andra.”

Intervju med en pensionerad högre polischef:

”Det är synd om de unga poliserna. De kommer från polishögskolan och har en verklighetssyn där man tror att det är bättre i distrikten än det egentligen är. Att det finns en högre ambition än det egentligen finns... När de vill förbättra något så säger man: ’Du får bli lite mer varm i kläderna innan du försöker ändra på något!’. När tiden har gått har ambitionen flagnat.”

Det är inte ovanligt att poliser på mindre orter normalt har fler tjänsteår jämfört med poliser på större orter, vilket vanligtvis påverkar ”hungrigheten” att ta egna initiativ

negativt. De poliser som är aktiva på en liten ort, t.ex. att de skriver många ordningsbotar eller att de tar in ett stort antal ringa narkotikabrott, blir snabbt kända och får lätt öknamn både bland lokalbefolkningen och bland polispersonalen. Det finns också en risk att utsättas för trakasserier eller hot. Sammantaget är det problematiskt för en individ att vara aktiv och utföra kontrollaktiviteter i en mindre ort om inte andra kollegor också är aktiva.

Polismännen brukar ofta framhäva yttre befälets betydelse för arbetet i turen, både i positiv och negativ bemärkelse:

”De var tre stycken i en buss... av nio timmar var de ute en timme och tjugo minuter. De skrattade själva, de andra två, och sade: 'Har det blivit vinter ute?!?' och tittade ut genom fönstret för att pika honom, men han (yttre befäl) ville titta klart på filmen. Han skiter i det. De andra två tvättade sina egna bilar och fixade. 'Jag tror att jag skall gå ner och vaxa bilen', sade den ena... Det är helt sjukt alltså... Om yttre är så, hur skall då resten av turen bli?”

Det är inte ovanligt att personal framför att bl.a. periodplanering och att personal inte börjar på samma station som yttre befälet, påverkar möjligheterna för denne att styra verksamheten. Avsaknaden av en nära kontakt med kollegor kan ha en stor inverkan på polismännens motivation:

”Det är arbetskamraterna runt omkring som mest påverkar en positivt, men som det är nu, när man kanske kommer till en tom station och lämnar och läser stationen själv är det svårt.”

En annan faktor som framkommit vid intervjuer är att det inte ovanligt att personal uppfattar att en del poliser arbetar på ett olämpligt sätt gentemot allmänheten:

”Hans sätt att agera provocerar många och det skapar konflikter, eftersom busen ofta blir uppretad och det blir en prestige situation av det hela... Jag har pratat med honom en gång att vi kunde löst ingripandet på annat sätt, men det gick inte att föra upp en sådant ämne. Han blev förbannad och fick taggarna utåt. Han borde inte vara polis. Även om han är driven och duktig så väger det inte upp de negativa sidorna. Människosynen, empati och sättet man bemöter människor måste alltid finnas med. Jag vill inte jobba alls med honom. Skulle jag behöva jobba med honom så sjukskriver jag mig.”

Annan person som yttrade sig över samma polis:

”När vi periodplanerade och han satt upp sig så gick jag och raderade. För jag tänkte - aldrig i livet... jag tänker inte jobba med honom... Han sade mycket ’jävla karring’, ’jävla idiot’ om någon började käfta emot... Man behöver inte höja rösten... Men det skulle ju alltid lysas med lampor i ansiktet och du vet hela den där grejen. Stå ovanför folk och titta med mössmärken i en speciell vinkel... Vi har redan så mycket makt. Vi äger ju den där scenen i alla fall så det behövs inte. Det blir ju bara fånigt.”

Kollegorna påverkar i hög grad även de mest aktiva. Intervju med A1⁸⁹:

”Skillnaden mellan att åka med olika kollegor är som mellan dag och natt... Tycker man det är kul att jobba tillsammans så blir man effektiv. Man tittar på varandra och hjälper varandra att motivera varandra genom att om nån ser någonting säger man: ’Det där kan vara intressant’ ...’ Det där skall vi kolla kanske’ och den andre svarar, ’Ja visst’, direkt... Om man åker med en omotiverad kollega och säger ’Det där kan vi

⁸⁹ Den polis med högst mätvärden i den kvantitativa undersökningen som presenterades i kapitel två.

kolla på', svarar han (negativt), 'Det där är säkert ingenting'... Man blir så otroligt trött när man åker med en kollega som inte hänger på. Han tar energi ifrån en istället för att ge energi... Jag försöker medvetet tvinga mig själv att hålla upp motivationen. Det är ganska lätt att falla i det här att bara kryssa runt."

Flera forskare pekar på att patrullssammansättningen har en stor betydelse för hur det enskilda polisarbetet utförs, t.ex. Sørensen & Hetle (1990) delar upp patrullerna i aktionspatrullen, ansvarspatrullen, servicepatrullen och den pragmatiska patrullen:

Aktionspatrullen består av två väldigt unga män med ungefär lika social bakgrund och ungefär lika intressen. Uppdrag som inte kan lösas raskt och effektivt har en tendens till att bli definierade som icke polisarbete. Detta par plågas av rastlöshet när det är lugnt på radion. Rastlösheten leder emellertid inte till företagsamhet. De upphör hellre med verksamheten och åker till polisstationen framför att ta sig an egna förebyggande uppdrag.

Ansvarspatrullens arbetsmönster är präglad av påpasslighet och har som mål att representera polisen på bästa tänkbara sätt. De sträcker sig långt för att hjälpa, förmedla assistans och utföra uppdrag till punkt och pricka. *"Det var väl inte mer vi kunde ha gjort?"* är en ständigt återkommande fråga. De upplever att de hela tiden kan finna ett slags facit för sina åtgärder med hjälp av vad de har lärt sig om polisarbete och de förväntningar situationen präglas av. Detta par är upptaget med att lösa uppdragen själva. De mobiliserar alla sina resurser, också sin juridiska kompetens.

Servicepatrullen försöker leva upp till andras förväntningar

och deras egna initiativ blir ganska ringa i antal. Dialogen blir präglad av frustration och modlöshet av att inte räcka till. Efter att ha arbetat ett helt skift, gärna utan matpauser, konstaterar dessa sin egen otillräcklighet och sin ensamhet i kampen mot en stadigt tilltagande kriminalitet.

Den pragmatiska patrullen ser på polisarbetet som på vilket som helst annat jobb. Paret delar upplevelsen att polisarbetet varken är särskilt svårt, krävande eller givande. Men det skall likväl göras ordentligt.

Min forskning pekar på att det har stor betydelse vem polismannen åker med. Inom anglo-amerikansk polisforskning är det vanligt att man beskriver olika polisstilar.

Brown (1988) har funnit att polismän kan karaktäriseras på två sätt: hur offensiva de är i att uppnå målet att kontrollera kriminaliteten och hur selektiva de är beträffande upprätthållande av lagstiftningen. Det är dessa två faktorer som avgör polismannens beteende på gatan. Begreppet offensiv kan delas upp både i viljan att ta egna initiativ och i hur stor utsträckning individen accepterar användandet av icke tillåtna metoder för att uppnå sina mål. De fyra polisstilarna som Brown beskriver är:

Den traditionella brottsbekämparen sätter sig i polisbilen iförd ett par fräna solglasögon, svarta läder handskar och en tjock anteckningsbok innehållande en mängd uppgifter som denne anser sig ha nytta av, t.ex. namn på kriminella, deras födelsedatum, deras senaste bostadsadress etc. Den mesta delen av den lediga tiden åker den traditionella brottsbekämparen sakta längs mörka gator, ofta med släckta billyktor. Trafikbrott ignoreras regelmässigt. Om

den traditionella brottsbekämparen har för avsikt att tillämpa polisarbete i sin ädlaste form, strävar han efter att lösa problem på gatan, med de medel som är nödvändiga, oavsett om de är lagliga eller ej. De här poliserna har ”*street sence*” (känsla för det som händer och sker på gatan) och förmågan att bedöma människor och situationer snabbt och skickligt. Den traditionella brottsbekämparen är ovillig att gentemot allmänheten agera som filosof, guide och vän och var den dominerande polisstilen när kontrollen på polisen var mindre omfattande. Oavsett deras skicklighet, är den traditionella brottsbekämparen ofta brutal och värst vad gäller att missbruka polisens maktbefogenheter.

Den aktiva områdes brottsbekämparen tror på en sträng och obeveklig tillämpning av lagen. Han anser, precis som den traditionella brottsbekämparen, att det huvudsakliga syftet med att patrullera, är att förhindra och kontrollera brottslighet. Han tror att detta endast kan bli utfört genom att aktivt reagera för små brott och genom att stoppa och undersöka misstänkta individer. En effektiv polis, i hans ögon, fokuserar på alla möjliga brott i sitt område, från att någon går över gatan på ett olagligt sätt, till mord. Han genomför så många stopp han kan. Vid mer allvarliga situationer finns en tendens att ärendet slutar i ett arresterande än i en medling. De två brottsbekämparstilarna tycker illa om viss typer av arbetsuppgifter, som de anser inte är riktigt polisarbete.

Den professionella stilen utmärks av en aktiv polisman, som inte är alltför offensiv. Han är inte motvillig att stoppa människor i syfte att ställa frågor, men gör det mindre ofta jämfört med de två brottsbekämpande stilarna, och vanligtvis med ett större berättigande. Den professionella stilen anser

att det är viktigt att medborgarna följer lagen, men utför sitt arbete utan att vara rigida. Kanske, menar Brown, är flexibilitet det bästa adjektivet för att beskriva deras attityd. Den Professionella stilen anser att syftet med att upprätthålla lagen är för att hjälpa människor, under förutsättning att arbetet sköts på ett korrekt sätt. Medan den traditionella brottsbekämparen struntar i trafikbrott, och den aktiva områdes brottsbekämparen använder trafiklagstiftningen som ett sätt att skapa ordning anser den Professionella att trafiklagstiftningen är till för att undvika olyckor. Denne menar att det viktigt att så ofta och så opartiskt som möjligt kontrollera att lagen efterlevs. Den professionella stilens förhållningssätt när allmänheten efterfrågar service och när det föreligger oordning, är att varje tillfälle skall behandlas som unikt och att även triviala fall skall tas på allvar.

Den serviceinriktade arbetar varken speciellt hårt för att upprätthålla lagen eller koncentrerar sig så mycket på människors problem. Dennes handlande sker främst med avsikten att göra sin överordnade nöjd, med minsta möjliga arbetsinsats. De ignorerar brott och oordning. Vissa av dessa individer har polisyrket bara som ett sätt att kunna ägna sig åt annat, t.ex. bedriver studier eller har ett annat jobb vid sidan. Andra är utbrända poliser. Det finns dock en grupp poliser som tillämpar den serviceinriktade stilen på ett positivt sätt. De har ett kvalitativt unikt förhållningssätt i polisyrket. Det som skiljer dem från de andra tre polisstilarna är att de inte har uppfattningen att bekämpa brottslighet är det viktigaste målet för polisen. De argumenterar istället för att polisen skall inta en roll att hjälpa människor att lösa sina problem.

Broderick (1977) är en annan polisforskare som klassificerat

olika polisstilar. Han fokuserar på de två grundläggande uppgifter en polisorganisation har, d.v.s. att se till att lagen följs samt att ordningen upprätthålls. Också han definierar fyra idealtyper inom polisen:

Den pådrivande delar in samhällets medborgare i två grupper: ”bra” och ”dåliga”. Den ”bra” gruppen gör rätt för sig, arbetar och är hederliga. I den ”dåliga” gruppen ingår narkomaner, brottslingar och folk som tycker illa om poliser. Den pådrivande värderar ordning och ett säkert samhälle högt. Individens rättigheter och lagen som mall för polisens arbete värderas betydligt lägre. Effektivt arbete räknas i antal arresteringar och rapporter. Han vill göra bra gripanden. Hans önskan är att bara behöva arrestera en person en gång och inte behöva komma i kontakt med denna person igen, men på grund av att han om och om igen behöver gripa samma personer så börjar han fundera på om det är värt allt slit, vilket gör att han blir en ganska missnöjd polis. Han kan till viss del känna tillfredsställelse med att hjälpa äldre, ensamma eller andra olyckligt lottade samhällsmedborgare, men det var inte därför han blev polis, han valde inte arbetet för att bli socialarbetare. En fråga som Broderick ställer sig är hur man skall kunna öka den pådrivandes arbetstillfredsställelse och på samma gång få honom att ändra sina attityder så att han visar en större respekt för demokratiska värden i samhället.

Idealisten värderar både lag och ordning högt. Han uppfattar polisarbetet som ineffektivt, eftersom andra organisationer i samhället inte följer upp och hjälper till i arbetet. Han uttrycker stort missnöje med arbetet, och anser att polisens möjligheter att göra ett effektivt arbete borde vara större. Broderick påpekar att nästan sjuttiofem

procent av idealisterna var bittra och saknade arbetstillfredsställelse. De hade generellt sätt en negativ attityd till sitt arbete. I denna grupp återfanns den högsta procenten av välutbildade poliser, vilket enligt Broderick fått vissa forskare att ifrågasätta nyttan med att poliser har en högre utbildning. Broderick menar dock, att det är önskvärt att rekrytera välutbildade personer, men att man måste lösa vissa frågeställningar för att denna grupp inte skall tappa motivationen.

Realisten värderar både lag och ordning lågt. Han ser många problem i samhället, men anser att han inget kan göra. Hans engagemang i arbetet är lågt. Realisten har inte, såsom pådrivaren, en ambition att förändra världen, eller ens polismyndigheten. Realisten ser bara en mängd problem och har inga lösningar på dessa problem. Han har lärt sig att anamma en "*åt helvete med allt*" attityd. Realisten resonerar så att om man inte kan lyckas i jobbet på grund av bl.a. politiker och åklagare så skall man inte nedslås och bli deprimerad utan bara strunta i arbetet. Realisten lär sig att skydda sig mot den frustration som svårigheterna i arbetet genererar. Han struntar i arbetet.

Optimisten ser polisarbetet som en möjlighet att hjälpa människor i nöd. Att hjälpa och ge service är betydligt viktigare än att försöka skapa ett säkert samhälle. Individens integritet är viktigt och lagen skall följas. Optimisterna fokusera inte på "*de stora tillslagen*" eller på de stora fiskarna som domstolarna låter undkomma. Han är mer intresserad av att diskutera hur man skall bedriva polisarbetet på bästa sätt. Det är sällan "*en bästa väg*" för att hantera ett problem, och optimisterna gillar den professionella aspekten av arbetet, att använda huvudet och försöka tillämpa lagen

på en för situationen lämpligt sätt. Broderick menar att man gör ett stort misstag om man ser på polismannen som någon som bara utför de order som han får. Polismännen är mer som en advokat, åklagare och tolkare av lagen.

Ytterligare en forskare som delar in polismännen i olika polisstilar är Muir (1977). En bra polis, enligt Muir, måste utveckla två förmågor, en intellektuell förmåga som innebär att han måste sätta sig in i mänskliga problem och en moralisk förmåga som innebär att han måste kunna hantera motsättningen mellan vad han tycker är rätt och fel, när han måste använda sig av tvångsåtgärder vid ett ingripande:

Undvikaren har ett cyniskt perspektiv och moraliska konflikter beträffande att utföra vissa handlingar, och tenderar att dra sig undan sina åligganden. Han gör minsta möjliga på jobbet och borde ha valt ett annat yrke⁹⁰.

Förhandlaren har perspektiv på tillvaron och uppfattar inte allt som svart eller vitt. Hans stora problem är dock att moraliskt acceptera att han ibland måste ta till vissa tvångsåtgärder för att lösa vissa situationer. Han uppfattar inte sig själv som en krigare, utan mer som en förebyggare. Förhandlaren kan vara mycket effektiv i vissa sammanhang, t.ex. vid lägenhetsbråk. Han kan välja att bygga på de inblandades hopp genom att försöka påminna dem om de saker som de en gång uppskattat i förhållandet. Han kan få dem övertygade om att det är värt att kämpa för. Förhandlaren accepterar och låter i huvudsak människor komma undan med illegala beteenden, det kan röra sig om

⁹⁰ Muirs beskrivning av idealtypen undvikaren är mycket kortfattad, vilket förklarar att min beskrivning av denna idealtyp blivit så pass summarisk jämfört med beskrivningarna av de andra idealtyperna.

att polismannen blivit förolämpad, unga människor impuls handlingar, och till och med förstörande av egendom.

Pådrivaren har ett cyniskt perspektiv. Han har inte några problem med att vidta handlingar. Hans handlingar är överrensstämmande med hans moral. Han använder våld vid konflikter, utan att förstå att det kan vara lämpligt att vara återhållsam ibland. Han ser sig själv som kriminalitetskrigaren. Om inte polisen har en förmåga att lugna ner en situation – utan snarare förvärrar den, vilket kan bli följden av pådrivarens sätt att agera, kommer någon annan kallas in för att lösa konflikten. Det gör att polisens berättigande till slut kan ifrågasättas av allmänheten, menar Muir.

Den Professionella har ett nyanserat perspektiv, där handlingar som skall vidtas överrensstämmer med polismannens moraliska uppfattningar. Han har förmågan att använda tvång när det är nödvändigt, men har också en förmåga att vara känslig och anpassa sitt beteende efter omständigheterna. Han försöker nå upp till ständigt bättre lösningar genom att samtala med kollegor, vara öppen för nya grepp, och tänker ofta på hur han skulle vilja bli behandlad om rollerna vore ombytta. Polismannen är beroende av att rättssystemet fungerar för att inte tappa sin trovärdighet.

Knutsson och Granér (2001) analyserar de fyra polisstilar som Reiner (1992) definerat:

Bobbyn personifierar den klassiska ”konstapeln”. Han tillämpar lagen med självständighet på ett fridsupprätthållande sätt. Han är varken överdrivet idealistisk eller cynisk och åtnjuter stort förtroende bland sina kollegor. Han väger tvetydigheter och svårigheter i yrkesrollen genom

att eftertänksamt och på ett allmängiltigt sätt fullfölja sina uppgifter. Han behärskar det som i polisjargonen beskrivs som ”*praktiskt polisarbete*”, d.v.s. att utföra uppgifter utan att komma i tydlig konflikt med det regelverk som omger yrkesutövningen, samtidigt som han kan agera effektivt. Han riskerar emellertid att bli kallad för ”*Sigge-Fürst-polis*”.

Den nya härföraren anser att han ingår i ett korståg mot brott och oordning. Han ser utryckningsverksamheten som den centrala uppgiften. Han har en självsäker syn på sin uppgift och attraheras av arbetsområden där moralen är enkel och kraven på brottsbekämpning är uttalade. Han är handlingsinriktad och påbjuder ett antal färdiga lösningar, till skillnad mot Bobbyn som är flexibel och försiktig i osäkra och komplexa situationer. Bland de poliser som har en polisstil som överensstämmer med den nya härföraren återfinner man de som inte väjer för otillåtna metoder och som har en hög tolerans för våldsanvändning. En jämförbar svensk grupp är de som brukar karaktäriseras som ”*samhällsbärarna*”. De befinner sig i ett ständigt krig mot ”*buset*” och låter ändamålen helga medlen. Beskyddandet av en idealiserad allmänhet är deras ledstjärna. Deras arbetsmetod medför att de sätter sig över lagar och plikter. De anser sig ha moralisk rätt att göra detta såväl för egna behov som för den goda sakens skull.

Uniformsbäraren är en polisman som aldrig svarar på anrop om han inte måste. Han har blivit desillusionerad av arbetet. Han undviker svåra beslut och riskabla uppgifter. I det svenska poliskollektivet har han med viss tvekan blivit tolererad, samtidigt som han utsätts för kritik och förakt. Hans arbetsmoral uttrycker en bristande plikt känsla. Det

finns tecken på att gruppen i och med omorganisationer och polisbrist blivit allt vanligare i Sverige. På vissa orter påstås de dominera. De engagerade poliserna är istället en mindre accepterad minoritet. I polisslang talar man om dem som ”gjort patron ur”, om ”trötta” till skillnad från ”hungriga” poliser.

Den professionella är en ambitiös och karriärmedveten person. Han är följsam gentemot överordnades perspektiv och sätt att resonera. På grund av detta riskerar han att hamna vid sidan av gruppgemenskapen. Han kommer efter bästa förmåga att engagera sig i såväl rena servicefunktioner som ordningsupprätthållning och brottsbekämpning, efter de prioriteringar som förmedlas av ledningen. Han riskeras att bli kallad ”rövslickare”, ”brunnäsa” eller ”mjukrygg” om han inte förmår att balansera beredskapen att tillmötesgå överordnade med solidariteten gentemot kollegorna.

Knutsson och Granér saknar två poliskategorier i Reiners typologisering. *Bokstavspolisen* är, som andra poliser uppfattar det, i alltför stort beroende av regelverket. För bokstavspolisen är syftet med arbetet att bevaka att lagstiftningen efterlevs. Han beivrar varje lagöverträdelse. Internt är det grundläggande att reglementet följs till punkt och pricka. *Socialpolisen* däremot styrs av sin empati och visar, enligt andra poliser, ett alltför stort socialt engagemang. Han riskerar att inte kunna finna sig tillrätta i patrullerande polisarbete och blir istället en kvarterspolis, en desillusionerad cyniker eller en polis som kommer att syssla med speciella uppgifter såsom att arbeta med barn och ungdomar, skriver Granér och Knutsson.

Intuitivt så vill de flesta poliser om det är bråkigt, hellre

ha med sig en vältränad kollega som är över två meter lång och väger hundrafemtio kilo, än en kvinna på dryga en och sextio. Å andra sidan är en liten kvinna fysiskt underlägsen i de flesta situationer, och van att agera i den rollen. Jag har funnit att den stora polismannen inte alls behöver vara den som bäst kan hantera en pressad situation, när styrkeförhållanden är till polispatrullens nackdel. Den store polisen är kanske van vid att domdera, och kan bli osäker när styrkeförhållandet är det omvända, medan det för den lilla tjejen är ett normalt läge att var fysiskt underlägsen. Det är inget som stör henne. Hon är van att lösa situationerna på annat sätt än genom fysisk kraftmätning. Ibland går det dock inte att lösa en situation utan att bruka våld, men även i dessa fall är det inte säkert att den stora polisen är bättre än sin mindre kollega. Finstad (2000) menar att det finns statusskillnader inrotade i olika könsroller och hänvisar till andra forskare som också pekar på att det har betydelse för polismännens beteende:

Polismannen och den manliga allmänheten: Polismannen har som polis en överordnad status. ”Ta dig samman!” ”Uppför dig inte så barnsligt!” är en vanlig uppmaning när ordningsproblem skall lösas, och med hjälp av dessa meningar ber polisen den manlige allmänheten att visa besinning, lugn och självbehärskning.

Polismannen och den kvinnliga allmänheten: Polismannens dubbla status både som man och polis medför vanligen små problem. Polismannen kan uppmana en kvinna att börja använda sin kvinnlighet: ”Uppför dig som en kvinna, och jag skall behandla dig som en!”.

Kvinnlig polis och manlig allmänhet: Poliskvinnor blir ofta

åttlydda av manliga personer eftersom de inte hamnar i en utmanande roll där männen måste försvara sin manlighet. Männen kan emellertid återkalla sin lydighet, särskilt om poliskvinnan uppför sig okvinnligt, d.v.s. är för bestämd och för mycket polis i den manliga allmänhetens ögon.

Poliskvinnor och kvinnlig allmänhet: Kvinnliga personer har svårt att flörta eller gråta sig ur en situation när de möter en kvinnlig polis. Aldrig får poliskvinnor så mycket käftande och skällsord som från andra kvinnor hävdar många poliskvinnor. Finstad finner att poliskvinnor bemöts både av mer motstånd och av mer samarbete jämfört med manliga poliser. Det bättre bemötandet beror på att det sociala avståndet är mindre och att poliskvinnor blir uppfattade som mer sympatiska, menar Finstad.

I verbala konfrontationer är det påfallande hur poliskvinnor först och främst angrips som kvinnor och inte som poliser. En vanlig strategi från den manliga allmänheten är att nonchalera dem – även när poliskvinnan är uppenbart äldst i bilen. Polismannen angrips först och främst för att han är polis och/eller ung.

Polismän uttrycker ibland att de har svårt att samarbeta med en del kollegor. En orsak till detta kan vara vissa kollegors bristande reflektionsförmåga där världen och omgivningen ofta ses i svart/vitt. Dessa poliser kan t.ex. var snabba att dela in människor i olika kategorier och ha väldigt svårt att omvärdera den inledande klassificeringen.

Lipsky (1980) hävdar att närbyråkraten måste förenkla sin komplexa verksamhet genom rutinisering. Närbyråkraten förväntar sig att de flesta klienter kommer att gå att placera

i någon fördefinierad kategori och börjar direkt med denna procedur. En polisman försöker finna yttre kännetecken såsom hur en person går, hur en person är klädd, eller utseendet på dennes bil – som stöd för sin kategorisering. Liknande slutsatser har Finstad (2000) dragit och hon har funnit att när det gäller uppdrag som är initierade av allmänheten, uppträder polisen mer avvaktande, de undersöker först och klassificerar därefter. En vanlig fråga är: ”*Har du varit i kontakt med polisen förut?*” Hon redogör för några olika sätt att kategorisera allmänheten:

Den kriminella stamkunden (*Den gode taper*) vet att polisen känner till vad han håller på med. Han uppger personalia när han blir ombedd att göra det, och hjälper polisen med att avsluta ärendet på ett smidigt sätt. Uppför han sig korrekt blir han behandlad mer än korrekt, genom att polisen hjälper honom på olika sätt, men han får inte vara alltför notarisk brottsling. Han måste försöka göra något med sitt liv, åtminstone i perioder.

Den läraktiga syndaren är en laglydig medborgare. Ofta kommer polisen i kontakt med honom eller henne på grund av trafikbrott. Det flesta läraktiga syndare finns bland kvinnliga bilister. Verkar det som om personen inser sina fel och varken argumenterar eller krånglar finns en god chans att hon får köra vidare med en tillsägelse istället för en böteslapp. Den som reagerar med att skälla ut polisen får räkna med en böteslapp. Darrande underläpp och tårfyllda ögon vittnar om att vidkommande har lärt sig något av episoden vilket ofta har en avgörande betydelse för polismannens bedömning.

Stackaren har ett miserabelt liv. Det är synd om stackaren,

men han kan också provocera om han alltför mycket försöker ta på sig stackarrollen utan trovärdiga belägg, eller begår brott mot andra stackare. Den som blir tagen för butikssnatteri flera gånger samma vecka och var gång påtalar att det är ett rop på hjälp, blir tagen för att vara manipulerande. Mindre förseelser kan polismannen ha överinseende med, så länge det inte uppfattas som att stackaren är strategisk och utnyttjar situationen.

Kompisen uppträder hyggligt mot polisen. Han har så pass mycket erfarenhet av polisen att han vet att hövlighet är ett bra sätt att komma ur ett problem. Han kan dock bli så hygglig att han upplevs som beräknande. Kompisen kan ta sig för många rättigheter: poliser vill själva bestämma hur kamratliga de vill vara mot allmänheten och kriminella. När någon blir för mycket kompis har polismannen grund till att tvivla på dennas motiv och ärlighet.

Beställaren har sällan haft och göra med polisen tidigare, och han har dessutom dåligt med tid. Han förutsätter att polisen handlar raskt när någon behöver hjälp och service. Han får lätt uppfattningen att polismannen som genomför ett telefonsamtal bakom receptionsdisken, säkert håller på med ett privat samtal. Kanske skriver han senare ett inlägg i tidningen och ifrågasätter polisens servicenivå. Beställaren ser på sig själv som den enskilda polismannens personliga arbetsgivare. Han finner sig inte i vad som helst. Börjar han krångla och tränga sig före i kön i receptionen och agerar som om han är viktigare än de andra väntande, riskerar han i värsta fall att hamna i arresten.

Den minsta bocken bruse ifrågasätter polisen prioriteringar. Ett vanligt yttrande i denna kategori är: ”*men har Ni*

inte något viktigare att göra?”. Det kan förekomma att denna kategori återfinns bland yrkeskriminella, t.ex. när polismannen upptäcker några ”*piller*” som den kriminelle inte kan redogöra för. Det är dock betydligt vanligare att den minste bocken bruse återfinns i andra situationer, t.ex. fortköraren, någon som eldar och plågar allergiska grannar, eller den feststämnda familjefadern som kräver att få skjuta iväg resten av nyårsraketerna själv, även om det varit nära att de tidigare iväg skjutna raketerna fattat eld i närboendes verandor. Det är mycket värre att smuggla narkotika. För den minsta bocken bruse är det alltid någon som gör något värre, ta inte mej, för jag är så liten, jag.

Krångelpellen (*Krangelfanten*) är ofta berusad. Han passar alltid på att hänvisa till de sista skandalerna där polisen varit inblandade; där polisen har framställts som inkompetenta, brutala och korrupta. Polisen synder framstår långt värre än hans egna. Han ber hurtigt om en advokat som nyligen figurerat segrande i dagspressen. Han har ofta sett för mycket på amerikanska polisserier och kritiserar polisen för att inte följa de regler han ”*vet*” finns. Det är vanligt att han vill hålla en föreställning för andra, där han framför att han är förföljd och oskyldig. Sakliga argument biter sällan på krångelpellen, och från polisens sida är det viktigt att avsluta det hela snabbast möjligt, eventuellt genom att ta med krångelpellen i polisbilen.

Finstad framför att det finns en risk att polismannen missar att ta hänsyn till vissa faktorer i samband med sin kategorisering, vilket gör att de inblandade kanske inte blir behandlade på ett sätt som de borde. *Krångelpellen* kan nästa dag bestämma sig för att dricka mindre på grund av att han känner att han betett sig illa och skämt ut sig. *Den läraktiga*

syndaren kan vara en bra skådespelare. *Kompisen* kanske inte försöker vara beräknande, han vill bara vara hygglig för han tidigare har fått god behandling av polisen. *Den minste bocken bruse* kan ju ha rätt, att man kan ifrågasätta polisens prioriteringar, och kanske har han försökt få hjälp av polisen tidigare utan resultat. Allmänheten som inleder sin mening med: "*ja, men jag skulle bara...*" har kanske ett behov av att ge sin personliga förklaring, men han eller hon vet ofta inte, att denna inledningsreplik väcker polisers skeptism.

Vissa poliser upplevs ha en bristande förmåga att ta hänsyn till faktorer i samband med sin kategorisering. Både Ekman (1999) och Finstad (2000) påvisar en vanlig norm bland polispersonal, som innebär att medborgaren genom sitt uppträdande styr hur polisen skall uppträda mot dem. Att: "*prata sig in i arresten*" är ett välkänt begrepp bland polispersonal. Polispersonalen kan ha helt olika toleransnivå och syn på hur de bör agera mot en viss person. Om denna inställning alltför ofta skiljer sig åt kan det kännas mycket betungande att arbeta ihop.

Lipsky (1980) pekar på att självuppfyllande profetior gör att de olika kategorierna förstärks, d.v.s. om polismannen framförallt kontrollerar personer beroende på ett visst utseende eller beteende – så ökar sannolikheten att personer med just detta utseende eller beteende misstänkts för brott. Detta förstärker polismannens uppfattning om att det finns skäl att kontrollera personer med ett visst utseende eller beteende.

Även Holmberg pekar på risken att kategorierna blir självförstärkande och anser att varken polismannen i

Köpenhamn eller Haag – generellt sätt – är rasister. De jagar heller inte efter en speciell sorts människor. Han framför att poliser – liksom de flesta människor – är etnocentriska, d.v.s. en kriminell handling som begås inom den egna gruppen bedöms individuellt (*"han är ett dumt svin"*) medan samma handling som begås av någon från den andra gruppen, smittar av sig på hela gruppen. Holmberg pekar dessutom på att många forskare är starkt kritiska över polisens praxis, då de finner den diskriminerande, men Holmberg menar att det verkar som dessa forskare bortser från en helt grundläggande faktor: *"Uppsökande polisarbete är – och måste vara – baserat på diskrimination"*, d.v.s. förmågan att kunna skilja mellan misstänkta och icke misstänkta människor. Proaktiv patrullering är baserad på den tillgängliga sociala informationen, och denna är först och främst av typologisk art, framför Holmberg. Han påpekar dock att polispersonal agerar olika beroende på vilken kategori de kommer i kontakt med och att en självförstärkande kategorisering kan få olyckliga följder. Diesen m.fl. (2005) har kommit fram till att det råder en strukturell diskriminering inom rättsväsendet, där bland annat personer med invandrarbakgrund får utstå en negativ särbehandling. Denna diskriminering är många gånger omedveten, vilken gör den extra problematisk, menar Diesen m.fl. En del poliser framför att det är jobbigt när kollegor har en bristfällig reflektionsförmåga, som innebär att människor från en viss gruppering snabbt hamnar i ett fack och behandlas efter denna inledande kategorisering.

Forskning pekar på att en polismannens beteende i en viss situation är en produkt av händelser i närhet och långt tillbaka. En polisman kan ha svårt att åka med andra kollegor som har helt skilda tidigare personliga och/eller polisiära erfarenheter. Förmågan att ställa om sig och inte

låta ett ingripande styras av tidigare ingripanden under passet kan också vara olika. Det kan vara påfrestande om en kollega är gnällig och sur ett helt pass eller behandlar de han kommer i kontakt med på ett visst sätt bara för att något inträffat i början av passet.

Finstad (2000) skriver att polispersonal kastas in i en mängd olika situationer. I början av ett pass kanske de hjälper en dam som halkat på golvet, eller dirigerar trafik efter en bilolycka. I slutet av passet kanske de kontrollerar en snattares identitet eller medlar mellan vuxna personer som har druckit för mycket. I vardagens många scenskift har polispersonalen inte alltid tid eller psykisk kapacitet att byta och inställa sig på att manuset är ett annat. En polisman med omskakande upplevelser om hur barn lider i en familj där föräldrarna är alkoholiserade, kan kanske ta till en brysk ton när han ber fulla bråkmakare att *”ta sig samman”*. Den kumulativa effekten kan ödelägga lusten till att låta något bero. Man sätter en gräns. Det är på tiden att det blir en gräns satt. Ett sådant eftersläpande av vad som ligger till grund för ett beslut eller viss handling från polismannens sida är emellertid osynligt för allmänheten. Finstad framför att olika perspektiv på samma händelser är en viktig orsak till allmänhetens kritik av polisen. Kritiken kan komma i efterhand eller på platsen.

Att polispersonal har olika erfarenheter påverkar givetvis ingripandet på så sätt att de kan ha skilda uppfattningar hur det är lämpligt att agera. Det gäller både om de överhuvudtaget skall göra ett ingripande likväl hur ingripandet skall genomföras. En allt för stor skillnad i dessa uppfattningar kan upplevas som mycket påfrestande.

8. Spelar polismännens arbetsprestation någon roll?

Att polismännens arbetsprestation har betydelse i samband med bemötandet och behandlingen av vittnen, brottsoffer och misstänkta torde vara självklart. Likaså påverkar det om ett brott skall klaras upp eller ej. Vissa forskare menar dock att polisen inte har någon möjlighet att påverka brottsligheten. I sådana fall spelar polismännens arbetsprestation i detta avseende inte någon egentlig roll, men hur ligger det egentligen till? I det här kapitlet sker en analys av polismännens möjlighet att påverka brottsligheten.

8.1 Inledning

En del forskare menar att polisen som organisation, inom de ramar som samhället satt upp, har små möjligheter att påverka brottsligheten. Det är faktorer som till största delen ligger utanför polisens kontroll som genererar denna och forskare drar slutsatsen att det inte finns några bevis för att antal poliser, polisens utrustning eller olika arbetssätt har någon effekt på brottsligheten. Med denna grundsyn så spelar det ingen större roll vad polismannen presterar. Hennes handlingar har ändå ingen möjlighet att påverka på utfallet av verksamheten. Vissa kriminologer framför att människor inte gör rationella övervägningar i samband med att de begår brott. Det är en människas biologiska, psykologiska och/eller sociala bakgrund som ligger bakom olika former av handlande. Följaktligen kan inte en avskräckande effekt uppnås genom olika former av polisingripanden. Andra forskare inom det kriminologiska forskningsområdet är av

en annan uppfattning och menar att brottslingar inte bara handlar impulsivt och tvångsmässigt utan att dessa under vissa omständigheter gör rationella avvägningar.

Waddington (1999) framför att på senare tid har ståndpunkten att polisen bara kan ha en begränsad inverkan på brottsnivån ifrågasatts. Forskare menar att den negativa inställningen till polisens möjligheter att påverka kriminalitet är allt för pessimistisk, och påpekar att polisen visst kan vara effektiva genom att polismännen anammar mer specifika och fokuserade arbetssätt för att komma tillrätta med vissa problem.

8.2 Ett ökat antal poliser = lägre brottsnivå?

Om polisorganisationen kan påverka brottsligheten, borde då inte ett ökat antal poliser leda till en lägre brottsnivå?

Bayley (1998) menar att normal fluktration i antal poliser i moderna demokratiska länder inte påverkar kriminaliteten. Loftin & MCDowall (1982) framför att antalet poliser inte påverkar brottsnivån, men menar att det inte skall ses som att polisen är irrelevant för kriminaliteten, men för att brottsnivån skall påverkas krävs en mycket stor variation i antal poliser.

Även Knutsson & Partanen (1986) framför att det inte finns någon enkel relation mellan brottsnivå och antal poliser, vilket somliga beslutsfattare tycks tro. De menar att även om mycket är ogjort inom polisforskningen så pekar deras resultat på att det finns utrymme för ett polisiärt nytänkande. Men då krävs det att polisen och beslutsfattarna frigör sig från

många av de föreställningar de har om polisverksamhet.

En mängd forskare har presenterat bevis på att polisen kan påverka brottsligheten, men man menar att det snarare har att göra med polismännens arbetssätt än deras numerär. Sherman (1997) framför att allmänheten och politiker ofta har uppfattningen att ju mer poliser det finns ju färre blir brotten. Enligt Sherman har forskare med en sociologisk inriktning däremot ofta en helt motsatt uppfattning. Deras uppfattning är att polisen inte kan påverka brottslighet, således inverkar inte ett ökat antal poliser på brottsnivån. Sanningen, menar Sherman, ligger mitt emellan. En avgörande betydelse för effekten av ett ökat antal poliser är deras förmåga att fokusera på speciella faktorer, uppdrag, platser, tidpunkter och människor, skriver Sherman.

Med tanke på de stora variationer i arbetsprestation som jag redovisat i avhandlingen vill jag påstå att numerären till viss del är ointressant för utfallet av en verksamhet. En ökad numerär innebär inte automatiskt en ökad produktion, likaså kan en liten minskning i numerären få en stor inverkan på produktionen genom att en högproduktiv polisman slutar, som kanske ensam producerade mer än tio poliser tillsammans. Den avgörande faktorn är således inte numerären, utan polismännens sätt att arbeta.

8.3 Olika arbetssätt

Forskare har kommit fram till helt skilda resultat beträffande olika polisiära arbetssätts möjligheter att påverka brottslighet, t.ex. Newarkexperimentet visade att poliser som fotpatrullerar inte minskade brottsnivån, men att de reducerade

rädslan för brott och ökade trygghetskänslan. Flintstudien visade å andra sidan att fotpatrullering också faktiskt kunde reducera brottsnivån.

Hur vet den som studerar effekten av polisarbete hur pass aktiva de poliser som ingår i experimentet är? Förutsättningarna att kunna bedöma ett experiment, menar jag, är avhängligt på aktivitetsgraden och arbetssättet hos de poliser som ingår i experimentet. Som jag redovisade i kapitel två så studerade Sherman m.fl. (1995) hur brottslighet med hjälp av skjutvapen påverkades av att polismännen beslagtogs vapen ute på gatorna. Om vi tar bort de tio procent av poliserna, som Sherman kunde konstatera, hittade över femtio procent av de vapen som beslagtogs under elva månader och istället byter ut dem mot poliser som inte hittade några vapen under mätperioden (vilket enligt Sherman gällde för över halva personalstyrkan), så är det inte otroligt att Sherman kommit fram till ett helt annat resultat. Sherman fann att polisen genom att inrikta sig på att beslagta vapen reducerade antal brott där skjutvapen användes. Effekten av polisens arbete hade kanske visat sig ännu större om halva poliskåren hade arbetat som de tio procent mest aktiva.

Vid samtal med en svensk trafikforskare framkom:

”Det är svårt att få polisen att följa uppgjorda planer. Det är en sak vad man säger och kommer överens om innan en studie och en sak vad polisen sedan gör.”

Ett av de mest kända polisexperimenten, nämligen *”The Kansas City preventive patrol experiment”* som undersökte effekten av bilpatrullering har utsatts för kritik av andra forskare, vilka pekar på att det är svårt att dra några generella

slutsatser utifrån detta experiment. Bland annat menar man att det finns anledning att kritisera implementationen av experimentet eftersom det visade sig vara svårt att säkerställa att polispersonalen handlade i enlighet med de uppsatta direktiven. Till exempel verkade de patrullerande poliserna finna tvingande skäl till att åka genom de områden som inte skulle ha någon övervakning.

Kan det vara så att många av polisexperimenten egentligen påvisar polisorganisationens bristande förmåga att implementera nya arbetssätt och personalens ovilja att följa olika former av direktiv? Det är möjligen så att de slutsatser som flera forskare dragit beträffande polisens bristfälliga utsikter att påverka brottsligheten stämmer. Orsaken kanske dock inte består i att polisen generellt sätt inte skulle kunna påverka brottsligheten, utan att polisen istället generellt sätt har en låg kapacitet att agera på ett sätt som påverkar brottsligheten. Det vill säga att polisorganisationen uppvisar en bristande förmåga att angripa problem på ett annat sätt än de väl invanda - helt enkelt en oförmåga att utveckla och implementera nya arbetssätt? Flera forskare pekar just på polisorganisationens bristande förmåga att implementera nya arbetssätt och skillnader mellan de direktiv som uttrycks i texter och det sätt som personalen arbetar på.

Hur skall polismännen arbeta för att ha möjlighet att bl.a. minska brottsnivån?

Waddington (1999) menar att polisarbetet har likheter världen över. Han har studerat många författare från olika länder och en gemensam nämnare är att polisen inte är speciellt effektiva brottsbekämpare. Hur kan det komma sig?

En orsak är att bilburen slumpvis patrullering anses som en viktig stöttepelare i polisverksamheten, trots att en mängd forskare pekat på att denna typ av patrullering varken minskar brottsligheten eller ökar tryggheten. Waddington menar att det finns en förvånansvärt stor uppslutning bland forskare att denna typ av patrullering är en särskilt ineffektiv metod för att förebygga brott. Likaså Bayley (1998) pekar på att det är allmänt vedertaget och accepterat bland kriminologer att detta arbetssätt har en ringa effekt både på brottsnivån och tryggheten hos medborgarna. Trots detta anser huvuddelen av Sveriges ordnings-/närpolis att slumpvis bilpatrullering är av central betydelse.

Forskare framför flera orsaker till att slumpvis bilpatrullering är ineffektiv. Rubenstein (1973) konstaterade att de flesta brott som äger rum är brott som är mycket svåra att upptäcka från en bil. Det får till följd att polismännen genom detta patrulleringssätt förebygger relativt få brott.

Knutsson & Partanen (1986) menar att det inte är så konstigt att effektiviteten av patrullering visat sig vara låg, eftersom polisen i huvudsak agerar reaktivt, vilket visat sig vara en ineffektiv metod för att påverka brottsligheten, och att experiment som ökat närvaron av polispersonal har genomförts utan att polismännen ändrat arbetssätt. Det gör att man inte borde förvänta sig några större effekter, framför Knutsson & Partanen.

Sherman (1997) ifrågasätter om bilpatrullering ens förtjänar att kallas för övervakning. Polisens roll som en bra övervakare har, enligt Sherman, avtagit parallellt med bilens intåg i ordningstjänsten. I och med att områdena som övervakas blir större får det till slut följden att den bilpatrullerande

polisen inte har någon ingående kunskap om området och människorna i området.

Holmberg (1999) redovisar att hoppet att finna en inbrottstjuv är en del av bakgrunden till att patrullera runt i villakvarter på dagtid och industriområdena nattetid. Men Holmberg har kunnat konstatera att polismännen väldigt sällan träffar på någon på bar gärning. Vid en intervju framgick det att en polisman och hans kollegor under de fem år den intervjuade personen hade arbetat som polis aldrig hade lyckats träffa på någon på bar gärning i samband med att de ägnade sig åt övervakande patrullering. Trots denna nedslående statistik fortsätter polismannen och hans kollegor att köra runt och patrullera i villaområdena under dagtid och industrikvarteren om natten och hoppas att få en god fångst, konstaterar Holmberg.

Knutsson (1995) framför att radiobilskulturen är något som poliserna skolas in i. Att lämna bilen och utföra fotpatrullering uppfattas som riskabelt eftersom uttryckningsberedskapen anses komma i fara. Överhuvudtaget anses fotpatrullering vara en aktivitet utan verklig nytta – det är inget riktigt polisjobb. Däremot är uppgiften att få fatt i *”riktiga”* brottslingar i form av rånare, våldsverkare etc. högt prioriterad enligt denna radiobilskultur. Det är polismännen själva som i hög grad definierar vad det *”riktiga”* polisarbetet egentligen består i. Att vara tillgänglig för larm har en hög prioritet, även när det är lugnt på radion. Tid utan uppdrag disponeras efter eget godtycke och ansvaret är mer för tid än för område. Det innebär att prioriteten att vara tillgänglig är högre än att mer långsiktigt och samordnat försöka ta itu med ett lokalt problem.

Den svenska polisen är i till största delen uppbyggt för att reagera på inkomna signaler. Det finns en allmän vedertagen uppfattning inom polisen att korta uttryckningstider har en avgörande betydelse för polisens effektivitet trots att ett stort antal forskare framför att polisen förmåga att rycka ut snabbt efter ett samtal från allmänheten inte förbättrar förhållandet mellan antal gripanden och inrapporterade brott. Det har heller ingen avgörande betydelse för allmänhetens tillfredsställelse och det är ovanligt att det förhindrar ytterligare skador. Orsaken till detta är att samtalen från allmänheten är så fördröjda att det inte spelar någon roll hur mycket polisen än försöker, de kan ändå inte komma till brottsplatsen tillräckligt snabbt. Spelman och Brown (1981) fann att i sjuttifem procent av fallen upptäcktes brotten långt efter att de inträffat. I de tjugofem procent av fallen då brottsoffer direkt konfronterades med en gärningsman rapporterades nära hälften in till polisen först efter fem minuter eller mer. Den genomsnittliga väntetiden innan brottsoffret tog kontakt med polisen var tjugominuter. Den första reaktionen var chock och paralysering, nästa var att ta kontakt med någon de kände, en vän eller en släkting.

Forskning har visat att om brottet blir inrapporterat till polisen inom två minuter ökar chanserna att gripa någon med tio procent och om offer eller vittnen rapporterar in händelsen inom en minut så ökar sannolikheten för patrullen att gripa någon med fyrtio procent. Det blir viktigt att påverka allmänheten att rapportera in brott snabbare till polisen. Svarstider när allmänheten ringer och de rutiner som vanligen förekommer på LKC ⁹¹, där information först skrivs

⁹¹ Länskommunikationscentralen.

in i IT-system innan den förmedlas till patrullerna, medför dock att även om vittnen eller offer ringer direkt så har det tagit så pass lång tid innan polispatrullerna får information om händelsen att chanserna att gripa en gärningsman på brottsplatsen många gånger har försvunnit.

Ett annat arbetssätt inom svensk polis vars omfattning ur en effektivitetsaspekt kan ifrågasättas är den förhållandevis stora andelen kriminalpoliser. Att en stor andel kriminalpoliser skulle leda till en lägre brottslighet och ökad trygghet är inte sannolikt enligt flera forskare. Man menar att det beror på att kriminalpoliser upptäcker mycket lite brottslighet själva. Det är allmänhetens utpekande av en gärningsman som löser nästan alla brott och mycket av kriminalpoliserna arbete utgörs av rent pappersarbete som tar mycket tid i anspråk. I samband med att jag genomfört denna studie har det visat sig att det är vanligt att utredningspersonal utför i genomsnitt mindre än en utredningsåtgärd per dag i form av förhör, fotokonfrontationer eller PM, bl.a. beroende omständliga administrativa rutiner.

8.4 Brottsnivån och den upplevda risken att utsättas för brott

Jag har lyft fram några faktorer som förklarar orsaken till polisens bristande förmåga att påverka brottsnivån. Det är inte ovanligt att forskare som utvärderar effekten av polisverksamhet skiljer på polisens förmåga att påverka brottsnivån och polisens förmåga att få medborgarna att känna sig trygga. Jag funnit att det är vanligt förekommande att man inom polisorganisationen anser att bilpatrullering ökar medborgarnas trygghet, men med stöd av andra

forskares slutsatser, som jag refererat till tidigare i kapitlet, så verkar slumpvis bilpatrullering varken påverka brottsnivån eller öka medborgarnas trygghet. Att medborgarna inte känner en ökad trygghet vid bilpatrullering förklarar Knutsson & Partanen (1986) med att det är mycket svårt att påverka människors uppfattning om intensiteten i den bilburna övervakningen.

Även om allmänheten ser en passerande polisbil är det inte säkert, vilket dock mer eller mindre brukar tas som självklart bland polispersonal, att en radiobil inger trygghet. Allmänheten känner vanligen inte till varför en polispatrull befinner sig i ett område. Det är inte otänkbart att tankar som *"Vad har hänt nu, då?"* eller *"Nej, har de inträffat ytterligare ett villainbrott?"* är minst lika vanliga som *"O, vad bra att de patrullerar här!"*. Skälet till detta antagande är att jag under deltagande observation kunnat konstatera att det är vanligt att allmänheten först frågar: *"Vad har hänt?"* när de träffar på en polis, innan man som polis har hunnit förklara för dem att det inte har hänt något, utan att man bara patrullerar i området.

Vid fotpatrullering ökar möjligheten att få kontakt med allmänheten. Det kan vara en orsak till att medborgarna känner en ökad trygghet vid fotpatrullering jämför med om de bara ser en polisbil. Flera av de forskare jag hänvisat till har funnit att fotpatrulleringen har en effekt i form av att allmänheten känner en ökad trygghet. Knutsson och Partanen konstaterade att i de områden där fotpatrullering infördes trodde medborgarna att brottsligheten blev mindre. De kände sig därigenom tryggare. Också inställningen till polisen påverkades. Det var emellertid inte bara gentemot de fotpatrullerande poliserna som attityden blev mer gynnsam,

utan även till deras bilburna kollegor, framför Knutsson & Partanen. Andra forskare betonar att polisens främsta bidrag är att de kan få medborgarna att känna en ökad trygghet, och att det kan ske oavsett om brottsnivån påverkats.

Det finns anledning att reflektera kring påståenden som går ut på att polisen inte påverkar brottsnivån, utan endast medborgarnas trygghet och upplevelse om risken att utsättas för brott. Kan inte medborgarnas upplevelse om risken att utsättas för brott i vissa fall vara ett mått på den faktiska risken att utsättas för brott? Är den anmälda brottsnivån ett bra mått på risken att utsättas för brott, vilket verkar vara en vanlig uppfattning? Jag skall förklara närmare vad jag menar.

I samband med deltagande observation satt jag på ett möte. En statistiker redovisade en studie. Han tyckte det var märkligt att människor i område N var oroliga att utsättas för stöldbrott, när den anmälda brottsligheten var så pass låg. Han redovisade statistik på den anmälda brottsligheten, bl.a. antalet källarinbrott. Han gjorde jämförelser med andra områden med en högre anmäld brottslighet, där medborgarna trots detta kände större trygghet än i område N. Eftersom jag var väl insatt i problematiken i område N räckte jag upp handen och frågade honom om han hade tittat i källarna i område N och jämfört dem med källarna i de andra områdena. Han svarade att han ej gjort detta. Människor i område N förvarade nämligen inte saker i källarförråden, för att de var så pass oroliga att utsättas för brott. Det var ju svårt att få något stulet, menade jag, om man inte förvarade något där. Statistikerna medgav att det obefintliga antalet anmälda förråds- och källarinbrott kunde bero på att människor inte förvarade saker där. Jag

frågade honom om han sett EU-mopeder utanför höghusen, eller om han kände till ifall ungdomarna hade med sig EU-mopederna till skolan. Jag frågade honom om han sett cyklar stå i cykelställ. Han uppgav att han inte studerat området ur det perspektivet, utan att han använt sig av brottsstatistik och enkätintervjuer avseende upplevd trygghet och risk att utsättas för brott. Jag berättade att ungdomarna inte vågade ha med sig EU-mopeder till skolan. De förvarade dem sällan i cykelställ, utan tog med dem i hissen upp till respektive lägenhet. Samma förhållande gällde för cyklar. De upplevde att risken att utsättas för brott var så stor att de ändrade sitt handlingsmönster därefter.

Vissa forskare har framfört att ju högre grad av oordning det är i ett område ju högre är otryggheten. Det man också kan fråga sig är om inte medborgarnas upplevde trygghet till viss del också bör beaktas när man bedömer brottsnivån i ett område. Flera forskare menar att just rädslan för brott genererar en typ av problem, bl.a. att människor helt enkelt undviker att gå ut. De stannar bakom låsta dörrar. Brodeur (1998) skriver att om människor undviker offentliga miljöer så leder det till att möjligheten att ha en social kontroll i ett område minimeras och därmed kan kriminella element ägna sig åt osocialt och kriminellt beteende, utan att de blir utsatta för några sanktioner.

8.5 Kan polisen påverka brottsnivån?

Under min forskning har jag kunnat konstatera att det är vanligt att forskare inom kriminologi väljer ett kvantitativ förhållningssätt vid insamling och analys av data. Den data som ligger till grund för forskningen utgörs ofta av

statistik från IT-system och survey-undersökningar. Vid undersökningar av effekten av polisens insatser kan man skönja en logisk positivistisk forskningssyn, vilket gör det naturligt med följande uppställning:

Hypotes:

Polisen påverkar brottsligheten om de jobbar på x sätt.

Genomförande:

Polisen arbetar på x sätt.

Utfall:

Brottsnivån ändras ej.

Slutsats:

Arbetsätt x påverkar ej brottsnivån.

Jag har tidigare i kapitlet berört de generella implemteringsproblem som finns inom polisorganisationen, där forskare har ifrågasatt vissa experiment på grund av att de som ansvarat för experimenten inte haft kontroll över hur polispersonalen i verkligheten arbetat. Jag vill påstå att det är problematiskt att använda sig av ett kvantitativt förhållningssätt för att studera hur polisarbete påverkar brottsligheten på grund av svårigheten att kunna säkerställa hur polispersonalen har arbetat.

Flera forskare menar även att det är svårt att mäta polisarbete genom att utfallet av verksamheten är komplex.

Kriminologer framför dessutom att det ofta kan vara svårt att kunna konstatera den faktiska brottsnivån, på grund av den dolda brottsligheten, d.v.s. skillnaden mellan anmäld

brottslighet och verklig brottslighet. Carr-Hill & Stern (1979) belyste möjlighet av att ju mer poliser det är i ett område ju större är sannolikheten att brott anmäls, vilket neutraliserar den mätbara effekten som deras närvaro har haft. Under deltagande observation har jag åtskilliga gånger kunnat konstatera att vår närvaro i t.ex. ett centrum eller i en skola generat anmäld brottslighet som sannolikt inte skulle hamna i brottsstatistiken, även beträffande relativt grova brott som personrån och misshandlar. Samma förhållande har framkommit vid källstudier i kombination med intervjuer:

”En skola i Stockholmsområdet hade omkring 3-5 anmälda brott per år. När en polisman började arbeta aktivt i skolan steg siffran till över 70 brott per år. Efter ett tag kunde på grund av resursbrist inte polismannen engagera sig i problem/brott i skolan och antalet brott skönk återigen till 3-5 brott per år. Vid intervjuer med skolpersonal kunde dock konstateras att deras uppfattning var att det aldrig hade varit så lugnt i skolan som under de år brottsligheten statistiskt sett var högst.” (Holgersson, 2001)

”En kommun i södra Sverige har 10 000 invånare fördelat på fyra småorter. Alla fyra orter har ungefär 2500 invånare. På en av orterna finns en närpolisstation. I denna ort sker 40 procent av alla brott i kommunen, statistiskt sett. De övriga orterna har bara 20 procent av brottsligheten var. Polispersonalen uppskattar att det är precis samma storlek på problem och brottslighet i alla de fyra orterna – men närheten till polisstationen har betydelse för statistiken.” (Holgersson, 2001)

Trots ovanstående framförda problematiska faktorer så är det kvantitativa förhållningssättet det som i huvudsak väljs i samband med att brottsstatistik skall analyseras (oavsett om det är effekten av polisens insatser som skall analyseras eller ej).

Starrin & Svensson (1994) framför att genom enbart kvantitativ analys är det inte möjligt att fastställa om relationerna mellan två förhållanden är av intern art. De menar att det finns all anledning att rikta kritik mot samhälls- och beteendevetenskaplig forskning för att man tar för lättvindigt på eller helt enkelt bortser från behovet av kvalitativ forskning.

Under deltagande observation har jag ett flertal gånger funnit en mängd komplexa relationer som sannolikt inte upptäckts vid en kvantitativ analys. Vid ett tillfälle misstänktes t.ex. en person vara drivande i en rånserie. Vi fick information att denne person *"rånat fel person"* och blivit *"ordentligt"* hotad av släktingar/kamrater till den rånade och vi kunde notera att personen efter denna påstådda händelse höll sig borta från det aktuella centrumet. Ganska snart visade det sig att statistiken påverkades. Antalet rån sjönk kraftigt. Även om statistiken i officiella sammanhang användes för att visa att polisens arbetssätt var effektivt, så insåg de inblandade poliserna, med inblick i den aktuella situationen, att det sannolikt inte var polisens insatser som påverkat nedgången av antalet begångna personrån. På samma sätt har vissa ungdomar tvingats iväg till utlandet av sina föräldrar, brottsaktiva individer har flyttat till/från området eller har just kommit ut från/börjat avtjäna ett fängelsestraff, vilket sannolikt påverkat statistiken i den ena eller andra riktningen. Min uppfattning är att polisen kan påverka viss typ av brottslighet, därmed blir det intressant vad de enskilda polismännen gör. Det blir dock problematiskt att använda sig av kvantitativa metoder för att bevisa detta.

På grund av att sambanden är komplexa och att det är en mängd faktorer som kan spela in och påverka resultatet

menar jag att det är svårt att utgå från att det råder absoluta samband mellan polisens valda arbetssätt och dess påverkan på brottsligheten. Eck (1997) pekar på att många metoder kan vara effektiva på vissa platser, mot en viss typ av brottslighet, men att det är osannolikt att metoder är effektiva på alla platser och mot all typ av brottslighet.

8.6 Ett resonemang kring och exemplifiering av olika arbetsmetoder

Jag tänkte i resterande del av kapitlet främst lyfta fram arbetsmetoder som pekar på att polisen kan uppnå ett positivt resultat.

Sherman (1997) konstaterar att ju mer fokuserad polisens strategi är, ju större är möjligheterna för polisen att lyckas. Sherman redovisar att ett ökat antal poliser för att snabbare kunna agera då allmänheten rapporterar att de blivit utsatta för ett brott, ofokuserad slumpvis patrullering och antalet gripna inte påverkar brottsnivån. Närpolisarbete utan ett klart fokus mot ett visst problem visar heller oftast inget resultat. Han menar att polisen kan förebygga rån, oordning, våld med hjälp av vapen, rattfyllerier och kvinnomisshandel genom att välja en viss strategi för att komma tillrätta med en viss typ av kriminalitet. Flera forskare menar att polisen kan nå framgång om de tar sig an ett mera specialiserat förhållningssätt, t.ex. Weisburd & Green (1993) hänvisar till en mängd case-studier som visar att polisen kan minska brottsligheten om de fokuserar sig på en typ av brott och koncentrerar sina aktiviteter till speciella områden.

Eck (1997) framför att man kunnat iaktta en förflyttning

av brottslighet i samband med att polisen gjort insatser. Eck påpekar dock att överflyttningseffekterna sällan blir lika omfattande som de preventiva effekterna. Uppfattningen att brottslighet bara flyttas grundar sig i en människosyn där brottslingen ses som ett rovlystet djur, där denne agerar på samma sätt som råttan som gör vad som krävs för att kunna stjäla mat från en skål. Eck pekar på att han inte funnit några belägg för att brottslingen automatiskt fullföljer sina brottsliga begär mot annat objekt om denne inte kan attackera sitt favorit mål. Han hänvisar till andra forskare som kommit fram till liknande slutsatser och framför att de som är bekymrade över att brottslighet bara flyttas i huvudsak stödjer sig på en pessimistisk uppfattning än på empiriska fakta.

Knutsson (1995) studerade polisens arbete i en park i Stockholm. Under flera år hade en grupp drogmissbrukare hållit till i parken och stört allmänheten. Efter att studien pågått ett år hade det blivit mycket bättre i parken. Knutsson konstaterar att det utom allt tvivel hade uppstått en lokalt förebyggande effekt, men menar att det är mycket svårare att bedöma om situationen totalt sett också blev bättre. Han framför att det i detta fall emellertid verkar som om den sammantagna effekten av polisaktionen innebar en förbättring. Det blev alltså inte bara bättre i parken, utan lite bättre totalt sätt. Knutsson hänvisar i detta sammanhang till Kühllhorn (1978) som studerade effekterna av polisens massiva tillämpande av lagen om tillfälligt omhändertagande i en annan park, där Kühllhorn visserligen fann att vissa omfördelningseffekter hade skett, men att det sammantagna problemet hade minskat. Även i Knutssons studie konstaterades brottslingsomfördelning till andra delar av Stockholm. Några missbrukare försökte

etablera sig i en ny park, men den var inte lika flitigt använda av ”vanliga” parkbesökare och därför stördes inte lika många personer. Knutsson pekar på att en ganska väl fungerande narkotikamarknad upphörde. Det blev därmed svårare för personer utan egna kontakter att komma åt hasch och dessutom mindre attraktivt för dem som är sårbara för dylika livsstilar, vilket enligt Knutsson, är ett viktigt resultat sett ur ett nyrekryteringsperspektiv.

Knutsson (1995) ifrågasätter ordningspolisens sätt att arbeta. Knutsson pekar på att det verkar som om ordningspolisen inte agerar utifrån en plan eller ett långsiktigt perspektiv. Bilpatrullerna åkte, som det verkade, slumpmässigt in i parken och körde runt ett varv innan de lämnade den och ofta missade ordningspoliserna, eller helt enkelt struntade i gruppen med omtöcknade, alkoholförtärande och haschrökande personer. Knutsson konstaterar att det borde vara fullt möjligt för polisen att lösa ordningsproblem av detta slag. Men då måste polisen agera på ett mer genomtänkt sätt och vara mer lyhörd inför allmänhetens uppfattningar om vad som egentligen är problemet.

Sherman (1990) menar att två effekter måste särskiljas i samband med att polisen gör en insats, dels den initiala avskräckning som leder till minskningen under aktionen, dels den kvardröjande avskräckningen som hänger samman med en upplevd förhöjd risk efter det att aktionen upphört. Sherman pekar på att ett sätt att bedriva polisverksamhet på är att hela tiden växla mellan olika typer av korta insatser och därigenom utnyttja den kvardröjande effekt som blir följden av en insats. Genom att se till att risken att bli ertappad varierar kan potentiella lagbrytare bli så pass osäkra på risknivån att de överskattar den för att vara på säkra sidan.

Wilson (1994) kom fram till att polisen kan påverka våldsbrottslighet där vapen används genom att polismännen arbetade aktivt mot vapeninnehav på högriskplatser, mot högriskpersoner och på högrisktidpunkter.

Det problemorienterade förhållningssättet är också ett exempel på en metod som forskare menar kan påverka brottsligheten, vars förgrundsgestalt Goldstein förespråkar att polisen skall intressera sig för ett problems orsaker istället för att bara åtgärda symptomen. Bayley (1998) hänvisar till en fallstudie som pekar på att poliser som hade ansvar för ett väl avgränsat område som inte var alltför stort lyckades komma tillrätta med orsakerna till vissa problem i området snarare än att bara åtgärda symptomen, bl.a. när det gällde att minska egendomsskador och vandalism på skolor under lov, att reducera antal samtal till polisen från problemadresser och att lösa trafikproblem av betydelse för invånarna.

Persson (1976) pekar på att en liten del av befolkningen står för en stor del av brottsligheten. Det man kan tänka sig är att brottsligheten skulle minska kraftigt om dessa individer inte hade möjlighet att begå brott. Under deltagande observation har jag vid flera tillfällen kommit i kontakt med olika exempel på brottslighet som minskat kraftigt i samband med att en viss individ eller individer frihetsberövats. Sarnecki framför att ingripande i kriminella nätverk har en brottsavhållande effekt, åtminstone på kort sikt.

Inom trafikområdet, där polisens insatser och resultatet av insatserna många gånger är lättare att kvantifiera än för vissa andra brott, talar forskningsresultat för att polisen kan påverka brottsligheten.

Trafikforskning pekar på att intensifierad hastighetsövervakning har en effekt i det område övervakningen sker men att spridningseffekten till angränsade områden är måttlig eller obefintlig, vilket uppvisar klara likheter med den forskning kring andra brott som jag beskrivit ovan.

Inom trafikområdet visar forskning att många bilister efter hand anpassar hastigheten till polisens toleransgräns snarare än till gällande hastighetsgräns även vid mycket intensiv övervakning. Toleransgränsen som därmed får karaktären av reell hastighetsgräns har stor betydelse för den genomsnittliga hastighetsnivån. Jag har kunnat konstatera liknande tendenser rörande andra brottsliga beteenden i samband med deltagande observation, där det verkar som om polispersonalens agerande mot viss typ av brottslighet, t.ex. beträffande alkoholförtäring på allmän plats och förargelseväckande beteende genom urinering, påverkar människors beteende.

Förutom att trafikforskning kan användas som en indikation på att polisen kan påverka även annan typ av brottslighet så är polisen arbete inom trafikområdet i sig viktigt. De skador och dödsfall som uppstår genom trafikolyckor är många fler än de som förorsakas av misshandlar och mord. Även människors otrygghet har visat sig att i stor utsträckning ha kopplingar till trafikbrott. Det finns också ytterligare skäl att ägna sig åt trafikrelaterad brottslighet. Det finns forskning som pekar på att stoppa och kontrollera även påverkar annan brottslighet.

En förutsättning för ett förändrat beteende hos allmänheten verkar vara att den upplevda upptäcktsrisken blir tillräckligt hög, vilket kan vara svårt att åstadkomma om enbart

någon enstaka polis agerar mot en viss typ av brottslighet. Polisaktiviteterna ser ut att behöva nå upp till en viss nivå och ha en viss kontinuerlighet innan de resulterar i någon synbar effekt. Vanligen spelar det därmed inte så stor roll om någon enstaka polis är aktiv i ett område.

- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In Berkowitz, L. (red.) *Advances i experimental social psychology* (Vol II), Academic Press, New York
- Ahrne, G. & Hedström, P. (red.) (1999). *Organisationer och samhälle, Analytiskt perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Banton, M. (1974). *The James Smart Lecture: Policing a Divided Society*. *Police Journal*, december, 1974.
- Bayley, D.H. (1994). *Police for the Future*. Oxford University Press, New York.
- Bayley, D.H. (1998). *What Works in Policing*, Oxford university press, New York
- Bergman, K (1990). *Poliser mellan klassförtryck och brottsbekämpning*. Etnologiska föreningen i västsverige, Göteborg.
- Bion Talamo, P., Borgogno, F. & Mercial, S.A. (1998) (red.). *Bion's Legacy to Groups*, Karnac Books, London
- Bittner, E. (1975). *The Functions of the Police in Modern Society*, Aronson, New York.
- Boëthius, M-P (2001). *Förord i Lindgren, M., Pettersson K-Å, Hägglund, B. Brottsoffer – Från teori till praktik*, Jure, Stockholm
- Broderick, J. (1977). *"Police in a Time of Change*, Silver Burdett company, USA.
- Brodeur, J.-P. (1998). *How to recognize good policing. Problems and Issues*, Sage, Washington DC, USA.
- Brown, M. (1988). *Working the street, Police Discretion and the Dilemmas of Reform*, Russel Sage Foundation, New York
- BRÅ (2001). *Hur-var-närpolis. En granskning av närpolisreformen, Brottsförebyggande rådet*, Stockholm
- Brunsson, N. (1993). *Ideas and Actions. Justification and Hypocrisy as an Alternative to Control*. *Accounting, Organizations and Society*, vol 18
- Bruzelius, L.-H. & Skärvad, P.-H. (1989). *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund
- Carlström, A.-K. (1999). *På spaning i Stockholm*, Institutet för folklivsforskning – etnologiska institutionen, Stockholms universitet
- Carr-Hill, R.A. & Stern, N.H. (1979). *Crime, The police and Criminal Statistics: An Analysis of Official Statistics for England and Wales Using Econometric Methods*. Academic, London.
- Dantzker, M.L. (1994). "Measuring Job Satisfaction in Police Departments and Policy Implications: An Examination of a Mid-Size, Southern Police Department." *American Journal of Police* 13
- Diesen, C., Lernestedt, C., Lindholm, T & Pettersson, T. (2005). *Likhet inför lagen, Natur och kultur*, Stockholm
- Eck, J. (1997). *Preventing crime at places. A report to the United State congress, US dept. of Justice*, Washington, DC
- Ekman, G (1999). *Från text till batong – Om poliser, busar och svennar*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm
- Eliasson, R. (1995). *Forskningsetik och perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Ericson, R.V. (1981). *Rules for Police Deviance*. I Shearing, C. (red). *Organisational Police deviance*, sida 83-110, Butterworths, Toronto
- Finstad, L. (2000). *Politiblikket*. Pax Förlag A/S. OSLO.
- Fitger, P (2001). *Rättegångsbalken*, Norstedts Juridik, supplement mars 2001, Stockholm
- Fjeldberg, N. (2000). "Mål og resultatstyrning i politietaten." i *Materialisten* nr. 1-2, 2000
- Fölster, S., Hallström, O., Morin, A. & Renstig, M. (2003). *Den sjuka vården. En granskning av hur sjukvårdens resurser används*, Ekerlids förlag, Stockholm
- Goldkuhl, G. (1993). *Verksamhetsutveckla datasystem*, Intention AB, Linköping
- Goldstein, H. (1967). *Police policy formulation: a*

- proposal for improving police performance. Michigan Law Review, Vol 65.*
- Goldstein, H (1990). *Problem-Oriented Policing.* McGraw-Hill, New York
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur i ord och handling, Socialhögskolan, Lund*
- Green, A. (1992). *Kvarterpolis i tanke och handling, Sociologiska institutionen, Lunds Universitet*
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign,* Addison Wesley, Reading, MA
- Holgersson, S (1994). *Personal och löneadministrativa rutiner inom polisen, Examensarbete på Polishögskolan, Stockholm*
- Holgersson, S (1999). *Idéer och förslag från verksamheten analyserade och sammanställda av Stefan Holgersson (CD-skiva), Polismyndigheten i Stockholms län.*
- Holgersson, S (2000). *Utvärdering av Söderorts polismästardistrikt, Förändringsbehov inom polisen AA 124-41995-98, Polismyndigheten i Stockholms län*
- Holgersson, S (2001). *IT-system och filtrering av verksamhetskunskap – kvalitetsproblem vid analyser och beslutsfattande som bygger på uppgifter hämtade från polisens IT-system, Linköpings universitet, Linköping*
- Holgersson, S (2002a). *Att köpa sig fri från körkortsingripanden och böter, Polismyndigheten i Stockholms län*
- Holgersson, S (2002b). *Sättet att tolka och sprida information om gällande rätt inom polisen och behovet av praktikgenererad lagstiftning, Polismyndigheten i Stockholms län*
- Holmberg, L. (1999). *Inden for lovens rammer – politiets arbejdsmetoder og konkrete skøn, Gyldendal*
- Ivarsson Westerberg, A. (2004). *Papperspolisen. Den ökande administrationen i moderna organisationer. Doktorsavhandling, Handelshögskolan, Stockholm*
- Jewell, L. & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial/organizational psychology, West Publ. Co, St. Paul*
- JO (2002). *Anmälan mot*

Polismyndigheten i Stockholms län med anledning av ifrågasatt inskränkning av yttrandefriheten, Dnr: 3599-2002.

Johansson, R. (1992). *Vid byråkratins gränser. Om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete, Lund*

Josefson, I. (1991). *Kunskapens former, Det reflekterande yrkeskunnandet, Carlssons, Stockholm*

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning, Studentlitteratur, Lund*

Kerr, S. (2003). *On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B* i Porter, L., Bigley, G. & Steers, R. (2003). *Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, New York*

Kirkham, G. (1974). *From Professor to Patrolman: A Fresh perspective on the Police. Journal of Police Science and Administration* 2 june, 1974

Klette, H. (1973). i Cedermark, G & Klette, H.. *POLIS, myndighet – människa, Studentlitteratur, Lund*

Klockars, S. & Greene, J. (1991). "What Police Do". I: Klockars, C. & Mastrofski, D (red). *Thinking about police. Contemporary readings, McGraw Hill, New York*

Knutsson, J. (1984). *Polisen och brottspreventionen, Stockholms universitet, Stockholm.*

Knutsson, J. (1995). *Polisen i parken: En studie i konsten att upprätthålla ordning, PHS Rapport 1995:3, Polishögskolan, Stockholm*

Knutsson, J. (2003). *Problem-oriented Policing: From Innovation to Mainstream. Crime Prevention Studies, Vol. 15. Criminal Justice Press, Monsey*

Knutsson, J. & Partanen, P. (1986). *Vad gör polisen? En jämförelse mellan kvarterspolistjänst och ordningspolistjänst, BRÅ, 1986:2*

Knutsson, J. & Søvik, K. – E. (2005). *Problemorienterat polisarbete i teori och praktik, Rapport från Vestfoldpolisen, Norge*

Knutsson, M. & Granér, R. (2001). *Perspektiv på polisetik, Studentlitteratur, Lund*

- Kühlhorn, E. (1978). *Deprivation of Freedom and the Police. The National Swedish Council for Crime Prevention, Report No. 4*, Liber Förlag, Stockholm
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation and the measurement of psychological forces*. Duke University Press, Durham, NC
- Lindgren, M (1996). *Polisen och brottsoffren. Polismyndigheten i Stockholms län. PHS Forskningsrapport 1996:3, Forskningsenheten, December, Polishögskolan*
- Lindgren, M (2004). *Brottsoffer i rättsprocessen. Om idella brottsoffer och goda myndigheter*, Jure Förlag AB, Stockholm
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public service*, Russel Sage Foundation, New York
- Loftin, C. & McDowall, D. (1982). *"The Police, Crime and Economic Theory: An Assessment. From American Sociological Review, vol 47, juni*
- Lundquist, L. (1991). *Etik i offentlig verksamhet, Studentlitteratur, Lund*
- Manning, P.K. (1980). *Organisation and Environment: Influences on Police Work. I Clarke, R.V.G. & Hough, J.M. (Red) The Effectiveness of Policing*, Gower, Aldershot
- McGregor, D. (1966). *Företagen och människan*, Stockholm
- Merton, R. (1940). *Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces*, 18
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). *"Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony", American journal of Sociology*, 83
- Mitchell, T. & Larson, J. (1987). *People in Organizations, An Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill inc, New York
- Muir, W.K (1977). *Police: Streetcorner Politicians*. Chicago University Press, Chicago
- Norée, A (2000). *Laga befogenhet. Polisens rätt att använda våld*, Stockholms universitet.

- Normann, R. (1975).
Skapande företagsledning, Aldus
- O'Reilly, C.A & Chatman, J. (1999). *Working Smarter and Harder: A Longitudinal Study of Managerial Success*, *Administrative Science Quarterly*, 39
- Parkinson, N. (1981).
Parkinsons lagar. Gamla och nya. Stockholm. Liber.
- Persson, L.G.W. (1976).
Inbrottstjuvar i Stockholm,
Artikel i Svensk juristtidning,
Årgång 61
- Porter, L., Lawler, E, & Hackman, R. (2003). *Ways Groups Influence Individual Work Effectiveness* i Porter, L., Bigley, G. & Steers, R. (2003). *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, New York
- Reiner, R (1992). *The politics of the Police*, Harvester Wheatsheaf, New York
- Reiner, R. (1998). *Process or product? Problems of Assessing Individual Police Performance* i Brodeur, J.-P. (red) *How to recognize good policing. Problems and Issues*, Sage, Washington DC, USA.
- Reuss-Ianni, E. (1993). *Two cultures of policing. Street cops and management cops*, Transactions Publishers, London
- Rojek, D. (1986). *Social forces*, Volume 64, June
- RRV (1996). *RRV granskar polisen. Hinder för effektivt resursutnyttjande*. RRV 1996:64 del 1 och 2, Riksrevisionsverket
- RRV (2000). *Fortsatt utveckling av polisen – en uppföljande granskning*, Riksrevisionsverket
- Rubinstein, J. (1973). *City police*. Farrar, Straus and Grioux, New York
- Sherman, L. (1990). *Police Crackdowns: Initial and Residual Deterrence* i Tonry, M. & Morris, N. (red.), *Crime and Justice: A Review of Research*. University of Chicago Press, Chicago
- Sherman L. W. (1997). *Preventing crime: what works, what doesn't, what's promising: a report to the United State congress*, US dept. of Justice, Washington, DC
- Sherman, L.W. & Berk, R. (1984). *The Specific Deterrent Effects of Arrest for Domestic Assault*, *American Sociological*

Reveiw, Vol 28, no 2

Sherman L.W. (1992). *Policing Domestic Violence: Experiments and Dilemas*. The Free Press, New York

Sherman, L.W, Shaw J.W och Rogan, D.P (1995). *The Kansas City Gun Experiment*. National Institute of Justice.Washington DC

Skolnick, J. (1966). *Justice without trial: Law enforcement in a democratic society*. John Wiley, New York.

Smångs, B. (2001). "Polisycket – polisens och allmänhetens bilder", Sociologiska institutionen, Lunds universitet

Spolander, K. (1997). *Fordonsförarens brottsbelastning. Jämförelse mellan olycksinblandade och olycksfria motorfordonsförare*. Statistiska centralbyrån, Stockholm

Starrin, B. & Svensson, P.-G. (1994) (Red). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund

Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur, En explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet

Sundberg-Weitman, B. (1985). *Rättsstaten åter*, Nordstedts, Stockholm

Sørensen, B. & Hetle, A. (1990). *Oppgavemestring og arbeidsorganisasjon i politi- og lensmannsarbeid*, Arbeidspsykologisk institutt/Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo

Tesser, A. & Rosén, S. (1975). *The reluctance to transmit bad news* i Berkowitz, L (red.), *Advances in experimental social psychology* 8, Academic Press, New York

Torstensson, M. & Wickström P.-O. (1995). *Brottsprevention och problemorienterat polisarbete*. Rikspolisstyrelsen, Stockholm.

Uchida, C. & Mastrofski, S. (1993). "Transforming the Police. "Journal of Research on Crime and Delinquency" (August)

Ulfving L, (2000). *Den stora maskeraden. Sovjetrysk militär vilseledningen*. Sett i ett historiskt perspektiv, Försvarshögskolan, Stockholm

Vroom, V.H. (1964; 1995). *Work and motivation*, Wiley, New York (Jossey-Bass inc., San Fransisco)

- Waddington, P.A.J. (1999). *Policing citizens*, UCL Press, London, England.
- Wahlin, L. (1999). *Den rationella inbrottstjuven? En studie om rationalitet och rationellt handlande i brott. Sociologiska institutionen, Lunds Universitet*
- Weber, M (1921). *Ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder*, Lund 1987.
- Weisburd, D. & Green, L. (1995). *Policing Drug Hot Spots: The Jersey City Drug Market Analysis Experiment, Justice Quarterly* (December 1995), Vol 12, No 4
- Wilson, J. (1968). *Varities of police behaviour*. Harvard University Press, Cambridge.
- Wilson, J. (1994). "Just Take Away Their Guns: Forget Gun Control." *New York Times Magazine*, 20:e mars, 1994
- Wilson J. and Kelling G. (1982). *Broken Windows*. Atlantic Monthly, New York
- Young, M (1991). *An inside job*. Oxford University Press. Oxford, UK.
- Zhao, J. & Thurman, Q. (2004). *Sources of Job Satiscation Among Police Officers. A Test of Demographic and Work Environment Models i Zhao, J. & Thurman, Q. (red.). Contemporary Policing. Bontroversies, Challenges, and Solutions*, Roxbury Publishing Company, Los Angeles, California



Författaren Stefan Holgersson är fil doktor och har varit polis sedan 1992. Under studien har han arbetat på samtliga polismyndigheter i Sverige.

Ända sedan avhandlingen kom ut har den varit mycket uppmärksammasad.

Denna bok är en omarbetad populärutgåva av avhandlingen och har anpassats till dem som inte är så vana vid att läsa vetenskapliga rapporter.

Flera fenomen som beskrivs i boken har visat sig finnas även i andra organisationer, vilket gör det hela extra intressant.