



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

**Kurs FEK 582**  
VT2007

# Ställ in dig i ledet!

Effektiva team inom en auktoritär organisation

**Författare**

Byron Thörnström-De Metriou  
Lars Wiberg

**Handledare**

Per-Hugo Skärvad

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Ställ in dig i ledet! Effektiva team inom en auktoritär organisation.

**Seminariedatum:** 2007-06-04

**Ämne/kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng

**Författare:** Byron Thörnström-De Metriou, Lars Wiberg

**Handledare:** Per-Hugo Skärvad

**Nyckelord:** team, effektivitet, Polisen, drivkraft, ledarskap

**Syfte:** Vi avser studera operativa team inom poliskåren, vad som gör dessa effektiva samt den kontext i vilken de existerar. Vi vill också undersöka huruvida eventuell diskrepans föreligger mellan teori och praktik inom området teameffektivitet.

**Metod:** För insamlandet av empirisk data för denna uppsats har vi tillämpat en kvalitativ ansats. Vår huvudsakliga metod för datainhämtning är personliga intervjuer, men i de fall detta inte varit möjligt har vi använt oss av telefonintervjuer.

**Teoretiska perspektiv:** Vår teoretiska referensram utgörs av Maslows hierarki, McGregors gruppteori, Belbins rollstrukturer för effektiva team, Kotters åtta steg för strategiska förändringsarbete samt Golemans teori kring emotionellt ledarskap och emotionell intelligens.

**Empiri:** Vår studie innefattar huvudsakligen poliser inom operativ polisverksamhet samt personer i ledande befattning inom Polismyndigheten i Skåne.

**Resultat:** Vår studie visar att det finns effektiva team inom operativ polisverksamhet i Polismyndigheten i Skåne. Drivkraften bakom effektiviteten är till stor del sociala faktorer. Ett internt ansträngt klimat inom organisationen samt ett totalitärt ledarskap påverkar individen negativt och därmed också teamens effektivitet. Ett svagt förtroende för ledningen gör att det är svårt att genomföra organisatoriska förändringar.

# Summary

**Title**                    Fall in! Effective teams within an authoritarian organization.

**Seminar date:** 2007-06-04

**Course:**                FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10  
swedish credits (15 ECTS)

**Authors:**              Byron Thörnström-De Metriou, Lars Wiberg

**Advisor:**              Per-Hugo Skärvad

**Key words:**          team, efficiency, Police, drivers, leadership

**Purpose:** We intend to study operational teams within the police force, the drivers that makes them effective and the context which they exist in. We also intend to examine whether a potential discrepancy exists between theory, practice within the team efficiency area.

**Methodology:** We've applied a qualitative method for the gathering of the empirical data for this thesis. Our main method of data gathering is by personal interviews, but in those cases in which this method hasn't been possible we've used telephone interviews.

**Theoretical perspectives:** Our theoretical framework consists of Maslows hierarchy, McGregor's group theory, Belbin's role structure for effective teams, Kotter's eight stages of successful large-scale change and Goleman's theory of emotional leadership and emotional intelligence.

**Empirical foundation:** Our study group mainly consists of police officers in operative field service and persons in managing positions within the police department of Skåne.

**Conclusions:** Our study shows that there are effective teams within the operational part of the police department of Skåne. The driving force behind this efficiency is largely based on social factors. Strains within the organization, combined with a totalitarian leadership has a negative effect on the individual and therefore also the efficiency of the teams. With the previously said in mind, combined with a poor confidence towards the leadership, results in an atmosphere that makes it hard to implement organizational changes.

# Innehållsförteckning

1 Inledning	s. 6
1.1 Bakgrund	s. 6
1.2 Problemdiskussion	s. 7
1.2.1 Teoretisk bakgrund	s. 8
1.2.2 Empirisk grund	s. 8
1.2.3 Teambegreppet	s. 9
1.2.4 Effektivitetsbegreppet	s. 9
1.2.5 Polisarbete	s. 10
1.2.6 Subjektiva ingångsvärden	s. 10
1.3 Syfte	s. 11
2 Metod	s. 12
2.1 Teoretisk utgångspunkt	s. 12
2.2 Metod för datainsamling	s. 12
2.2.1 Personlig intervju	s. 12
2.2.2 Telefonintervju	s. 13
2.2.3 E-post	s. 13
2.2.4 Risker med valda datainsamlingsmetoder	s. 13
2.3 Urval och begränsningar	s. 14
2.4 Etiska val	s. 15
3 Teori	s. 16
3.1 Maslows hierarki	s. 16
3.1.1 Maslows hierarki inom organisationer	s. 16
3.1.2 Maslows applikation på denna uppsats	s. 17
3.2 Effektiva grupper enligt McGregor	s. 17
3.2.1 McGregors gruppteori	s. 17
3.2.2 McGregors applikation på denna uppsats	s. 18
3.3 Belbins rollstrukturer för effektiva team	s. 18
3.3.1 Belbins nio teamroller	s. 18
3.3.1 Belbins applikation på denna uppsats	s. 19
3.4 John Kotters strategiska förändringsarbete	s. 20
3.4.1 Kotters åtta steg	s. 20
3.4.2 Kotters applikation på denna uppsats	s. 22

3.5 Effektiva ledare enligt Goleman	s. 22
3.5.1 Golemans teori kring emotionellt ledarskap	s. 22
3.5.2 Golemans applikation på denna uppsats	s. 23

4 Empiri	s. 24
4.1 Närpolisens	s. 25
4.1.1 Teamgruppen	s. 25
4.1.2 Ledningsgruppen	s. 26
4.2 Ingripandeenheten	s. 26
4.2.1 Teamgruppen	s. 26
4.2.2 Ledningsgruppen	s. 27
4.3 Ledning och ledarskap	s. 27
4.3.1 Teamgruppen	s. 27
4.3.2 Ledningsgruppen	s. 29
4.4 Team	s. 31
4.4.1 Teamgruppen	s. 31
4.4.2 Ledningsgruppen	s. 32
4.5 Arbetsituationen	s. 33
4.5.1 Teamgruppen	s. 33
4.5.2 Ledningsgruppen	s. 37
4.6 Organisationen och dess utveckling	s. 39
4.6.1 Teamgruppen	s. 40
4.6.2 Ledningsgruppen	s. 41

5 Analys	s. 42
5.1 Teamens interna förhållande	s. 42
5.1.1 Teamroller	s. 42
5.1.2 Effektiva grupper	s. 44
5.1.3 Effektivitetens drivkraft	s. 46
5.1.4 Sammanfattande diskussion	s. 47
5.2 Organisation i förändring	s. 48
5.2.1 Omorganisation genom Kotter	s. 49
5.2.2 Sammanfattande diskussion	s. 54
5.3 Arbetsituationen	s. 55
5.4 Ledningen	s. 60
5.4.1 Ledarskap enligt Goleman	s. 64

6 Slutsatser	s. 66
6.1 Studiens resultat	s. 66
6.1.1 Effektiva team, drivkrafter och kontext	s. 67
6.1.2 Teori vs. verklighet	s. 68

6.2 Sammanfattande slutsatser	s. 68
6.3 Förslag på fortsatt forskning	s. 69

7 Författarnas reflektion	s. 70
---------------------------	-------

8 Källförteckning	s. 72
-------------------	-------

8.1 Publicerade källor	s. 72
8.2 Organisationsinterna källor	s. 73
8.3 Elektroniska källor	s. 74
8.4 Muntliga källor	s. 74

Bilagor	
---------	--

Bilaga 1	s. 75
Bilaga 2	s. 76

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Team är ett begrepp som används allt oftare i de mest skilda sammanhang. Man hör ofta begreppet användas inom idrotten, numera inte bara inom lagidrotter utan även inom individuella idrotter nämns teamet som en styrka och stöd. Det svenska friidrottslandslaget är ett bra exempel på detta – man talar ofta om att landslaget som team ligger till grund för många av de goda prestationer dess medlemmar utfört. Anja Pärsson hyllar vid sina framgångar sitt team med vallare, tekniker och tränare. Hon är noga att påpeka att även om det är hon som står för prestationen, är teamet nödvändigt för att nå framgång. Fotbollslag åker på överlevnadsläger i den svenska vildmarken för att stärka gruppkänslan och lära sig jobba tillsammans. Inom Försvarsmakten, framförallt hos spetsförbanden, läggs stor vikt vid gruppträning för att skapa så effektiva team som möjligt. Det är ett måste inom dessa förband att gruppmedlemmarna känner sina kamraters styrkor, svagheter och beteende – utrymmet för misstag är mycket begränsat. Inom skolvärlden blir det allt vanligare att lärare formeras i arbetslag, en form av team som ska diskutera och utveckla sitt ämnesområde. Den relativt nytilträdde borgerliga regeringen talade om teamwork när de fyra partierna skapade Allians för Sverige och stor vikt verkar ha lagts vid att samköra detta team.

Inom näringslivet har det blivit allt vanligare att jobba inom projektgrupper eller team. De flesta nyutexaminerade studenterna, vare sig de är ekonomer, civilingenjörer eller systemvetare, kommer med största sannolikhet att träffa på denna arbetsform. Förmågan att arbeta i grupp blir en allt viktigare kompetens och en ledares förmåga att välja ett effektivt team likaså.

Vi vill initialt göra läsaren uppmärksam på att vi inte har någon som helst avsikt att definiera eller diskutera begreppet team. Redan i de inledande styckena används begrepp som team, grupp och arbetslag, och vi avser inte göra någon skillnad på dessa. Vissa lägger ner stor vikt vid att definiera och åtskilja de olika begreppen, men vi finner inte detta relevant för vår uppsats. ”Team” har till stor del blivit ett modeord och med detta följer en automatisk urholkning vilket gör att vi anser det fruktlöst att försöka definiera begreppet. Den enda distinktion vi gör

är att team är en samling människor som formeras som en subgrupp i en större kontext.

Inom få områden är teamet så etablerat och accepterat som inom Polisen. Liksom inom Försvarsmakten är polisen i många fall beroende av sina kollegor till en omfattning som vida överstiger något man kan hitta inom civila områden. För att kunna lösa sina uppgifter måste man vara medveten om kollegornas kompetens och lita på att var person gör sitt jobb. Ett stort mått av tillit, självinsikt och samträning krävs för att detta skall vara genomförbart. Ett effektivt team är en nödvändighet för att genomföra jobbet och lösa uppgiften på ett bra sätt.

## 1.2 Problemdiskussion

De flesta människor har erfarenhet av att arbeta inom någon form av grupp, vare sig det är inom sin yrkesutövning, idrottande eller skolgång. Med detta följer erfarenheten av att ha varit del i grupper som fungerar bra eller mindre bra. För att en grupp eller team ska kunna kategoriseras som bra är det inte svårt att falla tillbaka på begreppet effektivitet. Gruppen måste uppnå en viss effektivitet för att nå ett visst resultat, och ett grundantagande man kan göra är att en god effektivitet borde innebära ett gott resultat.

Men vad är det då som gör ett team effektivt? Finns det någon standardlösning, en mall som automatiskt innebär ett effektivt team? Eftersom teambegreppet och icke desto mindre, gruppbegreppet, har blivit en allmän vedertagen realitet inom vårt yrkesliv såväl som vårt privatliv har en relativt omfattande forskning skett inom området. Forskningen har främst skett inom disciplinerna psykologi (social- och arbetspsykologi), sociologi och ekonomi (organisation och ledarskap). Inte sällan har forskare lånat influenser från de andra disciplinerna, men ändå kan man som betraktare ibland ana en viss ämnesprotektionism. Möjligen blir det lätt så att man som forskare värnar om sitt område i sådan omfattning att det går ut över objektiviteten.

I vilken omfattning påverkar teamens omgivning effektiviteten? Förhållande mellan team och dess externa ledning är relativt outforskat. Sannolikt har agerande på chefsnivå utanför teamen en effekt även i teamen. Även team som blir en form av subgrupp eller stat i staten är de inte okänsliga mot vindar som blåser i de övriga delarna av organisationen. Teamen måste dels hantera de interna relationerna inom gruppen, men även förvalta de externa relationerna gentemot chefer och organisationen i övrigt.



### 1.2.1 Teoretisk bakgrund

Inom teamforskning är Meredith Belbin (1993 & 1996) noterbar. Hon menar att grunden till ett effektivt team är en välkomponerad rollstruktur. Detta åskådliggör hon genom att kategorisera nio olika roller som bör vara representerade inom teamet. En annan liknande teori är IPU:s profilanalys, som finns refererad i Lind och Skärvad (1997, s.79), där man använder åtta olika beteendetyper, vilka tillsammans skapar ett effektivt team. McGregor (1960) tar upp vissa egenskaper han tycker kännetecknar ett effektivt team, t.ex. gemensam målbild, strävan efter konsensus och tydlig rollfördelning. Lind och Skärvad (1997, s.71) refererar till en forskningsrapport av Steve Bucholz och Thomas Roth (*Creating the High Performance Team*, 1987) där en bild liknande McGregors målas upp. Bucholz och Roth urskiljar åtta olika kännetecken som kategoriserar det effektiva teamet och man överdriver inte om man påstår att deras resultat till stor del överensstämmer med McGregors. Lennér-Axelsson och Thylefors (1979) avhandlar grupprocessen i sju olika steg, från skapande till separation. Man talar också om tre informella roller som individen använder inom sin yrkesutövning: arbets-, samarbets- och individuella roller. Genom att begränsa utrymmet för vissa roller blir gruppen mer effektiv.

Området polisforskning och företagsekonomi är något mer knapphändigt. Dock kan man hitta visst material som kan vara av intresse. Gunnar Ekman *Från text till batong – om poliser, busar och svennar* (1999) ger en ganska bra bild av polisens arbetssituation och beskriver även hur Polisen som organisation fungerar. Ekman tar exempelvis upp hur en oklar kravbild skapar förvirring inom organisationen. Även Rolf Granér tar upp flera intressanta aspekter av polisyrket i sin avhandling: *Patrullerande polisens yrkeskultur* (2004).

### 1.2.2 Empirisk grund

Vi har valt att genomföra vår undersökning inom ett offentligt område: Polisen. Detta eftersom vi vet att vi här kommer att finna en hög andel teamarbete samt att offentlig verksamhet ofta förbises när man genomför företagsekonomiska studier. Vi tror att det finns mycket i polisens organisation och teamskapande som kan vara av intresse, även för näringslivet.

Polisens arbete är av en sådan natur att teamet är en nödvändighet för att fungera, vare sig det är två poliser i en radiobil eller 30 vid en kravallinsats. Vi förväntar oss stöta på samtliga av de tre olika team Lind och Skärvad (1997) tar upp, men på vår fokusnivå avser vi främst studera team som är rollintegrerade samt rollkompletterande. Detta eftersom dessa typer av team ställer högre krav på

kommunikation inom teamen (Lind och Skärvad 1997) och vår uppfattning är att de interpersonella relationerna inom team byggs i kommunikationen mellan individerna (Nilsson och Waldemarson 1990). Ytterligare en grund till att vi valde Polisen är att de, liksom övrig offentlig verksamhet, inte är vinstdrivande, till skillnad från näringslivet. Vi tror att detta möjligen kan skapa en intressant kontrast även i avseendet team.

Naturligtvis hade andra offentliga verksamheter också kunnat användas, men eftersom vi fick tillgång till Polisen och dessutom är tidsmässigt och resursmässigt begränsade valde vi att begränsa oss till detta.

### 1.2.3 Teambegreppet

Det var säkert många som läste vår distinktion av team, ”en subgrupp i en större kontext”, och tänkte att det kan ju vara hur stort som helst. För att förtydliga något vill vi i denna uppsats fokusera på det team som kommer omedelbart över individnivå rent organisatoriskt, d.v.s. den minsta, sammansatta beståndsdel i en organisation. Teamet eller gruppen skall dessutom ha ett syfte med sin verksamhet, d.v.s. det ska finnas en specifik anledning och en målbild till att gruppen/teamet formerats (Bruzelius och Skärvad 2000). Vi vill undersöka skapandet av dessa team och de drivkrafter som gör dessa effektiva.

### 1.2.4 Effektivitetsbegreppet

Även begreppet effektivitet kan vara svårt att ge en entydig definition på eftersom det till hög grad är en situationsfråga. När man talar om teamarbete gör man dock skillnad i effektiva team och i team som inte är effektiva. Av naturliga skäl är vår definition av begreppet effektivitet i det här fallet knutet till teamarbete. Vi anser ett effektivt team vara ett team som löser sin avsedda uppgift på ett sätt som motsvarar eller överstiger de på förhand uppställda kraven. Detta är ett uppenbart utifrånperspektiv, men vi anser det nödvändigt att hålla denna distans eftersom varje team, som sagt, är en unik situation, med unika individer. Vi hoppas, och tror, att de personliga intervjuerna kommer att ge subjektiva åsikter från våra respondenter om vad som är effektivt teamarbete.

### 1.2.5 Polisarbete

När man talar om teamarbete inom Polisen kommer man med automatik in på polisarbete. Detta ger upphov till frågan: vad är polisarbete? Är det allt arbete som utförs av en polis? Enligt vårt sätt att förhålla oss är polisarbete det arbete som utförs av en Polismyndighet vilket är särskilt från andra myndigheter eller aktörer i övrigt. Vissa av Polisens sysslor utförs endast av polisen eller, i undantagsfall, av ett mycket begränsat antal övriga aktörer. Exempelvis har ordningsvakter vissa befogenheter som kan anses polisiära och inom försvarsmakten har Militärpolisen befogenheter som kan likställas med polisens. Gemensamt för dessa områden är dock att de är aktörer som fått polisiära befogenheter och inte tvärtom. I övrigt tycker vi att Polislagen (1984:387) (Gregow 2006 s.B535) ger en ganska bra bild av polisens funktion och begränsningar.

### 1.2.6 Subjektiva ingångsvärden

Vår uppfattning är att de interpersonella relationerna inom grupper och team visserligen beaktas av den organisatoriska teorin, men först efter att teamet formerats. Man skapar ett team och sedan lägger man ner resurser på att utveckla gruppen (Lind och Skärvad 1997). Med denna arbetsordning får man, vilket också de flesta teorier tar upp, en initialfas där teamarbetet inte är att betrakta som effektivt. Individerna inom det nya teamet lär känna varandra och teamets olika roller börjar utmejslas. Borde man inte beakta de interpersonella relationerna, om möjligt, redan vid skapandet av gruppen? Hur fungerar det i praktiken – bildas teamen utifrån kompetenskrav för uppgiften eller vägs personliga värderingar in?

Teorin tar dessutom upp något man kallar en separationsfas (Olsson 1998<sup>1</sup>; Lennér-Axelsson och Thylefors 1979) när gruppen nedmonteras eller när en gruppmedlem, av diverse skäl, lämnar gruppen. Vår uppfattning är att denna separationsångest borde ju rimligen innebära att team drar sig för att avvecklas och föredrar att jobba ihop även vid nästa projekt. Denna önska borde rimligen i så fall existera både bland teammedlemmarna och hos teamchefen. Påverkar detta teamchefen när han ska välja team till nästa projekt? I dagens allt mer platta organisationer borde detta rimligen vara ett problem. Chefen blir mer och mer jämbördig med de anställda och kan inte hålla samma professionella distans till medarbetarna. Inom projektgrupper är det inte heller sällsynt att projektchefen är helt jämbördig med sina medarbetare, han eller hon har endast fått ett övergripande ansvar för projektet.

---

<sup>1</sup> Olsson refererar till Garland, J.R., Kolodny, R. & Jones, H.A. (1965) *Model for Stages of Development in Social Work*.

Vi är också av den uppfattningen att teamen på något sätt även existerar i en kontext. Denna kontext måste även teamen förhålla sig till på något sätt för att kunna bedriva sin verksamhet. Inom de flesta organisationer finns många viljor och de drar inte alltid åt samma håll. Chefer på mellannivå har en bild, de högsta cheferna har en annan och mannen på golvet har en tredje. Att som team kunna kryssa mellan dess olika intressenters viljor blir viktigt. Denna externa kommunikation blir en tvåhövdad fråga, dels hur teamet förvaltar relationen till ledningen och dels hur ledningen förvaltar relationen till teamet. I detta förhållande råder en uppenbar snedfördelning av makt vilket innebär att chefen har långt mer inflytande på relationen än teamet. Detta gör att ledarens metoder för att kommunicera med teamet är av stor vikt. En dålig ledare får sannolikt ut långt mycket mindre effektivitet av ett team än vad en god ledare får.

Teamens kontext utgörs dessutom av rent organisatoriska frågor. Personer i samma team kan vara knutna till olika avdelningar med olika chefer. Hur påverkar detta teamet? Teamen kan också bli indragna i omfattande omorganisationer som direkt hotar teamets struktur. Hur skall teamet förhålla sig till detta? Blir starka team en negativ kraft vid en omorganisation? Är ett teamorienterat arbete svårt att bibehålla inom organisationer i förändring?

## 1.3 Syfte

Vi avser studera operativa team inom poliskåren, vad som gör dessa effektiva samt den kontext i vilken de existerar. Vi vill också undersöka huruvida eventuell diskrepans föreligger mellan teori och praktik inom området teameffektivitet.

## 2 Metod

### 2.1 Teoretisk utgångspunkt

Under arbetet med denna uppsats kommer vi att använda oss av en deduktiv ansats (Jacobsen 2002; Rienecker & Stray Jørgensen 2004). Detta innebär att vi kommer att utgå från redan befintliga teorier kring effektiva team och sedan testa dessa genom de empiriska data vi inhämtar. Anledningen till att vi valt en deduktiv ansats är en ganska naturlig följd av att vi kommit i kontakt med några av de teorier som finns och känt att dessa inte riktigt stämmer överens med våra erfarenheter. Vi vill alltså testa vissa av de existerande teorierna och, om möjligt, peka ut det vi tycker saknas i dessa. Vi har även valt vissa teorier som vi tror kan vara behjälpliga för att analysera teamens omgivning och hur denna påverkar teameffektivitet.

### 2.2 Metod för datainsamling

För insamlandet av empirisk data för denna uppsats kommer vi att tillämpa en kvalitativ ansats (Jacobsen 2002; Andersen 1998). Vi tillämpar denna ansats eftersom vi tror att det är det bästa sättet för oss att skapa en djupare förståelse kring problemet. Vår huvudsakliga kvalitativa metod för datainhämtning kommer att vara personliga intervjuer (Andersen 1998). Vi anser att detta är den bästa metoden för att skapa en förståelse kring hur det är att arbeta inom team, sett ur teammedlemmens perspektiv. Våra personliga intervjuer kommer att kompletteras med vissa dokumentstudier, t.ex. av organisationsscheman, samt av telefonintervjuer. Målet är att uppsatsens empiri till största del skall bestå av primärdata (Andersen 1998), d.v.s. data inhämtad av oss.

#### 2.2.1 Personlig intervju

Vi har valt att använda oss av personliga intervjuer eftersom vi är ute efter en personlig relation med respondenten. Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade (Andersen 1998) med vissa, för samtliga intervjuer, gemensamma frågor. Vi vill ha vissa frågor där vi direkt kan jämföra

respondenternas svar, men är samtidigt ute efter att fördjupa oss i eventuella resonemang som kan tänkas uppkomma. Avsikten med de gemensamma frågorna är inte att skapa underlag för en statistisk analys, utan för att kunna avgöra huruvida några generella linjer och skillnader existerar mellan respondenternas uppfattning och erfarenheter av team. De djupa resonemangen vill vi komma åt eftersom vi här tror oss finna förklaringen på de fenomen som existerar runt effektiva team, t.ex. teamkänsla, gruppgemenskap eller, i Polisens fall, turlagskänsla. Vi tror att dessa fenomen kan vara viktiga för att förklara uppkomsten av ett effektivt team.

### 2.2.2 Telefonintervju

Vid behov kommer vi att komplettera de personliga intervjuerna med telefonintervjuer. Vi anser att telefonintervjuerna är ett gott komplement till våra personliga intervjuer, men vi föredrar de sistnämnda. Anledningen till att vi föredrar personliga intervjuer framför telefonintervjuer är att vi inte känner att vi kan skapa samma kontakt med respondenten. Däremot finns även vid telefonintervju möjligheten att ställa motfrågor och utveckla resonemang, vilket vi eftersträvar. Möjligheten finns också att vissa respondenter föredrar att intervjuas över telefon och känner sig mer bekväma i denna situation, vilket borgar för större öppenhet.

### 2.2.3 E-post

Eventuellt kommer vi att använda oss av e-post för att ställa kompletterande frågor till respondenten, t.ex. för att förtydliga ett oklart svar, och detta inte kan ske på något annat sätt. Vi föredrar dock inte denna metod eftersom det inte ger oss någon möjlighet att ställa motfrågor och likaledes inte ger respondenten någon möjlighet att få en eventuell oklarhet i fråga förklarad. Genom e-post finns en kraftigt begränsad möjlighet att utveckla resonemang och då endast om respondenten är ytterst välvillig.

### 2.2.4 Risker med valda datainsamlingsmetoder

Vi är medvetna om att risk föreligger för intervju effekt (Jacobsen 2002) vid, framförallt, den personliga intervjun, men också vid telefonintervju. Vi kommer att beakta denna risk både vid intervjun i sig och vid analysen av materialet. Att vara medveten om risken samt försöka utstråla en objektivitet och neutralitet är de

enda sätten vi har för att begränsa intervju-effekten. Jacobsen (2002) ger förslaget att genomföra två intervjuer med samma respondent där samma frågeunderlag används. Detta finner vi dock inte vara möjligt i vårt fall eftersom tidsutrymmet för undersökningen är begränsat samt att vi förmodligen inte kan uppnå samma resonemang vid de olika intervjuerna.

Vi är också medvetna om att vår objektivitet kan påverkas av vår existerande teoretiska referensram kring ämnet samt våra praktiska erfarenheter av teamarbete. Dock anser vi oss begränsat risken för detta genom att just vara medveten om den. Vi anser dessutom att ett visst mått av subjektivitet inte är helt negativt eftersom det är detta som gjort oss nyfikna på de problem vi tycker existerar.

Eftersom vi valt en kvalitativ ansats för uppsatsen och det empiriska materialet huvudsakligen kommer att inhämtas genom intervjuer kommer den data vi har att behandla vara subjektiv i sin natur. Vi ser inte detta som ett större problem eftersom det är just subjektiva åsikter vi söker. Vi är medvetna om att våra respondenters subjektiva åsikter kan komma att färga oss, men även här anser vi att vår medvetenhet om problemet begränsar sannolikheten för att detta inträffar. Genom att aktivt söka efter skiljda tolkningar på samma situation bland våra respondenter begränsar vi ytterligare möjligheten att färgas av någon eller någras åsikter. Vi hoppas på detta sätt säkerställa uppsatsens reliabilitet (Jacobsen 2002). I den mån det är möjligt när det handlar om personliga intervjuer och subjektiva åsikter anser vi att samma resultat hade uppnåtts om man genomfört undersökningen igen, givet att förutsättningarna vore desamma.

Jacobsen (2002) tar också upp frågan om undersökningens validitet, d.v.s. dess giltighet och relevans. Genom valda metoder anser vi oss kunna uppfylla undersökningens syfte, d.v.s. den interna giltigheten och relevansen. Vi anser dessutom att undersökningens resultat till viss del kan överföras till andra sammanhang, d.v.s. den externa giltigheten och relevansen. Det skall dock tilläggas att organisationen vi valt att studera är i många avseende unik och därför kan det vara svårt att överföra till organisationer som skiljer sig från denna. Inom den valda organisationen anser vi dock full överförbarhet råda.

## 2.3 Urval och begränsningar

Vi kommer att genomföra intervjuer med ett antal representanter från eller med anknytning till Polismyndigheten i Skåne. Vår strävan är att respondenter från flera olika nivåer inom Polisens organisation, från den enskilde polisen till den

högsta ledningen, skall återfinnas i undersökningen. Våra begränsningar för undersökningen är dels tidsmässiga och dels resursmässiga. Vi tror dock att vi kommer att kunna genomföra tillräckligt många intervjuer för att skapa ett relevant underlag för analys. Med dagens tekniska utveckling är inte den geografiska faktorn lika begränsande som tidigare, men våra respondenter kommer huvudsakligen att vara knutna till Polismyndigheten i Skåne.

## 2.4 Etiska val

Vi kommer att erbjuda våra respondenter anonymitet och behandla det empiriska materialet på ett sådant sätt att detta säkerställs. Vi tror att anonymitet underlättar för respondenten att vara ärligare i sina svar (Andersen 1998; Jacobsen 2002) och vi vill att respondenten skall känna den trygghet anonymitet innebär. Vi anser inte heller att respondenternas namn är av avgörande vikt för uppsatsens innehåll och integritet. I de fall respondenten inte begär anonymitet och redovisning av namn inte innebär risk för röjande av andra respondenters identitet kommer vi dock att redovisa dennes namn.



# 3 Teori

## 3.1 Maslows hierarki

Abraham Maslows teorier kring individens strävan efter utveckling och självförverkligande är en klassiker för ekonomstudenter (Maslow 1943; Morgan 1999). Maslows hierarki utgörs av en behovstrappa med fem steg. Behovstrappan startar med fysiologiska behov, går vidare till sociala behov och avslutar med psykologiska behov.

### 3.1.1 Maslows hierarki inom organisationer

Första, och lägsta, trappsteget kallas för fysiologiska behov. För en individ inom en organisation innebär detta t.ex. en trygg arbetsmiljö och en skälig lön. Det andra trappsteget kallas för trygghet och innebär t.ex. anställningstrygghet, karriärmöjlighet och pension. Det tredje kallas för sociala behov och skulle inom en organisation avhandla diverse social kontakt med sina medarbetare, t.ex. firmafester och utflykter. Det fjärde trappsteget kallas för jaget och innebär utrymme för den individuella utvecklingen. Detta kan vara genom t.ex. positiv respons på sin arbetsinsats eller arbetsuppgifter som innebär personligt ansvarstagande. Det femte, och sista, trappsteget kallas för självförverkligande och innebär att arbetet har blivit en viktig del av individens liv.

Enligt Morgan (1999) kan en organisations ledning använda sig av Maslows teorier för att motivera de anställda till bättre resultat genom att bejaka individens position på behovstrappan. Om man lyckas driva individen uppåt kan detta innebära en bättre arbetsinsats utan att behöva använda sig av yttre belöningar såsom högre lön eller monetär bonus. Morgan menar att Maslow är grunden till den s.k. HRM (Human Resource Management), något som är ett etablerat begrepp inom dagens organisationer. Att kunna ”förvalta” sina anställda på ett effektivt sätt blir allt viktigare i takt med att konkurrensen blir skarpare.

### 3.1.2 Maslows applikation på denna uppsats

Vi avser använda Maslows hierarkier som en jämförelse mot de teorier som finns rörande skapandet av effektiva team. Vårt intresse ligger främst på det tredje trappsteget, det sociala behovet, samt de två efterföljande, jaget respektive självförverkligande. Även om man kan befinna sig på de högre trappstegen utan att till fullo ha uppfyllt de underliggande, strävar individen efter att säkra "botten" på trappan. De två lägsta fylls ganska automatiskt upp bara genom att ha en anställning, men det tredje steget kräver mer. Det krävs ett intresse från individen och en insats från organisationen för att detta trappsteg ska kunna uppfyllas. Men i skapandet av de personliga jobbrelationerna ligger också problemet. Starka personliga relationer, t.ex. inom ett projektteam, borde rimligen kunna innebära att individen är mindre öppen för förändring. Att genomföra förändring mot individens vilja borde i sin tur påverka de två överliggande stegen negativt. Upplevelsen av att ständigt "förlora" sina vänner borde innebära att individen får en mer negativ inställning till sitt arbete. Vi menar att det finns en spänning mellan Maslows hierarkier och de teorier som finns rörande skapande av team. Vårt antagande är att spänningen manifesterar sig i form av att teamteorierna bryter mot Maslows behovstrappa genom att inte, i tillräckligt stor grad, ta hänsyn till individens sociala arbetsupplevelse. Individen strävar efter att behålla och fördjupa sina sociala kontakter, och byte av team innebär ett hot mot detta.

## 3.2 Effektiva grupper enligt McGregor

Även Douglas McGregors studier kring effektiva grupper är något av en klassiker för ekonomstudenter. McGregor (1960) tar upp ett antal egenskaper och beståndsdelar som bör finnas i en grupp för att denna skall betraktas som effektiv.

### 3.2.1 McGregors gruppteori

Enligt McGregor bör en effektiv grupp ha en avspänd och informell atmosfär. Gruppmedlemmarna är engagerade i sitt arbete. Kommunikationen inom gruppen bör vara god och inkludera samtliga gruppmedlemmar. Gruppen har en gemensam målbild och en klar bild av gruppens uppgift. Gruppmedlemmarna är lyhörda gentemot varandra och det finns ingen rädsla att framföra idéer eller förslag. Gruppen är inte konflikträdd, utan skilda åsikter avhandlas öppet och effektivt. Gruppens medlemmar är öppna för och accepterar sina kollegors, eventuella, avvikande åsikter. Gruppen strävar efter konsensusbeslut och samtliga medlemmar arbetar gentemot det fattade beslutet, även om den enskilda individen

kanske hade en annan inställning. Den interna kritiken är direkt och konstruktiv. Syftet med kritiken är att förbättra arbetsklimatet. Gruppen är öppen för känslöyttringar både vad gällande arbetet och de interpersonella relationerna. Denna öppenhet gör att gruppmedlemmarna är väl medvetna om sina kollegors åsikter. Gruppen präglas inte av ett dominant ledarskap. Vem som är ledare är inte heller cementerat, utan kan variera med uppgiftens natur. Maktkamp är sällsynt inom gruppen, man tycker det är viktigare att lösa uppgiften bra och effektivt än att bråka om vem som ska bestämma. Den inbördes rollfördelningen är dock väldigt klar. Detta för att snabbt och effektivt lösa uppgiften. Gruppen är begåvad med ett stort mått självkritik och självinsikt, vilket medför att gruppen utvärderar sig och justerar eventuella hinder för dess effektivitet.

### 3.2.2 McGregors applikation på denna uppsats

Vi kommer att använda Douglas McGregors teorier för effektiva grupper som en form av referens för att avgöra huruvida de grupper vi studerar är effektiva. I och med att McGregors teori är så pass etablerad kan det också vara ett sätt att få en form av objektiv bedömning som läsaren kan relatera till. McGregor lägger stor vikt vid att beskriva de interpersonella relationernas vikt för en effektiv grupp, t.ex. vikten av god kommunikation, stödjande atmosfär och öppenhet gentemot känslöyttringar. Vi känner att det finns en viss kontrast mellan McGregors teorier kontra de teorier som mer fokuserar på effektivt urval av medlemmar för att skapa en effektiv grupp. Trots detta använder många skapare av de senare nämnda teorierna McGregor som en referens.

## 3.3 Belbins rollstrukturer för effektiva team

Meredith Belbins (1993 & 1996) teori är att ett team ska innehålla ett visst antal individuella roller. Teamets effektivitet hänger enligt henne på en korrekt fördelad intern rollbalans (Lind och Skärvad 1997).

### 3.3.1 Belbins nio teamroller

#### 1. **Plant**

- En kreativ problemlösare. Kommer med nya idéer och lösningar när behov uppstår.

2. **Resource Investigator**
  - En utåtriktad, entusiastisk person. Skapar och utvecklar gruppens kontakter med dess intressenter.
3. **Coordinator**
  - En form av ledare. Samordnar och delegerar uppgifter.
4. **Shaper**
  - En drivande, målinriktad person. Driver på gruppen och ser till att arbetet fortskrider.
5. **Monitor Evaluator**
  - En analytisk och stabil person. Överser gruppens arbete. Strategisk.
6. **Team Worker**
  - En diplomatisk individ som främjar gruppkänsla och sammanhållning.
7. **Implementer**
  - En effektiv person som omvandlar gruppens idéer till praktik. Driver på för genomförande.
8. **Completer**
  - En noggrann och ordningsam person. Knyter ihop lösa trådar.
9. **Specialist**
  - En expert på sitt område. Har nödvändig sakkunskap som överstiger kollegornas.

För att underlätta något har vi valt att använda oss av den svenska översättning av rollerna som används i Lind och Skärvad (1997 s.78-79). De är i ordning från ett till nio: såningsmannen (1), fixaren (2), samordnaren (3), pådrivaren (4), analytikern (5), lagspelaren (6), genomföraren (7), avslutaren (8) samt specialisten (9).

### 3.3.2 Belbins applikation på denna uppsats

Belbins rollstruktur, eller andra liknande teorier, stöter man ofta på när man granskar litteratur rörande team. Man får uppfattningen att team går att jämföra med en kemisk lösning – om man bara blandar rätt mängd av de olika substanserna blir lösningen lyckad. Vi känner att Belbins modell är aningen för

enkel. Förmodligen har rollstrukturen en stor och viktig roll, men vi tror inte att det är hela lösningen. Vi förutsätter att Belbins nio olika roller inte förutsätter team bestående av minst nio olika personer, men med tanke på teams varierande storlek borde rollstrukturer av hennes karaktär stundtals vara mycket svårt att uppnå. Även om samma person kan ha egenskaper som passar in under flera rolltyper borde det rimligen finnas gränser. Låt oss säga att ett team består av fyra personer. Då skulle samtliga personer, enligt Belbins modell, ha minst två rolltyper för att skapa en effektiv rollstruktur. Detta är visserligen inte omöjligt, men knappast sannolikt. Alternativt kan vara ett team bestående av 15 personer. Då finns samma rolltyp representerad i minst sex fall och vissa rolltyper är, enligt oss, svåra att dubblera. T.ex. känns det svårt att ha två samordnare i samma grupp. Ändå kan team bestående av fyra personer och team bestående av 15 personer betecknas som effektiva. Vi känner att det finns frågetecken rörande Belbins teori kring rollstruktur. Anledningen till att vi valde just Belbin är just att man så ofta stöter på hennes arbete när man söker information om team, samt att hon verkligen ger utfästelsen: så här skapar man effektiva team. Gör man sådana utfästelser bör man prövas.

### 3.4 John Kotters strategiska förändringsarbete

John Kotter (2002) har utvecklat en teori kring åtta steg för att genomföra ett framgångsrikt strategiskt förändringsarbete. Med förändringsarbete avser vi en förändring av organisationens inriktning, omfattning och struktur (Bruzelius och Skärvad 2000). De åtta stegen går att sammanfatta i tre faser: förbereda (steg 1-3), genomföra (steg 4-6) samt fullfölja (steg 7-8).

#### 3.4.1 Kotters åtta steg

##### 1. Increase Urgency

- Skapa förändringsinsikt inom organisationen. Aktörerna inom organisationen måste komma till insikt med behovet av förändring och att det till viss del är ganska bråttom.

##### 2. Build the Guiding Team

- Skapa och etablera ett "förändringsteam" – en grupp av människor med en positiv inställning till förändringen, som också är villiga att arbeta för den. Genom sina olika kompetenser och förmågor ska denna grupp leda förändringsarbetet.

### **3. Get the Vision Right**

- Förändringsteamet bör i bästa fall skapa en vision för organisationens förändring och strategier för hur denna ska genomföras. Man vill ha en målsättning för förändringen. Visionen bör vara tydlig, klar och lätt att förmedla.

### **4. Communicate for Buy-In**

- För att kunna driva igenom förändringarna måste man förmedla budskapet genom organisationen. Detta ställer krav på att strategin och, framför allt, visionen går att förmedla på ett lätt och logiskt sätt. Man vill skapa förståelse och engagemang på alla möjliga olika nivåer inom organisationen för att snabbare kunna driva igenom förändringarna. Kommunikationen kan ske genom både handlingar och ord.

### **5. Empower Action**

- Målet är att ge kraft åt dem som verkar för förändring. Man rensar bort hinder mot förändringen. System och strukturer som underminerar förändringen skall rensas bort. Man uppmuntrar nya idéer.

### **6. Create Short-Term Wins**

- För att ytterligare bidra till att få fart i förändringsarbetet och motivera de personer som är involverade är det viktigt att skapa kortsiktiga resultat. Om det inte kommer några resultat kan det lätt bli så att man tappar tilltron till förändringen, vilken då kan rinna ut i sanden.

### **7. Don't Let Up**

- För att åstadkomma en permanent förändring är det viktigt att efter initiala framgångar inte tappa farten i förändringen. Det är också viktigt att bygga på de förändringar som redan skett, t.ex. genom att anställa och befordra rätt personer, uppmuntra anställda som tar del i förändringen eller komma ut med nya produkter. Man ska använda det förtroende man byggt upp genom kortsiktiga vinster för att ge nytt liv i processen.

### **8. Make Change Stick**

- För att förändringen skall bli permanent måste man se till att den nya organisationen genomsyras av de nya idéerna – en ny kultur måste skapas. En ny kultur innebär att organisationens medlemmar delar beteende och värderingar. Detta kräver konsekvens och tid. Även här spelar rätt personalpolitik en viktig roll. Rätt personer på rätt plats

göder den nya kulturen. En dåligt utvecklad ny kultur kan innebära att all förändring går förlorad.

### 3.4.2 Kotters applikation på denna uppsats

Polisen är en organisation i ständig förändring, mycket beroende på att politiska beslut hela tiden förändrar spelplanen. Just när beslut om förändring kommer från en extern part blir behovet att göra detta tydligt för organisationens medlemmar extra viktigt. Den förestående organisationsförändring inom Polisen i Skåne, vilken vi senare refererar till, är av sådan natur att den direkt påverkar de team vi har valt att fokusera på. Omorganisationen är också av sådan omfattning att den är att beskriva som en strategisk förändring. Omotiverade och icke accepterade förändringar är enligt Kotter svåra att driva igenom och resultatet blir oftast därefter. Ledningens agerande i frågan blir direkt avgörande för hur teamen reagerar på de nya förutsättningarna – det påverkar direkt teamens kontext.

## 3.5 Effektiva ledare enligt Goleman

Daniel Golemans forskning visar att det är av yttersta vikt för en sann ledare att bemästra konsten av ett emotionellt ledarskap. I Goleman (1998, 2000 & 2002) kan man utläsa hur emotionell intelligens (EI) och emotionellt ledarskap (EL) är ett oeftergivligt villkor för all form av effektivt ledarskap.

### 3.5.1 Golemans teori kring emotionellt ledarskap

Enligt Goleman är EI uppbyggd av följande fyra element: självinsikt, självbehärskning, social medvetenhet och relationshantering. Förenklat sagt måste man göra en förhållandevis SWOT-analys av sitt inre. Därefter kan man, på ett effektivt sätt, använda sina styrkor och svagheter i sin yrkesutövning. Först när man som ledare besitter dessa kvalitéer kan man uppnå det Goleman refererar till som ett resonant ledarskap. Med resonans menas genklang. Därav kommer en ledare som besitter EI, med ovanstående fyra element, kunna leda sina kollegor i sin uttalade riktning och på effektivt sätt genom känslor, genklang, föra ett ledarskap som är arbetsfrämjande. En ledare som behärskar EI kommer vidare att kunna särskilja sina personliga känslor från sina yrkesmässiga. Därmed kommer ledaren att kunna uppnå ett kameleontliknande personlighetsdrag där man visar rätt känslor vid rätt tillfälle.

Först efter man bemästrar de fyra elementen kan man börja använda dessa i sin yrkesutövning som ledare och uppnå det eftertraktade effektiva ledarskapet. Goleman talar vidare om sex stycken olika, distinkta, ledarskapsstilar som alla härstammar och innehåller komponenter från det emotionella ledarskapet. Varje enskild ledarstil har en direkt särskild och unik effekt på organisationens arbetsatmosfär (se bilaga 1).

Vidare har detta olika effekter på organisationens kultur - som i sin tur har effekt på de anställda, vare sig man arbetar i team, avdelningar eller hela divisioner. Ovanstående medför också att varje enskild ledarskapsstil ger den andre olik effekt på organisationens produktivitet. En effektiv ledare skall kunna läsa av situationen, implementera rätt stil vid rätt tillfälle samt kunna växla mellan de olika stillarna i paritet till behovet. I Goleman (2000) exemplifieras detta på följande sätt:

”Varje enskild ledarskapsstil är en klubba i en golfbag. Under en golfrunda använder man olika klubbor beroende på, läge, avstånd, svårighet, underlag mm. En professionell ledare kan i detta läge jämföras med ett golfproffs, som direkt vet vilken klubba han/hon behöver använda i vilket av de ovannämnda lägena. Likaså kan ledaren som behärskar EI och därigenom EL göra likaså efter de behov som uppstår på hans/hennes s.k. golfbana”.

### 3.5.2 Golemans applikation på denna uppsats

Vi kommer att använda Daniel Golemans teorier för emotionell intelligens och emotionellt ledarskap för att avgöra huruvida de ledarskapsstilar och metoder vi kommer i kontakt med är effektiva och gynnsamma för Polisen som organisation, gällande effektivitets- och psykosocial arbetsmiljösynpunkt. Detta med avseende på teamen, men också för den totala atmosfären. Med Golemans teorier hoppas vi på ett gott sätt kunna belysa och beskriva det effektiva ledarskapets vikt för en balanserad, effektiv organisation även avseende Polisens produktivitet.



## 4 Empiri

Som grund för vårt empiriska material ligger personliga intervjuer samt telefonintervjuer med 32 personer inom främst Polismyndigheten i Skåne. Intervjuerna fördelar sig på 17 intervjuer med poliser på teamnivå (teamgruppen), 13 intervjuer på ledningsnivå (ledningsgruppen) samt två intervjuer med representanter från Polisförbundet. Teamgruppen är en könsdiversifierad grupp med ett åldersspann på 20 till 40 år och en genomsnittlig anställningstid på ca fem år. I ledningsgruppen finns representanter från fyra olika nivåer inom polisledningen, med ett åldersspann på 40 till 60 år samt en genomsnittlig anställningstid på ca 14 år. Teamgruppen innehåller främst personer i operativ polisverksamhet inom Skånepolisen, men i populationen finns även representanter från Göteborg, Eskilstuna, Stockholm samt Uppsala. Ledningsgruppen innehåller personer med anknytning till polisledningen i Skåne samt på nationell nivå. Fokus är dock på Polismyndigheten i Skåne län.

I ledningsgruppen ingår officiella intervjuer, samtliga över telefon, med Nils-Henric Roskvist, arbetstidcontroller för Polismyndigheten i Skåne, Peter Tallinger, ekonomidirektör för Polismyndigheten i Skåne, Holger Radner, Polischef Lund samt Anders Danielson, Länspolismästare i Skåne.

I enlighet med våra utfästelser samt önskemål från våra respondenter kommer vi att behandla och presentera det empiriska materialet anonymt, med visst undantag. Därför har vi också valt att presentera intervjumaterialet gruppvis samt i berättande form. Genom intervjuerna har två tydliga grupper, teamgruppen och ledningsgruppen, med var för sig, i stort, gemensamma åsikter utkristalliserats. Vi kommer därför att använda oss av dessa två grupper när vi återger intervjumaterialet.

I och med att vi använder oss av en berättande återgivning av intervjuerna finns möjligheten att läsaren uppfattar materialet som författarnas ord, snarare än respondenterna. Vi vill därför uppmärksamma läsaren på att samtliga uppgifter i det empiriska materialet är subjektiva åsikter från en eller flera respondenter, samt konkret, objektiv, fakta med personligt eller formellt ursprung. Dock har författarna behandlat materialet på ett sådant vis att det bättre passar en berättande återgivning.

## 4.1 Närpolisen

### 4.1.1 Teamgruppen:

Ett flertal av teamgruppen jobbar inom Närpolisen (NÄPO), en enhet som skall jobba med att förebygga brott i sitt närområde. Meningen med NÄPO är att man ska jobba med problemorienterat arbete, vilket innebär att man identifierar ett problem och sedan följer en åtgärdskedja fram till ett resultat. Detta ställer krav på polismannen att han kan identifiera problemet, vidta korrekta åtgärder och utvärdera resultatet. Det kräver även ett stort mått av strategiskt kunnande eftersom den enskilde skall kunna planera och utföra arbetet själv. För att kunna vidta rätt åtgärder måste också den enskilde ha ett stor ”verktygslåda” av praktisk kunskap.

Teamgruppen är genomgående mycket kritisk till NÄPO. Begreppet anses vara negativt värdeladdat och i stort en politisk illusion. Syftet med illusionen är att politikerna vill skapa en bild av polisen som nära knuten till samhället och då framförallt i sitt respektive närområde. Som vi ser ovan är en närpolis i behov av praktisk kunskap och erfarenhet för att kunna fungera på ett bra sätt, men för att uppfylla politiska instruktioner skickar ledningen all ny personal in i NÄPO-systemet. Detta innebär att nytexaminerade poliser ska göra det jobb som krävs inom NÄPO. Teamgruppen anser att detta kraftigt begränsar effektiviteten i arbetet, eftersom en ny polis inte har den erfarenhet och kunskap som krävs. Efter hand tillägnar man sig visserligen erfarenhet, men under den tiden gör man arbete som inte uppnår full effektivitet. Detta beror, enligt teamgruppen, på att man som närpolis måste ha en helhetssyn över ett helt förlopp, vilket är omöjligt för en ny polis att ha.

Vidare beskrivs NÄPO som en form av ”luftslott” med vilket man menar att personal visserligen är knuten till NÄPO, men i själva verket jobbar på en annan avdelning. Polisledningen fyller på personal i NÄPO för att blidka politikerna, men gör sedan interna omfördelningar eftersom personal behövs i andra avdelningar. Detta gör att personalen får en oklar grupptillhörighet och skapar en osäkerhet om var man hör hemma. Gruppstrukturen inom NÄPO blir lidande, vilket ytterligare begränsar enhetens effektivitet. I dagsläget uppfattar många att NÄPO knappt bedriver NÄPO-verksamhet, utan ägnar sig åt uttryckning.

Ytterligare ett hinder mot full effektivitet är att den kunskap som krävs för att utföra arbetet på ett bra sätt överförs som ”tyst kunskap”, d.v.s. genom en form av mentorskap där de erfarna tränar de mindre erfarna. Detta mentorskap kommer

man till stor del bort ifrån i och med att många inom NÄPO själva saknar erfarenhet. Detta innebär en negativ spiral där oerfarna tränar oerfarna, vilket en polis uttrycker som att ”kopian blir blekare och blekare för varje gång”.

#### 4.1.2 Ledningsgruppen:

Inom ledningsgruppen har man en till största del positiv syn på NÄPO. Man har förståelse för de politiska motiv som ligger bakom NÄPO-reformen, även om viss kritik framförs. Dock har man inga illusioner, utan ett flertal inom ledningsgruppen poängterar att införandet av NÄPO har gjorts efter påtryckning från politiskt håll och att behovet inte främst var polisiärt. En ledare uppfattar det som att ”det är bara att gilla läget och arbeta utifrån nya förutsättningar”.

Kritik finns mot att många inom NÄPO, vid behov, används för arbetsuppgifter som faller inom ingripandeenhetens ramar. Man har dock en förståelse för detta eftersom man anser ingripandeenheten vara en verksamhet som måste fungera. Man är också till viss del kritiska mot att nytexaminerade poliser slussas direkt in i NÄPO-verksamheten utan att det finns erfarna poliser som kan stödja de nya. Man är medvetna om behovet av överföring av ”tyst kunskap” för att utveckla den nya polisen. Genom införande av den s.k. totalmodellen, vilken förklaras närmare sedan, vill man omorganisera den operativa verksamheten så att samtliga poliser ingår i NÄPO. Detta anser man skulle underlätta inlåsning av nya poliser i organisationen.

## 4.2 Ingripandeenheten

#### 4.2.1 Teamgruppen:

De av teamgruppens medlemmar som inte är knutna till NÄPO, är knutna till den s.k. ingripandeenheten (IE). Till skillnad från NÄPO, som är problemorienterade, är IE vad man kan kalla minuteroperativ. Man hanterar situationer efterhand som de uppkommer, vilket innebär att man, i stort, arbetar med en situation i taget snarare än att följa en hel kedja.

Teamgruppen anser IE vara den viktigare av de två enheterna (NÄPO respektive IE) i det avseendet att IE alltid måste kunna fungera. IE är till stor del grunden i polisarbetet – allmänheten måste kunna lita på att ringer man 112, kommer polisen. Man har inom teamgruppen en enhetlig uppfattning om att IE borde fyllas

upp med personal först så att enheten blir fullt bemannad och först därefter skicka in personal i NÄPO. Man vill att nya poliser skall ingå i IE först för att där få sin praktiska utbildning och sedan eventuellt förflyttas till NÄPO. Man anser att den träning och erfarenhet man får inom IE är en viktig grund för full förståelse av operativt polisarbete. Det ger den nye polisen en möjlighet att lära sig en sak i taget och att få mentorskap av mer erfarna kollegor.

I dagsläget är IE formerade i s.k. turlag, vilket är ett team om ca 8-15 personer. Teamgruppen anser dessa turlag vara en stor tillgång. Man uppfattar turlagen som den enda fasta punkt man har inom organisationen - det är där man har sina arbetskamrater.

#### 4.2.2 Ledningsgruppen:

Ledningsgruppen har en pragmatisk syn på IE – man anser det vara en enhet som måste fungera och att det är en grund för polisverksamhet. Man vurmar dock inte för IE som en fristående enhet, utan tycker att IE lika gärna kan fungera som en underenhet inom NÄPO.

### 4.3 Ledning och ledarskap

#### 4.3.1 Teamgruppen:

Teamgruppen uttrycker sig mycket kritiskt vad gällande polisens ledning vilka anses, i många fall, ha främjat sig från verkligheten och istället ägnar sig åt politiskt rävspel. För att röra sig uppåt i hierarkin måste man hålla sig väl med sina överordnade och inte skapa för mycket problem. Kritik från botten av hierarkin, d.v.s. från polismännen, filtreras genom varje chefs nivå till den grad att det som är ett rop på botten blir till en viskning i toppen. Många chefer uppfattas se problem som ett personligt misslyckande och väljer att hantera kritiken genom att ignorera densamma. En respondent beskriver ledningen på följande sätt:

”Ledningen är en klubb för inbördes beundran där man klappar varandra på ryggen, men i själva verket inte utför något konstruktivt arbete”.

Man upplever inom teamgruppen att det råder ett stort mått av nepotism inom ledningen. De personliga relationerna mellan cheferna är starka och befordringar baseras på relationer snarare än kompetens. Är man lojal mot cheferna och inte

kritiserar har man goda möjligheter att få en högre befattning eller hamna i specialgrupper, men om man uttrycker åsikter som avviker från ledningens hamnar man i onåd och har i stort sett inga möjligheter till vidare karriär.

När något går enligt verksamhetsplanen är cheferna snabba att ta åt sig äran, men när något gått fel tar man inget ansvar. De svåra besluten behandlas som en ”het potatis” och kastas mellan cheferna – ingen vill fatta beslut eftersom det kan bli negativa konsekvenser. En polisman beskriver den rådande arbetsgången bland cheferna att verka vara: ”tar man inga beslut gör man inget fel”.

Beslut som påverkar den enskilde polismannen uppfattas också tagas helt ovanför dennes huvud. Cheferna lyssnar till politiska beslut eller till ett etiskt råd hellre än till dem beslutet gäller när man fattar beslut som direkt påverkar arbetssituationen. Ett exempel som tas upp är ett förslag att byta uniformsbyxor från dagens funktionella byxor till vanliga, raka långbyxor eftersom den senare modellen anses ge ”en mindre aggressiv framtoning”. I denna fråga har de direkt inblandade inte fått något utrymme att yttra sig, utan beslut fattas högt upp i hierarkin, av personer som inte jobbat i aktiv tjänst på många år eller helt saknar praktisk erfarenhet. Det ständiga åsidosättandet av den enskildes åsikter föder frustration och gör personalen inom organisationen allt mer irriterad.

För att ytterligare förvärpa situationen anser man att cheferna utövar ett högst totalitärt chefskap. Man utnyttjar sin makt och sin position för att kväsa eventuell kritik – en anda där det är viktigare att vinna en diskussion snarare än att ha rätt i sak råder, och den med mest makt vinner alltid diskussionen. Ju längre upp i hierarkin man kommer desto mer maktfullkomlighet. Många upplever det som om ledningen har svårt att sortera i vilka situationer en viss typ av ledarskap lämpar sig bäst. Man känner att ett mer auktoritärt ledarskap är befogat och användbart i operativa situationer när snabba beslut krävs, medan ett mer coachande och förstående ledarskap är mer effektivt i personaladministrativa situationer. I dagsläget uppfattas läget som tvärtom. Den operativa ledningen har i vissa lägen svårt att fatta snabba beslut eftersom detta kan leda till misstag och sedermera negativa konsekvenser, medan man, för att undvika en obehaglig diskussion, utövar ett auktoritärt ledarskap när kritik framförs från underställd personal. Teamgruppen upplever också att i många fall har den som framfört kritik blivit stämplad som problematisk och i sin tur blivit kritiserad av sin chef. Exempel som förekommit är att ha ”dålig attityd”, ”negativ inställning” eller vara ”gnällig”. Man anser det av yttersta vikt att framföra eventuell kritik i ”rätt forum” eftersom en felaktigt vald arena kan innebära enskilda samtal med chefen där man kritiserats hårt. Många i teamgruppen ställer sig också frågande huruvida yttrandefrihet verkligen råder inom polisorganisationen och denna frågeställning kopplar man direkt till ledningens totalitära maktutövande.

Teamgruppen anser sig i stort sett inte få någon form av beröm eller uppmuntran från ledningen. Man upplever det som en situation med ”bara piska – ingen morot”. Det beröm som utdelas är när något skett som återfinns i Polisens verksamhetsplan för området, medan goda arbetsinsatser som skett utanför verksamhetsplanens ramar ignoreras eller, i vissa fall, kritiseras.

I situationer där problem uppstått, t.ex. vid ett gripande som skett enligt alla föreskrivna regler men ändå blivit föremål för rättslig prövning, upplever man cheferna ”lysa med sin frånvaro”. Teamgruppen upplever det som att man står helt ensam, utan något stöd, vare sig man gjort fel eller inte. Risken att man, som en i gruppen uttrycker det, ”satsat på fel häst och får lida konsekvenserna” gör att cheferna inte står bakom sina underställda. Uppfattningen är att man inte är oskyldig till motsatsen bevisats, vilket annars är normal rättslig praxis i Sverige. Detta blir extra betydelsefullt eftersom man under tiden man är under utredning inte, exempelvis, får delta i lönesamtal eller söka nya tjänster inom organisationen. Exempel tas upp där poliser varit under utredning under lång tid för att sedan frikännas, och under denna tid inte fått stöd från cheferna. Om man blir rentvådd ”tas man upp i gemenskapen som om inget hade hänt”. Teamgruppen upplever att den ”varm/kalla” behandlingen från ledningen man får utså i dessa situationer skapar en högst otrygg arbetsmiljö, en miljö som föder rädsla att göra fel.

Flera individer i teamgruppen är också noga med att poängtera att bra chefer och ledare finns inom organisationen. Ledare som står bakom sina underställda i krislägen, vare sig det gäller internt eller externt, får gott omdöme. Likaledes uppskattas ledare som inte glömt hur det är att jobba ”ute på fältet”, vilket annars ses som ett vanligt förekommande problem.

#### 4.3.2 Ledningsgruppen:

Inom ledningsgruppen är en allmän uppfattning att man har en helhetssyn som man tycker saknas hos den enskilde polisen. Saker man tar upp är exempelvis budgetfrågor, politiska beslut och frågor kring allmän opinion. Man anser att den enskilde polismannen bara kan se och förstå sin absoluta situation, medan man som ledare också måste väga in annat i sitt beslutsfattande.

En chef inom Polismyndigheten i Skåne har följande syn på ledarskap inom Polisen:

”Man står på toppen av ett berg. Samtidigt är en buss på väg upp längs berget. Vid en given tidpunkt tittar man ut från berget över omgivningarna och vid samma tidpunkt gör en person i bussen detsamma. Från toppen av berget har man en klar bild av omgivningen medan personen i bussen bara ser träd”.

Eftersom man anser sig ha en helhetssyn på verksamheten tycker man också att det motiverar ett mer auktoritärt ledarskap för att, som en i ledningsgruppen uttrycker det, ”få saker och ting gjorda”. Man är av den uppfattningen att många enskilda poliser, d.v.s. medlemmar av teamgruppen, uppskattar ett auktoritärt ledarskap, speciellt i operativa situationer. I personaladministrativa situationer anser sig ledningen ha ett humant perspektiv på sina underställda, men man är noga med att poängtera att de beslut som man fattar är de som gäller. Exempel som förekommit är:

”Passar det inte finns det andra jobb att söka”.

samt

”Det är bara att ställa in sig i ledet”.

Ledningsgruppen anser sig vara öppen för kritik, men i många fall tycker man den är obefogad och grundad på okunskap om den större bilden. En person i ledande befattning kommenterar kritik som ”putsrumsrykte” och lägger ingen större vikt vid innehållet.

Kritiken om nepotism inom Polisen och mer specifikt att flera inom den högsta polisledningen i Skåne bär samma efternamn kommenterar en chef på följande sätt:

”Det spelar väl ingen roll för soldaterna vad ledningen har för efternamn”.

Ledningsgruppen anser att ledarskapsutbildning är ett viktigt inslag eftersom man på detta vis lägger grunden till förbättrad verksamhet. För att svara upp mot den kritik som funnits kring införandet av totalmodellen har man kommit fram till att utbildning i ledarskap, ner till gruppchefsnivå, är den bästa åtgärden.

Medlemmar av ledningsgruppen med direkt koppling till den operativa verksamheten anser att chefer i denna position åläggs alltför mycket administrativt arbete, vilket hämmar effektiviteten i arbetet. Man känner att mycket pappersarbete anses vara en indikator på arbete, när det i själva verket får en negativ effekt. Man vill ha en tydligare fördelning mellan operativa och administrativa uppgifter.

## Länspolismästaren i Skåne

I samtal med Länspolismästaren i Skåne, Anders Danielson, framkommer att han är väl medveten om den problematik som kan finnas inom hans egen autonoma och hierarkiska organisation. Danielson berättar om hur han konstant reser runt i sitt län för att informera alla sina underställda chefer om hans vision och likaså om hur denna på effektivast sätt skall implementeras. Det är i hans mening av yttersta vikt att hans underställda chefer driver igenom de kommande förändringar i god ledarskapsanda. Han tillägger att det finns mycket kvar att göra inom Polisen, exempelvis är det av yttersta vikt att alla former av chefer tillsätts baserat på deras kompetens och inte genom andra kriterier, t.ex. efter lång och trogen tjänst. Danielsson berättare vidare att det kan vara svårt att säkerställa att all information från honom och från hans stab tränger igenom hela vägen ner till gräsrotsnivå. Han tillägger att problematiken kanske visar sig ligga hos personalen i organisationens mellanskikt, dock utvecklar han inte detta resonemang vidare.

## 4.4 Team

### 4.4.1 Teamgruppen:

Medlemmarna av teamgruppen är formerade, som tidigare nämnts, i turlag, vilket är Polisens namn på team. Samtliga i teamgruppen anser turlagen vara av yttersta vikt för dem personligen. Man kommer verkligt nära kollegorna i turlaget och skapar en stark personlig gemenskap med dessa. Man lär dessutom känna varandras styrkor, svagheter och kompetenser vilket skapar förståelse för kollegorna, effektiviserar arbetet och ger en bättre taktisk förutsättning. Något man också poängterar är behovet av säkerhet och trygghet i arbetsutöandet, vilket ett väl fungerande turlag, socialt såväl som formellt, borgar för. Att skapa och bibehålla fasta relationer till kollegorna är alltså viktigt, både personligt och yrkesmässigt.

Turlagen beskrivs ha en klar rollfördelning och rangordning internt. Rangordningen avgörs efter tjänstår medan rollfördelningen utkristalliseras av relationer inom gruppen. Formning i en roll sker helt internt inom gruppen, vilket gör att när en ny medlem ansluter uppstår initialt en situation av oklarhet. Allteftersom tiden går blir den nya medlemmens roll allt mer klar och gruppen fungerar allt bättre. Inom turlagen råder en form av naturligt urval där man upptas fullt ut i teamet om man passar in, men precis som på andra arbetsplatser finns det individer som inte passar in. I förekomna fall uppstår då en form av friktion inom



turlaget där man ibland vill ha extern hjälp, från chefen, för att lösa problemet. Uppfattningen är dock att cheferna hanterar problemet genom förflyttning, snarare än att ”att lösa upp knutarna”. Detta anses vara en högst opraktisk metod eftersom man då bara skickar runt problemet och ett annat turlag riskerar att bli lidande.

Man har inom teamgruppen uppfattningen att ett visst utbyte av personal är hanterbart i effektivitetssynpunkt, men om man skiftar teammedlemmar ofta och i stor omfattning blir arbetet lidande. Nya grupper har en period där man inte känner varandra, varken socialt eller i fråga om kompetenser. Detta gör att man inte kan lita på varandra fullt ut.

Inom teamgruppen tar man upp den informella kontakten inom turlagen som särskilt viktig. Med det avser man exempelvis samtal med kollegor om påfrestande situationer, både privat och inom jobbet. Man tar upp så pass basala företeelser som snack under en kafferast som viktiga för att kunna ventiler frustration och bearbeta händelser. I en arbetssituation som beskrivs påfrestande både externt och internt finner man stort stöd i att kunna använda kamraterna som en ventil för uppdämd frustration. Kamraterna i turlaget beskrivs ibland vara det som får den enskilde att orka med. Detta tillsammans med en samhällengagerad syn på jobbet anses vara en viktig drivkraft för att utföra sitt jobb. Känsla av stolthet när man tittar på sig själv i spegeln - en polis uttrycker det: ”man kopplar inte samman jobbet med lönechecken – det är något annat som driver en”.

#### 4.4.2 Ledningsgruppen:

Ledningsgruppen har en till viss del diversifierad syn på turlagen. På lägre chefsnivå ser man starka turlag som en tillgång eftersom dessa producerar ett effektivt polisarbete, medan man på högre nivå tycker att turlagen tillskrivs allt för stor ära i verksamheten. Den högre nivån av ledarskapet har en syn där den enskilde polismannen, med tillhörande polisiära kunskaper, står i fokus. Man anser att poliserna på teamnivå har en enhetlig kunskap och att det därför är oväsentligt hur turlagen formeras – varje individ är utbytbar mot en annan utan effektivitetsförluster. Den individuella synen på polismannen finns även hos de lägre cheferna, men man menar också, som tidigare nämnt, att en viss samkörning i turlagen ger ett bättre arbete. Inte på någon nivå inom ledningsgruppen beaktas tidigare erfarenheter såsom andra jobb eller akademisk utbildning som något som bidrar till bättre team och bättre polismän. I vissa fall har ledare ansett militära erfarenheter, t.ex. f.d. yrkesofficerare eller reservofficerare, vara en tillgång för verksamheten.

Inte på någon nivå inom ledningsgruppen anser man turlagen vara så pass viktiga att dessa skulle tas extra i beaktande inför den stundande omorganisationen inom Polismyndigheten i Skåne. Man anser att de problem som flaggats för från, exempelvis, teamgruppen är till stor del ogrundade, bygger på okunskap och hanterbara. Man anser att de flesta problemen kan avhjälpas genom ledarskapsutbildning ner på gruppchefs nivå. Man anser att turlagskänsla och informella relationer kan uppnås på andra sätt. Man har bilden att teamgruppen kommer att anpassa sig till de nya omständigheterna och acceptera läget.

Ledningsgruppens vision för den enskilda polismannen är att denne har en bred polisiär kunskap, har en förmåga att ta egna initiativ samt kan fatta egna beslut. Man vill ha en mer ansvarstagande och individuellt stark polis, men som samtidigt har en kollektivt tänkande gentemot organisationen. Lojalitet mot organisationen är något som ofta förespråkas.

## 4.5 Arbetssituationen

Polisens verksamhet erhåller stadsanslag, dvs. Staten är Polisens arbets- och uppdragsgivare. Anslagen står till respektive polisområdes förfogande och skall användas för att driva den polisiära verksamheten. Då staten är just både uppdrags- och arbetsgivare har man vissa krav på Polisen gällande dess prestationer. Jämfört med ett vinstdrivande företag skall Polisen producera i enlighet med utställda krav och i gengäld får de statsanslag. Dessa utställda krav kan ställas i paritet till de nyckeltal som vissa vinstdrivande företag arbetar utifrån. Regeringen följer noga Polisens ”produktion” genom olika redovisningsmetoder, vilket föranleder att alla insatser och operationer bokförs samt att varje polisdistrikt genom respektive årlig verksamhetsplan (VP) blir försedda med sina s.k. nyckeltal<sup>2</sup>.

### 4.5.1 Teamgruppen:

Från de intervjuade som arbetar på NÄPO och likaså vid IE framkommer kritik gällande den dagliga arbetssituation. Kritiken avser främst den s.k. ”pinnjakten” samt den dysfunktionella interna psykosociala arbetsmiljön. Främst NÄPO, men även IE används för att jaga/uppfylla de kvoterade och redan förutbestämda

---

<sup>2</sup> Nyckeltalen rörande Polismyndigheten i Skåne för 2007 återfinns i *Verksamhetsplan 2007* (AA 909-20000/06).

antalet ”pinnar”. Detta trots att NÄPO och IE primärt skall arbeta med andra arbetsuppgifter.

## **NÄPO**

NÄPO skall primärt arbeta med problemorienterade arbetsuppgifter, men även i enlighet med de föreskrifter och arbetsuppgifter som framkommer ur verktyget för planlagd operativ polisverksamhet (VPOP).

I Närpolisutredningen (ALM 127-8991/03) går följande att utläsa:

”Ansvar för att bekämpa alla former av vardagsbrottslighet bör förläggas till närpolisområdena. Den vanligaste definitionen av vardagsbrott är ”de brott som drabbar människor i deras vardag och försämrar deras livskvalitet”. Ett annat begrepp som används i dessa sammanhang är mängdbrottslighet. Ungdomar utgör närpolisens främsta prioritering, varför alla arbetsuppgifter och ärendetyper som rör denna viktiga målgrupp bör handläggas i närpolisområdena. Den främsta målgruppen för närpolisen skall utgöras av brottsaktiva ungdomar/ungdomskonstellationer samt underåriga som befinner sig i riskzonen för ett kriminellt beteende. Den främsta målgruppen för närpolisen skall utgöras av brottsaktiva ungdomar/ungdomskonstellationer samt underåriga som befinner sig i riskzonen för ett kriminellt beteende. Särskild uppmärksamhet skall ägnas åt missbruk av narkotika- och alkohol och mot kriminella aktiviteter som faller inom ramen för de s.k. strategiska brotten. Nära samarbete skall bedrivas med de egna ungdomsutredarna samt med sociala företrädare”.

Trots ovanstående specifika arbetsuppgifter, från polisens egna dokument, menar teamgruppen att NÄPO används för att jaga/uppfylla det kvoterade och redan förutbestämde antalet ”pinnarna”. Vidare menar man att mellancheferna inte medverkar till att NÄPO kan följa och operera i enlighet med Närpolisutredningen (ALM 127-8991/0).

## **Ingripandeenheten**

IE skall till skillnad från NÄPO arbeta minutoperativt. Förenklat sagt arbetar de primärt mot de händelser som Länskommunikationscentralen (LKC) i Malmö får in via SOS/112-samtal. Trots att IE skall åka på de larm som LKC får in skall de mellan larmen arbeta i enlighet med rådande verktyg för planlagd operativ polisverksamhet (VPOP). Detta innebär att mellan uttryckningarna skall IE arbeta med redan förutbestämde arbetsuppgifter, som att exempelvis genomföra alkoholutandningsprov. Detta innebär att när IE genomför utandningsprov och griper någon för misstänkt rattfylleri kan de inte längre åka på larm från LKC.

Detta då det för varje misstänkt rattfylla påbörjas ett ca två timmar långt efterarbete innefattandes av transport till polishuset av den misstänkte, ännu ett alkoholutandningsprov som mäter den exakta promillehalten, rapportskrivning samt den i övrigt tillhörande arbetsgången. Detta medför en risk avseende att IE i många fall inte är fulltalig, vilket innebär en ineffektivitet och begränsar antal larm man kan åka på. De intervjuade från IE säger sig känna en extrem frustration över detta och känner sig hindrade från att utföra sin primära arbetsuppgift.

Poliserna i teamgruppen anser att deras arbetsförhållanden och de arbetsuppgifter som åläggs dem är säregna och inte står i paritet till verklighetens behov. Arbetsuppgifter i enlighet med VPOP premieras medan andra, enligt poliserna själv, mer centrala problem negligeras. De är rädda för att komma med konstruktiva förslag då dessa i bästa fall går förbi obemärkta, men i flera fall tystas ned med fast hand och fientlig ton. Ibland statuerar ledningen exempel för att avskräcka andra kollegor från att uttala sig. En polisman beskriver sin frustration som följande:

”Kan det bli värre än att jag i mitt yrke som polis skall upprätthålla och skydda medborgarrättigheter så som åsiktsfrihet och yttrandefrihet, men någon av dessa två kan inte återfinnas inom min egen organisation?”

Personer i teamgruppen berättar om hur de inte längre orkar delta i chefernas ”pinnjakter” och förbehåller sig allt mer rätten att själva inrikta sitt arbete mot de problembilder som de själva ser på ”fältet”. Poliserna vid IE och NÄPO säger sig känna sig allt mera distanserade från mellancheferna och den högsta ledningen. Detta då de känner sig åsidosatt eftersom de har litet, eller intet, att säga till om rörande sin egen arbetssituation och likaså utformningen av denna. Till sitt eget fackförbund känner man ingen tilltro då dessa inte har lyckats föra polismännens talan gentemot mellancheferna eller den högsta ledningen. Poliserna känner sig hotade av den nya arbetsmodellen, den s.k. totalmodellen, då denna är ett direkt hot för deras turlags existens. Deras rädsla har inte dämpats från ledningen sida då poliserna inte tycker sig fått gehör för sin oro gällande turlagens presumtiva upplösning. Detta trots att de ansträngt sig för att föra upp detta budskap till ledningen och skapa en dialog kring frågan. En stor misstänksamhet och besvikelse riktas mot mellancheferna, vilka man anser filtrerar och omvandlar alla rop från ”gräsrotsnivå” till obefintliga viskningar uppe på högsta ledningsnivå. Likaså är det allmänt känt bland kollegorna på fältet att mellancheferna är i karriären, därmed gagnar de den högsta ledningen mer än deras närmast underställda medarbetare.

Den intervjuade teamgruppen berättar vidare om hur de inte får någon som helst form av uppskattning från sina chefer. All form av uppskattning får de själva inom

turlaget vilket, som tidigare nämnt, kan komma att upphöra. Cheferna anses dock vara exemplariska på att skälla ut personalen och belysa deras brister, ibland med regelrätta personangrepp. Den yttre personalen berättar vidare hur mellancheferna inte förstår sig på deras situation på "fältet". Detta då flertalet mellanchefer i beslutsfattande position inte själva varit aktiva på fältet sedan många år tillbaka. Detta resulterar i att de operativa scenarion och berättelser som dagens personal i yttre tjänst återger till sina chefer uppfattas som helt verklighetsfrämmande. Poliserna i yttre tjänst säger sig vara fruktansvärt frustrerade över att deras chefer har sin egen tid på fältet, ibland så långt som för 30 år sedan, som referenspunkt. Trots försök om att samtala säger sig poliserna i yttre tjänst inte uppnå en dialog mellan dem och beslutsfattarna, vilket resulterar i att deras röst ännu en gång dämpats.

Poliserna berättar att eftersom ingen dialog förs mellan dem och cheferna blir resultatet att, exempelvis, de utrustningskrav som poliserna på fältet har går förbi obemärkta, deras relativt nya, men ytterst funktionella, uniform har samlats in för destruering och har istället ersatts med en mindre funktionell uniform. Detta beslut har enligt poliserna själva tagits av Länspolismästaren i Skåne. Nämda beslut föranledde exempelvis att en container ställdes upp utanför polishuset i Helsingborg där alla poliserna skulle lägga sin gamla uniform. I senare skede skulle dessa insamlade uniformer destrueras. Poliserna berättar vidare om hur en högt uppsatt chef inom Polisen i Skåne och dessutom medlem av högsta ledningens arbets- och utvärderingsgrupp, utgör ännu ett hinder i deras arbetsgång. Han har som uttalad ambition att återinföra raka finbyxor och lågskor som uniform för personal i yttre tjänst, då han anser att deras funktionsbyxor och kängor framställer dem som paramilitära. Poliserna uttrycker stark oro för sin egen säkerhet då de inte, på ett säkert sätt, kan jaga brottslingar iförda lågskor och "taxiuniform" genom grönområden och andra presumtiva fientliga miljöer. Än mindre kan de brottas med förbrytare på asfalt då detta kommer att innebära en direkt risk för deras egna fysiska hälsa. Teamgruppen berättar att den bild av polisyrket med den tillhörande nepotism och despotism som framgår i polisledningens alla led, uttalade så som att "ställa in sig i ledet eller uppsöka närmaste arbetsförmedling", och hot om repressalier inte var det som framgick av prospektet från Polishögskolan. Inte heller under den tillhörande utbildningstiden eller genom övrig information om polisyrket som de tagit del av kunde detta utläsas. Enligt de intervjuade framgick snarare det motsatta ur ovanstående material, varpå flertalet av dem känner sig lurade då de själva betalat för en utbildning som förde in dem i ett yrke präglad av en ledning med en högst totalitär syn på ledarskap med avsaknad respekt för humankapitalet, dess känslor och behov.

#### 4.5.2 Ledningsgruppen:

Ledningen berättar om att de följer, har ett mycket välplanerad och likaså väldigt nutidsorienterat förhållningssätt gentemot den enskilde polisen, dennes arbete och den kontext han eller hon opererar i. De berättar om hur de kontinuerligt utbildar och stöttar individen och de team denne ingår i för att de på lättast möjliga sätt skall klarar den rådande arbetssituationen på fältet. Ledningen berättar om hur de planerar sitt arbete och därigenom även teamens arbete utifrån de mål, krav som staten, d.v.s. deras uppdragsgivare, förlägger på deras bord. Ledningen säger vidare hur de även tar stor hänsyn till lokala problembilder utifrån medborgarnas perspektiv. Representanter från ledningsgruppen berättar vidare att de krav och mål som återfinns i verksamhetsplanen för 2007 är realistiska att nå. Man arbetar med olika verktyg för att nå resultat - verktyg för planlagd operativ polisverksamhet (VPOP) och verksamhetsuppföljning för Polisen (VUP) är några av dessa.

Ledningsgruppen anser sig ha en logisk och övergripande syn på verksamheten och vill inte kännas vi någon form av ”pinnjakt”. Bakomliggande anledning till att personalen i yttre tjänst och andra lägre befattningar myntat uttrycket ”pinnjakt” anses vara för att de har missuppfattat VPOP och VUP. Detta för att de inte förstår bättre, enligt en chef i den högsta ledningsgruppen för Polisen i Skåne. Samma person berättar om hur han och den övriga ledningen har annan information till sitt förfogande, information som hans underställda kollegor inte tar del av och därmed ser de inte heller hela bilden utan stirrar rakt in i trädstammarna nedanför den utsiktsplats på det berget där ledningen sitter. Vidare berättar samme man om att polisledningen inte har tid att informera alla poliser om vad som händer och vad som komma skall.

Andra representanter från ledningens topp berättar om hur de placerar alla nya poliser i närpolisen för att blidka politikernas önskan om att fler närpoliser skall finnas till allmänhetens förfogande. Vidare berättar han om hur de poliser som rent anställningsmässigt och siffermässigt synes verka inom NÄPO i realitet istället lånas ut till andra avdelningar som behöver tillskott. Därför anser han att en ny organisation enligt den s.k. totalmodellen är bättre eftersom man då inte behöver hålla på med de verksamhetshämmande förflyttningarna mellan avdelningarna, samt att man inte tvingas göra saker för att få bättre sken hos politikerna. Vidare berättar han om hur totalmodellen kommer att göra det organisatoriskt lättare och likaså mer kostnadseffektivt, då det blir ”lättare att styra en verksamhet med färre fyrkanter”. Likaså anser han att det blir mer hermetiskt tillslutet mellan IE och NÄPO. Han talar vidare om hur totalmodellen kommer att göra det bättre för alla poliser som arbetar på fältet, då dagens organisationsupplägg gör att de existerande yttre befälen inte förstår att deras

arbetsuppgift inte är att endast styra den utsättning som IE ingår i, utan också styra och ansvara över NÄPO. Totalmodellen kommer på detta sätt att effektivisera NÄPO:s arbete, då även de kommer att placeras under ett yttre befäls ledning. Vidare menar han att arbetsmiljön kommer bli bättre för alla då NÄPO och IE kommer att kunna dela på de farliga nattpassen, vilket han hänvisar till Åkerstedt (2001)<sup>3</sup>. Han säger sig inte nog kunna betona att alla poliser i IE och NÄPO kan exakt lika mycket om polisarbetet på deras nivå, så det kommer inte att medföra några problem för standarden på polisarbetet. Totalmodellen kommer också att möjliggöra att de äldre kollegorna som av förståliga skäl inte kan arbeta under de, enligt Åkerstedt (2001), farliga nattpassen kommer att kunna arbeta kvar på den enhet de arbetar på då man kommer att införa ett periodplaneringssystem. Enligt honom själv kan man förenklat se periodplanering som en ”tvättstugsmodell” där medarbetarna själva väljer när de vill arbeta. Detta flexibla schema kommer, enligt honom själv och som representant för ledningen, göra arbetssituationen lättare för alla. Inte minst för de nyexaminerade som kommer tjäna på detta då de äldre erfarna kollegorna kan arbeta kvar och överföra sin tysta kunskap till de yngre. Han fortsätter med att belysa hur totalmodellen kommer att göra det lättare för personalen att i framtiden planera sina arbetstider efter de förutsättningar de har hemma, t.ex. småbarnsföräldrar kommer att kunna arbeta mera dagtid för att sedan vara hemma med sina barn oftare. Dock vill han påpeka att det finns fyra steg man måste beakta och att man inte ska misstolka ”tvättstugsmodellen” med att man kan jobba hur man vill. Han förklarar de fyra stegen ur ledningssynpunkt och hur de planerar: ”första prioritet har verksamheten, andra punkten är hushållande med resurser, i tredje hand kommer arbetsmiljön och i fjärde hand beaktar man medarbetarens önskemål”. Han förklarar att om man hade planerat verksamheten ur medarbetarens önskemål kunde man lika gärna ”lägga ner verksamheten”. Han tillägger att det finns medarbetare som är oroliga att deras turlag kommer spricka i och med totalmodellen. Ledningen har utrett detta och anser inte detta vara en förlust av den grad som vissa enskilda polismän gör gällande. Han berättar om hur det i Stockholm finns utsättningar i storleksordningen som överstiger Skånes flertal gånger. Han har dock informerats av dessas chefer att de inte sett eller hört talas om några problem med totalmodellen, och därmed kommer den fungera i Skåne också.

En mellanchefer inom ledningsgruppen berättar detaljerat om ”pinnjakterna” och dess omfattning. Han berättar att som mellanchefer ställer man in sig i ledet och ser till att de underställda ”ruskar fram de siffror man har som mål” och vidarebefordrar dessa uppåt. Han berättar att som med all statistik ges det

---

<sup>3</sup> Återfinns i: ”Polisverksamheten i närpolisområdena i Polismyndigheten i Skåne - beslut utifrån utvärderingen av närpolisorganisationen” (AA-127-1133/06)

utrymme och möjlighet för att vända och vrida. Likaså finns det flera olika sätt att samla in dessa data - han vill dock inte utveckla detta uttalande ytterligare. Han berättar öppet om hur han kommenderar sina underställda människor att utföra dessa operationer eftersom cheferna har beslutat att så skall ske. Han berättar hur han själv vill klättra i graderna och vill man det, gör man som föregångarna gjort: ”man presterar”. Vidare berättar han om hur ett ifrågasättande på hans nivå vore dumdrigt och att detta utan tvekan skulle innebära att han skulle stagnera i graderna, d.v.s. ett karriärsjälv-mord. Han säger själv att han förstår IE och NÄPO:s frustration gällande mycket i deras arbetsutformning, men tillägger att det är ”bara att ställa in sig i ledet - vill man inte det så är nästa anhalt arbetsförmedlingen”. Denna chef, likaså resten av cheferna inom ledningsgruppen, prisar det kommenderande ledarskapet och anser att man skall styra med fast hand inom Polisen, ovidkommande vilken situation det handlar om. Han säger vidare att det kommenderande ledarskapet är bra för alla då detta ger mer tid åt IE och NÄPO att köra radiobil och utföra övrig verksamhet som tillägnas dem. Därmed tas mindre från cheferna som annars skulle behöva diskutera med personer som ändå inte kommer att förstå. Han anser att en man i hans position har övergripande information och förståelse gällande teamgruppens situation och därigenom förstår han dem. Medlemmarna i teamgruppen anser han inte ha information och kunskap i klass med den som behövs på hans, samt övriga kollegor inom ledningens, nivå och därmed står det klart att teamgruppen inte förstår honom eller övriga chefer. Han säger också att den enskilde polisen inte behöver förstå så mycket, man behöver bara utföra de arbetsuppgifter som åligger honom eller henne. Avslutningsvis säger han sig som en lojal medarbetare hysa stor tilltro till länspolismästaren och dennes stab. Han menar att med fast hand och med höga krav på lojalitet kommer de tillsammans driva igenom de beslut de anser nödvändiga för organisationen och passar det inte vissa medarbetare kan de sluta, då det finns flera runt hörnet som gärna tar deras plats.

## 4.6 Organisationen och dess utveckling

Polismyndigheten i Skåne står inför en omorganisation som direkt påverkar NÄPO och IE, d.v.s. samtliga medlemmar inom teamgruppen. Omorganisationen är i form av införande av en ny modell där IE skall ingå i NÄPO, den s.k. totalmodellen<sup>4</sup>, vilken tidigare refererats till. Som läget är idag finns vattentäta skott mellan de olika enheterna, även om en ganska omfattande utlåning sker

---

<sup>4</sup> Ytterligare information kring totalmodellen återfinns i: ”Närpolisutredningen - Utredningen av den framtida polisverksamheten vid närpolisområdena i Polismyndigheten i Skåne” (ALM 127-8991/03) samt ”Polisverksamheten i närpolisområdena i Polismyndigheten i Skåne - beslut utifrån utvärderingen av närpolisorganisationen” (AA-127-1133/06)



däremellan. I den nya organisationen skall all ingripandeverksamhet ingå i NÄPO och samtliga medlemmar skall kunna utföra de uppgifter som krävs inom den operativa verksamheten.

I den nya modellen ingår också att de anställda skall börja periodplanera. Detta innebär att den enskilde själv skall välja vilka pass han eller hon skall arbeta – en form av individuell arbetstidsplanering. Man kan likna det vid att sätta upp sig på tvättlistan i en gemensam tvättstuga.

Inom vissa delar av Polismyndigheten i Skåne har totalmodellen delvis införts och inom NÄPO tillämpas redan periodplanering.

#### 4.6.1 Teamgruppen:

Medlemmar av teamgruppen har en skeptisk syn på införandet av totalmodellen. Man ifrågasätter det verkliga behovet av en omorganisation. Man har bilden av att omorganisationer sker med jämna mellanrum vare sig det behövs eller inte, och i detta fallet har man svårt att se några klara fördelar.

Man anser inom teamgruppen att det finns en stor risk att turlagen splittras och att det man kallar turlagskänsla försvinner om man inför totalmodellen. Detta eftersom den nya periodplaneringen skulle innebära att det blir svårt att lägga scheman så att man håller ihop turlagen. Andra prioriteringar, t.ex. familjen, skulle bli överordnade och de mer attraktiva arbetspassen skulle bli populära. Man har tveksamheter till hur pass mycket frihet den enskilde verkligen får genom periodplanering. Sannolikt skulle de attraktiva passen bli översökta medan mindre attraktiva skulle få färre sökande. Samtliga pass måste ändå fyllas och därmed blir några, förmodligen, överkörda av chefen.

Från dagens turlag på 8-15 personer skulle man kunna hamna i NÄPO-områden ibland så pass stora som 100-150 personer, vilka samtliga skall periodplanera. En totalmodell med så pass många nya kollegor att potentiellt jobba med skulle innebära en sämre psykosocial arbetsmiljö för den enskilde samt att man inte känner samma trygghet med kollegorna eftersom man inte känner dem lika väl. Mindre trygghet skulle i sin tur göra att man utför ett sämre arbete och att effektiviteten blir lidande. En medlem i teamgruppen resonerar på följande sätt:

”Om någon av cheferna på högsta nivå skulle gå till jobbet och varje dag ha en ny stab att arbeta med – hur skulle det kännas? Hur effektivt skulle arbetet bli då?”

#### 4.6.2 Ledningsgruppen:

Ledningsgruppen är som helhet positivt inställda till omorganisation enligt totalmodellen, speciellt på de högre nivåerna. Där ser man en organisation där all verksamhet bedrivs inom NÄPO som en nödvändighet eftersom det i grunden är ett politiskt beslut. De statliga anslagen, d.v.s. finansieringen, kommer att riktas mot NÄPO och därför är omorganisationen viktig. Man anser att den nya organisationen kommer att innebära högre anslag, tydligare definierat ledarskap i den yttre verksamheten samt poliser med bredare erfarenheter och djupare kunskaper. Man anser dessutom att man förbättrar arbetsmiljön genom att fler får dela på de påfrestande nattpassen. Periodplaneringen skulle innebära bättre hushållning av resurser, ekonomiska såväl som personella.

Man är medvetna om att kritik finns mot totalmodellen i form av förlorad samhörighet i turlagen vid IE, svårigheter för arbetsledaren att lära känna sina underställda samt logistiska frågor. Om inte arbetsledaren känner sina underställda skulle detta kunna påverka lönesamtal, vilka också skall bli individuella, samt förmågan att skicka rätt personer på rätt jobb för att få ut maximal effektivitet. Man anser dock att detta går att avhjälpa genom att utbilda cheferna, exempelvis arbetsledarna, i ledarskap. Man anser de positiva delarna av införande av totalmodellen vida överstiga de negativa.

# 5 Analys

Som grund för vår analys ligger de teorier vi valt att använda oss av samt det empiriska material vi samlat in genom kvalitativa intervjuer med främst medlemmar av Polismyndigheten i Skåne. Även ett visst skriftligt material i form av inomorganisatoriska dokument kommer att användas. I detta avsnitt kommer vi att titta på materialet genom egna glasögon och därför kommer även våra subjektiva värderingar ges utrymme.

## 5.1 Teamens interna förhållande

Såsom studien utvecklades visade det sig svårt att studera teamen som helhet. Visserligen intervjuade vi ett flertal individer som ingick i team av olika storlekar, men utifrån den information dessa kunde ge oss fick vi bara vissa delar av bilden. I och med behovet av anonymitet kunde vi inte studera ett team i sin helhet med djupgående intervjuer av dess medlemmar, vilket annars vore att föredra. Dock, som sagt, växte vissa bilder fram av de inre förhållandena i teamen och utifrån dessa skall vi försöka analysera teamen och deras effektivitet. Det är också viktigt att komma ihåg att i grunden för vår analys ligger subjektiva åsikter från våra respondenter och informationen blir därefter.

### 5.1.1 Teamroller

Enligt Belbins teorier skall ett effektivt team innehålla nio olika teamroller. En korrekt fördelad intern rollbalans borgar alltså för ett effektivt team. När man analyserar Belbins teori finner man direkt en svårighet med att överföra denna till fokusen för vår studie, Polisen. Denna svårighet ligger i att Belbins teori är utformad för grupper inom näringslivet vilket gör det svårt att identifiera vissa roller inom Polisens team. Man har oftast inom Polisen mer formella ramar för hur man skall agera, även om ett visst utrymme för egna idéer finns. Detta beror förmodligen på att många av de uppgifter man har att lösa kräver omedelbara åtgärder och då använder man sig av sin tillgängliga verktygslåda. Nya metoder och idéer kommer efteråt. Man kan säga att man jobbar med en form av ”trial and error”-teknik där man avgör vad som fungerar och inte fungerar. Det skall också

tilläggas att man till en ganska stor del är styrda av ett formellt regelverk för hur man skall agera och att detta sätter ramarna. Detta gör att den största effektiviteten i arbetet uppnås genom att hitta bästa möjliga metod att utföra åtgärder enligt regelverket.

En tydlig rollfördelning finns dock inom grupperna. Man har en hierarki baserad på tjänsteår och individen hittar sin plats inom teamet. Ledaregenskaper representeras i någon form av samordnaren, pådrivaren och genomföraren i Belbins teori. Därför är det rimligt att anta att dessa finns representerade i grupperna. Ledarrollen är dock aldrig uttalad utan helt informell. Det finns en viss spänning mellan individer med ledarroller, vilket man till viss del kan likna vid en vargflock där alfadjuret ständigt utmanas om sin position. Denna spänning finner dock de flesta endast motiverande och att det utvecklar arbetet. Det tvingar personen i ledarrollen att ständigt utvärdera sig själv och personerna som aspirerar på ledarrollen att ständigt förbättra sig.

Lagspelaren är också omvittnad som en populär individ inom teamen. Detta visar sig genom det behov man har att avlasta problem på sina kollegor. Man får bilden att någon medlem av teamen hamnar i denna roll och blir en form av bollplank för andra teammedlemmar. Enligt intervjuerna är just denna rollform viktig eftersom man anser att den stress jobbet genererar fodrar möjligheter att ventilerar känslor. Det är också möjligt att denna funktion kan fyllas genom att vissa individer bildar ett särskilt starkt band sinsemellan eller att teamet har ett väldigt öppet klimat där samtliga medlemmar kan utgöra detta bollplank.

Specialisten är också förekommande i ett flertal team. Den enskilde polisen som blir extra bra inom ett visst område anses väldigt användbar. Man arbetar aktivt inom teamen med att låta rätt person hantera en viss situation och då kommer ofta specialkunskaper in i bilden. Dock får man inte uppfattningen att personer i denna roll har den som en primärroll, utan som en sekundärroll. Poliser har i grunden en enhetlig utbildning och även om varje situation är unik får man med tiden liknande erfarenheter och kompetenser. Specialistens roll kan utkristalliseras på två sätt, dels genom unik förmåga att hantera en specifik situation och dels genom ett intresse inom specifikt område vilket gjort att personen utbildat sig själv. Inom teamen anses det vara en stor tillgång att ha olika specialkunskaper fördelat på de olika medlemmarna.

Analytikern och avslutaren är inga roller som klart identifierats inom grupperna, men vissa indikationer finns på att de existerar och då i någon slags kombination. Vissa grupper har medlemmar som ser till att allt sköts enligt reglerna och på sätt och vis håller koll på resten av gruppen, d.v.s. analytikern. Denna person har oftast också en drivkraft att se till att teamets arbete knyts ihop i slutändan, t.ex.

att rapporter fylls i och att materiel fylls på. Personer i dessa roller balanserar på en gräns till viss del eftersom de kan ses som jobbiga om de blir allt för pedantiska och påstridiga. Om de håller sig på rätt sida gränsen ses de med respekt eftersom de underlättar gruppens arbete i stor utsträckning.

Såningsmannen och fixaren är roller som inte gått att identifiera inom polisens team överhuvudtaget. Vad detta beror på är svårt att svara på – möjligen finns de inom teamen, men har bara inte visat sig för oss vid intervjuerna. De har också egenskaper som till viss del kan återfinnas i andra rolltyper och är därför möjligen maskerade.

Teamrollerna inom polisens team utformas uteslutande internt inom respektive team. Vid formering av teamen utbryter en form av sökande för att hitta rätt rollbalans och med tiden får varje person en roll som passar honom eller henne. Det är dock inte givet att rollerna i sig utgör en direkt koppling till effektivitet, men det är inte helt orimligt att anta. Möjligheten finns också att det är vissa specifika roller som är extra viktiga för att bedriva polisarbete, exempelvis verkar just ledarrollerna vara extra vanligt förekommande medan såningsmannen inte gått att identifiera alls. Ingen vi intervjuat har dragit några paralleller mellan roller inom teamen och effektivitet, utan andra faktorer har premierats. Förmåga att utföra sitt arbete och sociala faktorer anses viktigast för en bra anda inom teamen, d.v.s. turandan. Det är inte omöjligt att roller enligt Belbin påverkar förmågan att utföra sitt respektive arbete, men de sociala faktorerna handlar om interpersonella relationer, d.v.s. vänskapsband.

### 5.1.2 Effektiva grupper

Är egentligen polisens grupper effektiva? Vi definierade tidigare effektivitet som förmåga att lösa sin avsedda uppgift på ett sätt som motsvarar eller överstiger de på förhand uppställda kraven. I detta fall avser vi uppgifter vara det polisarbete som utförs av poliser inom operativ tjänst inom NÄPO respektive IE. Douglas McGregor studerade teameffektivitet och lyckades påvisa ett antal punkter som utmärker effektiva team.

Teamet bör ha en avspänd och informell miljö. Detta är lätt identifierbart inom de flesta av polisens team vi undersökt. De team som beskrivs som effektiva av respondenterna själva betraktas ha en kamratlig och avspänd miljö. Vissa spänningar finns, t.ex. om ledarskapet, men detta på en nivå som inte gör medlemmarna oroliga eller upprörd. Kritik kan framföras öppet inom gruppen och denna ses som konstruktiv snarare än destruktiv. Man är öppen för kollegornas åsikter och alla ges möjlighet att framföra sin. Man anser kollegorna i teamet vara

en ventilationskanal, en möjlighet till avlastning och då behövs en möjlighet att uttrycka känslor öppet. Man har i arbetsituationer en klar rollfördelning om vem som skall göra vad. Samtliga dessa drag har vi i vår undersökning återfunnit i team som beskrivs av den intervjuade som effektiva.

Dock finns det vissa utmärkande drag för effektiva team vi inte återfunnit inom teamen. Gruppledaren dominerar till viss del gruppens arbete eftersom man har en formell ledarroll och i denna ligger behovet av att fatta auktoritära beslut. Ledarrollen varierar heller inte, även om det finns spänningar mellan de informella ledarna. Vi har inte identifierat eftersträvan av konsensus, men detta kan bero på att vi inte fått se en beslutsprocess. I arbetsutövandet krävs, som tidigare sagt, ofta auktoritet, men möjligen eftersträvas konsensus i andra situationer som kan uppkomma på arbetet utan att vara direkt kopplat till uppgiften. Framförandet av udda idéer är något som inte identifierats, men detta går till viss del hand i hand med en avspänd och informell miljö. Om man har möjlighet att fritt uttrycka sina åsikter inom teamet kan man säkerligen också komma med idéer.

Det tydligast framträdande draget för effektiva team som framkommit genom intervjuerna är att gruppmedlemmarna förstår och accepterar målet med teamets verksamhet. Den enskilde polisen verkar ha en stark internaliserad drivkraft gentemot ett gemensamt mål. Man har en stolthet med sin verksamhet, en stolthet när man ser sig själv i spegeln och vet att man gjort ett bra jobb. Man verkar inte tappa fokus trots en belastande arbetsituation, såväl internt som externt. Denna personliga drivkraft är också förenlig med teamets drivkraft och därmed också organisationen i stort. Man vet vad man gör och varför man gör det.

De flesta team vi stött på är, i den omfattning vi kan avgöra, att betrakta som effektiva. Man utför sina arbetsuppgifter på ett sätt som motsvara det som förväntas eller bättre. Detta trots att man arbetar i ganska stark motvind internt inom organisationen. De uppgifter som åläggs teamen, exempelvis alkoholutandningsprov, förändrar ständigt den kravbild man har att anpassa sig till, men man utför dessa uppgifter på bästa möjliga sätt. De ständigt förändrade kraven gör det svårt att påvisa effektivitet. Man kan tillämpa rent matematiska metoder och föra statistik på utförda uppgifter, men effektivitet inom polisarbete kan också innebära utförande av uppgifter som är svåra att mäta. Likväl är detta att betrakta som effektivt arbete. När man talar om effektiva team inom Polisen måste man nog tala om en förmåga att skapa förutsättning för att kunna utföra bra polisarbete. Vare sig man utför individuellt eller kollektivt arbete måste man känna stöd och trygghet i gruppen för att effektivitet skall uppnås.

### 5.1.3 Effektivitetens drivkraft

Som synes ovan stöter vi på två drag som enligt intervjuade teammedlemmar skapar effektivitet i teamen: dels en social drivkraft internt inom gruppen och dels en social drivkraft gentemot sitt arbete. I det första fallet handla det om att kamraterna och kollegorna i teamet blir motiverande för att göra ett bra arbete och för att trivas på jobbet. I det andra fallet handlar det om samhällsociala drivkrafter – man känner en intern stolthet i att bedriva ett arbete som främjar samhället.

Här tycker vi att Maslows hierarkier spelar in på ett ganska uppenbart sätt. Det sociala behovet återfinns på steg tre i hierarkin. Man söker ett organiserande av arbetet som gör att man kan umgås med sina kollegor. Man ser kollegorna som ett stort stöd i arbetet, både formellt och informellt. Man talar i positiva ordalag om turlagskänsla och om hur väl fungerande team har en form av gemytlig gemenskap där alla trivs socialt. De interpersonella relationerna kan därför inte undervärderas när man skall skapa ett effektivt team, för hur bra man än är på sina jobb lär man inte göra det där lilla extra som spetsar effektiviteten om man inte trivs med varandra. Även om man har ett jobb man verkligen trivs med är det inte alltid givet att man är motiverad till att gå till jobbet, exempelvis om man har det jobbigt privat eller bara är trött. Då spelar det sociala steget in. Känner man att man kan få stöd och avlastning på jobbet kanske det underlättar att gå dit. Ett väl fungerande turlag blir just en sån enhet där medlemmarna känner sina kamraters styrkor och svagheter. Man vet när kollegan inte är 100% med i matchen och kanske tar en arbetsuppgift som man vet att denna inte skulle utföra på bästa sätt. Inte nog med att man kan läsa av sina kollegor, man har dessutom en förståelse för att så kan ske – man dömer ingen.

På det femte steget återfinner vi självförverkligande. Häri finner vi den interna drivkraft som gör den enskilde polisen stolt av att skåda sig själv i spegeln – han eller hon anser arbetet vara en viktig del av sitt liv. Att komma så här långt upp i Maslows hierarki leder oss att tro att de interna drivkrafterna är viktiga för att skapa ett starkt och effektivt team. Förmodligen måste dessa starka drivkrafter ha stöd i andra områden, t.ex. teoretisk och praktisk kunskap, men man har mycket vunnet genom att ha motiverade personer inom teamen.

Problemet som vi ser det är att de enskilda polisernas fjärde hierarkiska steg, jaget, ständigt utmanas, främst från ledningens håll. Arbetet stärker visserligen den personliga identiteten, men hela tiden sätts man i situationer där man tvingas kompromissa på sin syn av en polis. Man får utföra uppgifter som inte alltid är motiverade och inte stämmer överens med ens egen uppfattning av bra resursutnyttjande. Man känner att man motverkas internt genom motstridiga

uppgifter, exempelvis skall man ta mer ansvar, men samtidigt känner man inget stöd om man skulle göra fel. Man kan inte öppet uttrycka sina åsikter eftersom någon i ledningen skulle kunna uppfatta det som kritik och sätta käppar i hjulet för karriären. Man känner att man i stort sett inte får någon uppskattning från ledningen för sina arbetsuppgifter. Den uppskattning man får är främst från kollegor samt från allmänheten. Det fjärde steget utmanas alltså ständigt och det anser vi vara klart kontraproduktivt för effektiviteten.

Inte nog med att ledningen genom sitt agerande utmanar och underminerar det fjärde steget. Genom sättet man förhåller sig till sina anställda och genom sitt utövande av ett auktoritärt ledarskap i fel situationer underminerar man dessutom det andra steget. Genom att inte tolerera intern kritik och genom den nepotism som förekommer begränsar man karriärmöjligheter för den enskilde inom organisationen. På helt subjektiva grunder kan en chef hindra en person från att klättra i hierarkin samtidigt som en person som inte utmanat ledarskapet kan lyftas upp utan egentlig kompetens. Anställningstryggheten utmanas genom att man från ledningens sida verkar ha en allmän uppfattning om att man som enskild polis bara ska acceptera läget och inte klaga. Man vet att den enskilde är beroende av sitt jobb genom att man har studielån och andra räkningar att betala. Man kan dessutom, på ett ganska cyniskt sätt, utnyttja det faktum att många poliser har en drivkraft som når upp till Maslows femte steg. Detta gör att det inte är sannolikt att man vill sluta och det utnyttjar ledningen.

I polisens fall uppfylls det tredje och femte steget i stort sett av individerna själva genom interna förhållanden, både mellan kollegor och internaliserade värderingar. Det fjärde steget däremot måste ledningen vara aktiva för att uppfylla. Ledningen bestämmer vilken självständighet den enskilde skall få och ledningen delar ut erkännande och beröm. I vårt fall är det tydligt att ledningen inte aktivt arbetar med att fylla ut det fjärde steget, snarare agerar man på ett underminerande sätt. Det skall också tilläggas att en person i ledningsposition vid intervju berättat att man aktivt arbetar med Maslows hierarkier vid hantering av personalen.

#### 5.1.4 Sammanfattande diskussion

I den mån vi kunnat avgöra finns en tydlig rollstruktur inom teamen, speciellt inom de effektiva. Man uttrycker någon form av effektivitet när man beskriver att ett väl fungerande team utför uppgifter automatiskt, utan att behöva detaljstyras och man täcker upp för varandra vid behov. Detta tyder på att individerna i teamen är medvetna om sina respektive roller, vad denna innebär för arbetet och vem som bestämmer inom gruppen.



Vidare beskrivs de effektiva teamen ha en öppen atmosfär där man tillåter individen att få utrymme, vare sig det gäller utförandet av arbetet eller vid interpersonella relationer. En viss anda verkar finnas i de effektiva teamen. Det skall finnas en viss intern tävlan, men denna får inte gå över gränsen och bli kontraproduktiv. Man strävar efter någon form av öppen intern kommunikation.

De sociala drivkrafterna verkar vara särskilt viktiga. Samtliga personer vi intervjuat menar att man jobbar bättre med personer man känner väl och dessutom gillar. Man trivs bättre med att gå till jobbet och man utför jobbet på ett bättre sätt.

Det är också tydligt att all teamorganisation utförs internt. Man klargör roller, utvecklar arbetet, utvecklar varandra och arbetar på kommunikation. Teamen är det som gör individen stark och starka individer gör i sin tur teamet effektivt. Ledningen har i stort sett inget inflytande på hur gruppen fungerar. Man använder vid behov sin position för att förflytta personer, men i övrigt verkar det rådande ledarskapet snarare motverka individernas och teamets styrka. Hela tiden förekommer agerande från ledningen som teamen finner besynnerliga. Detta tryck utifrån på grupperna gör dock att de sociala faktorerna blir ännu viktigare och att teamen blir mer sammanhållna. Problem uppstår då när man genom en omorganisation upplöser teamen. Det inomorganisatoriska tryck som funnits på den enskilde har fördelats ut på kamraterna inom teamet, men nu kommer man att få stå ensam och bära denna börda. Genom teamet har man kunnat ventilera frustration. Detta kan leda till att personer inom organisationer, främst då på lägsta nivå, kommer att må allt sämre och risken finns att personer kommer att sluta eller att sjukskrivningar kommer att öka. Ledningen driver en verksamhet där många mår dåligt och allt man svarar på detta är: ”Passar det inte är det bara att sluta”.

## 5.2 Organisation i förändring

Polismyndigheten i Skåne står för en större organisatorisk förändring som i grunden kommer att påverka teamen på den lägsta nivån inom organisationen. Det som avses här är den tidigare nämnda totalmodellen med allt vad den medför. Just totalmodellen medför en ny organisation på gräsrotsnivå, däribland en sammanslagning av NÄPO och IE, eller snarare en införlivning av IE i NÄPO. Med förklaringen bättre utnyttjande av resurser skall dessutom en s.k. periodplanering av arbetstid införas, även denna tidigare nämnd.

Det är ingen underdrift att påstå att poliser på gräsrotsnivå inom teamen har en högst skeptisk bild av totalmodellen. Man har inte fått någon klar bild om varför den skall införas, snarare är det så att man uppfattar det som om ledningen har ett

behov av att genomföra omorganisationer med jämna mellanrum bara för sakens skull. Man har ingen klar bild exakt vad den nya modellen kommer att innebära. Den lilla information man fått har i stort varit den som funnits att läsa i de officiella besluten, vilka varierar mellan omfattande utredningar med intetsägande information blandat med saklig fakta och korta beslut utan djupare förklaring. Dessa beslut har dessutom blivit förmedlade av personer som inte kunnat redogöra för effekterna på ett tillräckligt sätt eller kunnat svara på några frågor. Man har fått veta att det här skall genomföras och inget utrymme har lämnats för åsikter i frågan från dem som beslutet gäller.

Detta föder naturligtvis frustration bland de enskilda poliserna. Man känner sig överkörda av ledningen eftersom man inte får gehör för sin kritik. Genom att ledningen i stort inte kommunicerar med gräsrotterna skapas varken medvetenhet om positiva aspekter av den nya modellen eller medvetenhet om huruvida man inser och hanterar den kritik som finns mot denna. Många missförstånd, som säkerligen kunnat undvikas, uppstår och blir till infekterad kritik.

### 5.2.1 Omorganisationen genom Kotter

För att på något sätt skapa en bild av ledningen hanterande av den nya omorganisationen och hur denna kommuniceras till teamen har vi valt att analysera denna utifrån Kotters åtta steg för strategiskt förändringsarbete. Vi kommer att presentera de åtta stegen på samma sätt som i teoriavsnittet samt anknyta de respektive stegen till vårt empiriska material.

#### 1. Increase Urgency

- Skapa förändringsinsikt inom organisationen. Aktörerna inom organisationen måste komma till insikt med behovet av förändring och att det till viss del är ganska bråttom.

Redan här framträder brister i ledningens agerande. Polisledningen har inte lyckats skapa någon förändringsinsikt på gräsrotsnivå. Ingen har direkt koll på varför totalmodellen skall införas. I vissa fall har även personer i ledande befattningar svårt att förklara varför behovet av förändring ligger. Man lutar sig strikt mot ett auktoritärt ledarskap vilket blir gällande hela vägen ner och på det viset skapar man inte insikt. Man verkar från ledningens sida låst i ett tänkande att vi bestämmer och passar det inte så är det bara att sluta. Ytterligare en variabel i ekvationen är att det verkar ligga politiska drivkrafter i grunden för den nya organisationen. Omorganisationen innebär att samtliga personer i yttre tjänst skall ingå i NÄPO och som tidigare nämnt har just NÄPO en stark politisk bakgrund. Möjligen är det så att inte heller polisledningen har klar uppfattning om varför

man skall omorganisera, men man gör det i alla fall. Om så är fallet saknar man förändringsinsikt på flera nivåer inom organisationen och då blir det sannolikt väldigt svårt att genomföra omorganisationen på ett framgångsrikt sätt. Risken är stor att man faller tillbaka i gamla hjulspår ganska omgående, dock först efter att man på gräsrotsnivå fått betala ett ganska stort pris i form av en dålig psykosocial arbetsmiljö.

## **2. Bulid the Guiding Team**

- Skapa och etablera ett ”förändringsteam” – en grupp av människor med en positiv inställning till förändringen, som också är villiga att arbeta för den. Genom sina olika kompetenser och förmågor ska denna grupp leda förändringsarbetet.

När man läser beslut och utredningar kring omorganisationen får man bilden av att det finns en form av förändringsteam och att detta till större delen utgörs av de högsta befattningshavarna inom Polismyndigheten i Skåne. Detta gör enligt oss att man får en tämligen ensidig bild av hur man skall genomföra förändringen och varför. På högsta nivå har man andra faktorer att beakta än på gräsrotsnivå, men det omvända gäller också. Poliserna längst ner i organisationen är de som möter allmänheten och bedriver det konkreta polisarbetet. Högre upp i organisationen har man snarare en administrativ tjänst där man ska arbeta för att möjliggöra gott polisarbete i botten. Denna del verkar ledningen till stor del glömt bort. Man ser sig själva fortfarande som poliser utan att ha en direkt bild av vad yttre tjänst innebär i dagsläget. Samhället har i många fall förändrats avsevärt sen ledningen arbetat operativt och ju längre upp man kommer desto längre tid blir det. På vissa positioner sitter ledare utan någon som helst praktisk erfarenhet av polisarbete.

Genom att endast ha medlemmar i denna funktion i förändringsteamet kan man i våra ögon omöjligen ha fått en adekvat konsekvensanalys av eventuella effekter av den nya organisationen. Man har dessutom svårt att förmedla rätt bild till de olika nivåerna inom organisationen eftersom det inte finns några representanter av deras sort i förändringsteamet. Förändringsteamet är ett viktigt instrument för att driva igång och genomföra förändringen, något man verkar ha missat i polisens fall.

## **3. Get the Vision Right**

- Förändringsteamet bör i bästa fall skapa en vision för organisationens förändring och strategier för hur denna ska genomföras. Man vill ha en målsättning för förändringen. Visionen bör vara tydlig, klar och lätt att förmedla.

Även på detta steg finner vi avvikelser mellan Kotters rekommendationer och polisledningens agerande. Man har förmodligen en vision med förändringen, men den är definitivt inte tydlig, klar och lätt att förmedla. Ingen verkar riktigt förstå syftet med omorganisationen, inte ens de som skall förklara den.

Man kan också ifrågasätt huruvida en strategi där man driver igenom beslutet utan hänsyn till några andra värderingar är den mest effektiva. Förändringen skall på något vis förvaltas av organisationens medlemmat och möjligtvis kanske det funkar just när trycket från ledningen är som störst. Men det finns en tid efter genomdrivandet, när man inte längre kan upprätthålla trycket och då är det högst rimligt att anta att man kommer att förkasta det nya om det inte är i grunden förankrat. Återigen belyses polisledningens auktoritära ledarstil. Givetvis kan trycka ner sina underställda och tvinga dem genomföra förändringen, men så fort trycket släpper studsar de tillbaka och blir allt mer irriterade dessutom.

#### **4. Communicate for Buy-In**

- För att kunna driva igenom förändringarna måste man förmedla budskapet genom organisationen. Detta ställer krav på att strategin och, framför allt, visionen går att förmedla på ett lätt och logiskt sätt. Man vill skapa förståelse och engagemang på alla möjliga olika nivåer inom organisationen för att snabbare kunna driva igenom förändringarna. Kommunikationen kan ske genom både handlingar och ord.

Det fjärde steget innebär kommunikation. Här ser vi stora problem. Den kommunikation som förekommer är totalt enkelriktad, från ledning till gräsrot. Ingen kommunikation kommer fram från andra hållet, även om det försöks. Tidigare beskrevs kommunikationen inom Polisen på det vis att det som är ett rop i botten blir en viskning på toppen och det känns som en ganska talande beskrivning. Framför man kritik kommer den aldrig upp på en nivå där någon som har inflytande tar del av den. Dessutom riskerar man att bli kritiserad och få repressalier för sina åsikter. Försöker man gå förbi sina närmaste chefer och framföra kritik till högre ort anses man valt fel forum och får än mer kritik. Bilden man får är att cheferna är oroliga för att kritik skall få dem att framstå i negativ dager. Detta gör att man som chef vill ha full kontroll på vad de underställda säger och sedan filtrerar detta när man vidarebefordrar det till sin chef. För eller senare blir kritiken så pass urvattnad att den försvinner. Man arbetar hårt på att trycka ner personer som framför kritik. Helst vill man att dessa skall vara helt tysta alternativt gå med kritiken till rätt person, d.v.s. närmaste chefen, så att denne kan styra informationen. Man sitter, som enskild polis, i en form av rävsax där man

inte kan framföra kritik eller åsikter som inte överensstämmer med ledningens direktiv – om man gör så saboterar man sin framtida karriär.

I detta rådande kommunikationsklimat skall ledningen försöka genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete. Man behöver inte vara särdeles klarsynt för att inse att detta vållar problem. Ledningen har ett så pass lågt förtroendekapital inom organisationen att man måste jobba extremt hårt för att kunna förmedla någon form av budskap. Ingen på gräsrotsnivå lär gå de där extra metrarna för ledningen – man har blivit bränd så många gånger.

I praktiken har ledningen återigen fallit tillbaka i sin auktoritära ledarskapsstil. Man berättar för sina underställda att detta skall genomföras och sen genomför man det. Inte heller verkar man alltför bekymrad över att skapa någon form av förståelse, man verkar vara av den uppfattningen att förstår man inte budskapet är det mottagarens fel, inte den som förmedlar.

## **5. Empower Action**

- Målet är att ge kraft åt dem som verkar för förändring. Man rensar bort hinder mot förändringen. System och strukturer som underminerar förändringen skall rensas bort. Man uppmuntrar nya idéer.

Det verkar något oklart vem som verkar för förändring inom Polisen. Direktiv kommer från hierarkin och sen förväntar man sig att dessa åtföljs. Man verkar inte ha några personer längre ner i organisationen som drivande kraft för att förmedla den högsta ledningens budskap. Rådande system och strukturer som klart motverkar förändring ignoreras. Återigen förväntar man sig att besluten åtföljs och bortser i stort sett helt från att man eventuellt kan få motstånd mot förändring inom organisationen. Uppmuntrar nya idéer är inte heller något man gör, i alla fall inte från gräsrotterna. Premisserna för förändringen är givna och arbetet skall fortskrida enligt dessa oavsett invändningar. Det finns inget utrymme för nya idéer.

Genom att fullständigt ignorera de ganska uppenbara hinder som finns mot förändringen är det sannolikt att man kommer att få stora problem med att skapa kraft åt förändringsarbetet. Man verkar från ledningens sida så fastlåsta i sin uppfattning att man själv har rätt och att man inte behöver se på frågor genom andra ögon att man helt missar vilka svårigheter man kan stöta på. Man kan beskriva detta som någon form av makthybris där man är så övertygad om sin egen förträfflighet att man missar problemen.

## 6. Create Short-Term Wins

- För att ytterligare bidra till att få fart i förändringsarbetet och motivera de personer som är involverade är det viktigt att skapa kortsiktiga resultat. Om det inte kommer några resultat kan det lätt bli så att man tappar tilltron till förändringen, vilken då kan rinna ut i sanden.

Polisens förändringsarbete har inte kommit så pass långt att man är i denna fas än, men det är ändå svårt att utläsa huruvida man har något kortsiktigt mål med sin verksamhet. Ett kortsiktigt mål borde i detta fall vara ytterst viktigt eftersom förtroende för ledningen är tämligen lågt. Ger inte förändringen något resultat kommer man ganska snabbt tappa all form av fart i processen och då blir det svårt att genomdriva till slutet.

I detta fall känns det som att ett kortsiktigt mål som direkt gynnar den enskilde polisen på gräsrotsnivå vore en stor framgång. Det är här man skall genomföra den största förändringen samtidigt som det är här man har sina största kritiker. Återigen får man bilden av att ledningen antingen inte har så stor kännedom om situationen på gräsrotsnivå, alternativt att man inte bryr sig. Hursomhelst finns det stor risk att man kommer att stöta på problem även i detta steg. Till sist står och faller en förändring med dem som den berör, hur mycket ledningen än tror något annat.

## 7. Don't Let Up

- För att åstadkomma en permanent förändring är det viktigt att efter initiala framgångar inte tappa farten i förändringen. Det är också viktigt att bygga på de förändringar som redan skett, t.ex. genom att anställa och beförtra rätt personer, uppmuntra anställda som tar del i förändringen eller komma ut med nya produkter. Man ska använda det förtroende man byggt upp genom kortsiktiga vinster för att ge nytt liv i processen.

Polisens förändringsprocess har inte kommit till denna nivå ännu, men man kan tänka sig att vissa problem kommer att uppstå. Man verkar inte ha en logisk befördringspolitik där verksamheten hamnar i fokus utan snarare en där personliga kontakter ligger till grund. Att man kan få svårt att hitta personer som fullt förstår visionen med förändringen vållar ytterligare problem. Man har heller inget klimat där man uppmuntrar sina anställda, vare sig det gäller goda arbetsinsatser eller utvecklande kritik. Dessutom kommer återigen förtroendefrågan in i bilden. Ledningen åtnjuter inget förtroende från gräsrotterna. Skapar man inga kortsiktiga framgångar lär man få väldigt svårt att fullfölja förändringsprocessen.

## 8. Make Change Stick

- För att förändringen skall bli permanent måste man se till att den nya organisationen genomsyras av de nya idéerna – en ny kultur måste skapas. En ny kultur innebär att organisationens medlemmar delar beteende och värderingar. Detta kräver konsekvens och tid. Även här spelar rätt personalpolitik en viktig roll. Rätt personer på rätt plats göder den nya kulturen. En dåligt utvecklad ny kultur kan innebära att all förändring går förlorad.

Inte heller hit har förändringsprocessen nått. Man kan dock även här se vissa faktorer som kommer att vålla problem. Steg åtta i Kotters steg för framgångsrikt strategiskt förändringsarbete kräver framförallt konsekvens och tid, något man inte verkar ha i ledningen. Gräsrotterna upplever att förändringar kommer vare sig de behövs eller inte och att dessa verkar komma med jämna mellanrum. Man kan tolka detta som att ledningen tror benhårt på en organisation och kör på med denna, men halvvägs märker man att det inte gett några resultat. Då får man panik och letar efter något nytt. Att hela tiden jobba efter nya organisatoriska regler måste kraftigt påverka organisationens effektivitet, inte minst inom teamen på botten av pyramiden. Genom att aldrig lyckas genomföra ett förändringsarbete fullt ut, lyckas man aldrig framgångsrikt förändra kulturen inom organisationen. I ledningen sitter gamla poliser med en nostalgisk syn på sin tid på gatan, men utan att ha någon direkt kunskap om dagens förutsättningar. Just det här kan vålla stora problem. Ledare som är bakåtsträvande, vare sig det gäller organisationen eller typ av uniformsbyxor, är svåra att luta sig mot vid omorganisationer.

### 5.2.2 Sammanfattande diskussion

Det är i vår mening högst osannolikt att Polismyndigheten i Skåne kommer att kunna genomföra ett framgångsrikt strategiskt förändringsarbete. Visst kommer vissa aspekter att bli implementerade, främst genom formella nya regler som måste åtföljas, men det är inte troligt att förändringen i grunden blir accepterad. Det ligger helt på ledarnas ansvar att genomföra ett framgångsrikt arbete och således måste polisledningen hållas ansvarig om arbetet blir dåligt genomfört. Som ledning ansvara man för att man genomför en nödvändig omorganisation, att man lyckas skapa en känsla inom organisationen att denna behövs och att man genomför den fullt ut. I detta fallet verkar ledningen tro att detta händer av sig själv, att man meddelar vad som skall hända och sen förväntar sig att det åtföljs. Man verkar inte vara fullt ut medvetna om att man styr en organisation där medlemmarna har egna åsikter och synpunkter, utan processen blir ytterst toppstyrd.

Man vill från ledningens sida driva Polisen allt mer som ett företag inom näringslivet med mätbar produktion och resurseffektivitet, men samtidigt verkar man inte vara medveten om hur pass viktig förvaltningen av humankapitalet, d.v.s. de anställda, är för ett tjänsteföretag, vilket Polisen skulle kunna jämföras med. Snarare får man bilden av att polisledningen vill driva ett varuproducerande företag där brottsbekämpning är en produkt. Det blir då än mer paradoxalt att man tror att man kan tillämpa ett så pass auktoritärt ledarskap som man faktiskt gör – något som absolut inte varit gångbart inom näringslivet då det sannolikt skulle vara högst skadligt för de anställda och därmed också produktiviteten.

I grunden är det möjligt att införandet av totalmodellen är nödvändigt eller t.o.m. bra, men eftersom polisledningen inte kan sälja in budskapet till dem som beslutet gäller är det sannolikt att det inte kommer att bli framgångsrikt. Ledningen skapar irritation och frustration på gräsrotsnivå genom sitt agerande, något som säkerligen ganska enkelt kunnat undvikas. Hade ledningen kommunicerat sitt budskap så att alla förstod och såg de positiva aspekterna av förändringen hade säkerligen de flesta accepterat denna och kanske också aktivt bidragit till processen. Nu finns bara en massa missförstånd och osäkerhet kring framtiden.

Missförstånd och osäkerhet kring framtiden samt en obefintlig kommunikation är något som direkt påverkar teamens effektivitet. Att ständigt behöva oroa sig över sin arbetssituation såväl externt som internt skapar en stor frustration. Om teamen lägger ner tid på tankar och diskussioner om inomorganisatoriska problem påverkar detta säkerligen arbetet. Om man istället kunnat känna trygghet och stöd i sin egen organisation skulle man fullt ut kunna koncentrera sig på sitt arbete och att utveckla detta. Att inte kunna dra parallellen mellan effektivt arbete och stabil arbetsmiljö, speciellt när man i sitt jobb har en riskfylld arbetssituation, finner vi mycket märkligt.

En bra försäljare kan sälja vilken idé som helst, god såväl som dålig. En dålig försäljare säljer ingenting. Polisledningens försäljning är att betrakta som dålig. Totalmodellen kan vara den bästa organisatoriska idén i världen, men man kan inte sälja den. Genom hot kan du få vem som helst att ta emot varan, men så fort du vänder dig om lär den kastas bort eller, än värre, kastas i nacken på dig.

### 5.3 Arbetssituationen

Poliserna som deltagit i vår utredning utgör några ur den grupp som skall sörja för att de redan fördefinierade nyckeltalen och de likaså övriga punkter som anses



vara extra viktiga skall uppfyllas. De intervjuade har samtliga berättat om hur de har en förutbestämd kvot av exempelvis ordningsböter, provtagningar innefattande alkohol och narkotika samt hastighetskontroller att uppfylla. Ovanstående ordningsböter och kontroller är, som synes, exemplariska ur både matematikens, regeringen och ledningens ögon - just för att de är kvantitativt mätbara. Som författare vill vi i detta läge poängtera att vi inte på något sätt har för avsikt att bagatellisera ovanstående brott och inte heller enskilda polisens arbetsinsatser.

Det är dock viktigt att belysa hur chefernas jakt på kvantitativt mätbara brott leder till en fruktansvärd frustration hos dem som skall utföra dess arbetsuppgifter. Frustrationen är av sådan natur och omfattning att det för dem vi talat med inte längre känns som att de jagar ”riktiga” förbrytare utan istället ”siffror”. Siffror som av mellancheferna skall användas för att blidka ledningen. Dessa i sin tur behagar regeringen, som sedan skall förse allmänheten med denna ”tillrättavisande” statistik. Denna jakt på siffror benämner man ofta inom teamgruppen som ”pinnjakt”, en jakt för att uppfylla statistik. Självfallet är det riktigt och viktigt att belysa att de som erhåller ordningsbot, fastnar i provtagningar för alkohol eller narkotika samt kör över hastighetsgränsen i lagens rätta bemärkelse begår lagöverträdelser, dock finns det andra typer av ärenden som kanske borde prioriteras. Tillvägagångssättet för inhämtning av de kvantitativa siffrorna är i mild grad säregen. Det vittnas från poliser i yttre tjänst, från alla olika delar av Skåne län, samt från massmedia om just hur man hämtar in dessa stora kvantiteter av prover och kontroller. Ett exempel är att kända narkotikamissbrukare hämtas in på löpande band för narkotikaprovtagning då dessa garanterar positiva provresultat. På detta sätt fyller man till viss del upp sin statistik med positiva prover. Massmedia har tidigare ifrågasatt ovanstående, men händelserna har starkt tillbakavisats av polisledningen. Likaså utför man utandningsprover i rusningstrafik och ”blåser av” ett stort antal bilister för att skyndsamt uppfylla de förutbestämda nyckeltalen utan någon som helst tanke på den tid eller plats som kontrollerna utförs på, vilket är av vikt för den kvalitativa utgången. I en artikel<sup>5</sup> kan man läsa följande:

”Om man tror att man med nyckeltal och statistik kan kontrollera polisarbete så tror man fel. Det finns så många andra viktiga variabler som inte går att mäta. Krav på ett visst antal utandningsprov på en viss tid gör att en del poliser själva ställer sig och gör utandningsprov för att komma upp i rätt antal”.

Ovanstående exempel av Stefan Holmberg tillbakavisas inte av vår intervjugrupp, som istället hellre låter det vara osagt. Detta möjligen av rädslan för eventuella repressalier från ledningen då det tidigare sägs ha förekommit

---

<sup>5</sup> <http://www.police.se/inter/util/nodeid=21434&pageversion=1.jsp?articleid=126495>

efterforskningsförsök och sanktioner mot poliser som uttalat sig om den dysfunktionella arbetsmiljön.

Som tidigare nämnt är det just polisens produktionsförmåga, nyckeltalsuppfyllandet, som delvis ligger till grund för anslag från regeringen och det är av yttersta vikt att man uppnår dessa utställda mål. Samtliga de intervjuade medlemmarna av teamgruppen berättar vidare om hur operationsmetoder som inte är i enlighet med rådande VPOP inte är lika attraktivt ur polisledningens sida trots att de i allra högsta grad är av överhängande natur. Detta exemplifierades på följande sätt: två poliser spanar deltid på en misstänkt, d.v.s. under den dödtid som uppstår mellan uttryckningar (IE) och problemorienterat arbete (NÄPO). Om varje enskild polisman ägnar två timmar om dagen fem dagar i veckan med spaning mot denna fokusperson medför detta sammanlagt 40 arbetstimmar för de två poliserna under en tvåveckors period. Därefter sker ett tillslag. Poliserna har nu lagt ner 40 timmar på ett enda tillslag, d.v.s. en enda ”pinne” till statistiken. Detta i paritet till om dessa två poliser lagt ner 40 effektiva timmar på fartkontroller, alkoholutandningsprover eller andra kvantitativt mätbara insatser, varvid en helt annan produktionskurva kunnat uppnås. Vidare berättas att om nu ovanstående exemplifierade poliser istället lägger ner 40 timmar på alkoholkontroller eller andra kvantitativt mätbara insatser, men inte lyckas fånga, i ledningens mening godtyckligt antal lagöverträdare, anses det vara förkastligt eftersom statistiken till varje pris måste upp. Detta då den ansvarige chefen i sin tur måste prestera goda resultat till sin överordnad o.s.v. Trots att de poliser som utfört dessa provtagningar utfört ett gott arbete är det inte acceptabelt att de inte lyckats fånga flera lagöverträdare. Ur polismännens ögon tycker man att detta borde ses som ett gott tecken, likaså en indikation på att allmänheten håller sig inom lagens ramar.

Poliserna inom teamgruppen vittnar om att de är helt befriade från något som är basalt, grundläggande och viktigt - det vi i allmän mening kallar för beröm. Det finns dock gott om utrymme och tid att bli kritiserad eller utskälld av sina chefer. Man kan ju inte som polis fånga flera antal överträdare i en kontroll än just så många som begår överträdelser. En polis uttrycker det på följande sätt:

”Tänk om brandförsvaret som också är en samhällsviktig instans hade letts med nyckeltal från regeringen över hur många bränder de skall släcka per år för att få anslag nästkommande år. Brandförsvaret kan inte släcka fler bränder än vad som blossar upp, men om de skulle behöva släcka flera bränder än vad som sker skulle de behöva anlägga egna för att sedan rycka ut och i sin tur släcka dessa”.

Frustrationen når oanade nivåer då cheferna konstant jagar ”pinnar” till statistiskbanken för att uppnå de viktiga nyckeltalen och det ”riktiga” polisarbetet faller till viss del allt mer i skymundan. Den personal som beordras utföra dessa

kontroller ventilerar dagligen sin frustration till sina chefer. Dock reviderar och reflekterar inte cheferna över detta. I de intervjuade medlemmarna av teamgruppens mening är den konstanta ”pinnjakten” rent samhällsfarligt, då det finns en överhängande risk att vissa brott inte blir lika högt värderade, vilket genererar en extrem frustration hos den enskilde polismannen. Den intervjuade personalen i yttre tjänst önskar en arbetsmetodik som inriktar sig på kvalitativa operationer med högt antal gripna per utförd kontroll och friare tyglar gällande brottspreventiva arbetet på ”fältet”. Detta då de har förstahandsinformation just från gatan och kan planera sitt arbete utifrån detta, vilket är tvärtemot deras överhuvud som utgår från nyckeltal med vilka man leder ”pinnjakten”.

Personalen berättar om hur deras utrustningskrav åsidosätts och revideras inte då mellancheferna och ledningen beslutar utifrån den arbetssituation som de själva kan jämföra med då de senast själva var på fältet, vilket ibland kan handla om siffror uppemot 30 år. I vår mening är det viktigt att ur arbetsmiljöaspekt beakta användarens önskemål och låta dem utvärdera sina egna utensilier. Ur samhällekonomisk aspekt är det oförsvarbart att införa nya uniformer på löpande band - senast 23:e maj i år publicerar Ulricehamns tidning en artikel om att polisen nu skall överväga om de ännu en gång skall inför en ny uniform<sup>6</sup>.

Ovanstående kufiska arbetssättsutformning resulterar enligt alla de intervjuade inom teamgruppen i en mycket destruktiv psykosocial arbetsmiljö där frustrationen konstant ökar. De organisationer som är ämnade att föra sina medarbetares talan, d.v.s. det fackliga förbund som poliserna är anslutna till, har ingen möjlighet att inverka och föra medlemmarnas talan gentemot ledningen. Detta eftersom de saknar ekonomiska medel samt har av sagt sig stridsåtgärder, såsom strejkrätten. Likaså tillstyrker fackliga representanter om hur länspolismästare för Skåne ställer sig upp och lämnar möten mellan fackförbund och ledning om diskussionerna inte går i enlighet med hans vision. I och med detta anser sig de intervjuade tjänstemännen befinna sig i någon form av vakuum, ett ingenmansland där deras röst aldrig blir hörd och därmed finns ingen möjlighet för dem att få deras sak prövad, vilket innebär att allt hopp om förändring uteblir. Ordet kritik, även konstruktiv sådan, anses vara farlig och är ett direkt hot mot ledningen, därav tolereras inte detta utan ledningen gör allt för att tysta minsta lilla viskning. Det har förekommit flera mycket besvärande exempel som vi som författare inte valt att publicera, detta då den enskildes identitet i allt för hög grad kan röjas.

I en situation som denna är det tre saker som bidrar till att den enskilde polismannen i vår intervjugrupp som arbetar i yttre tjänst orkar fortsätta som

---

<sup>6</sup> [http://www.ut.se/uploaded/template/asp/ut\\_artikel\\_mall.asp?version=315791](http://www.ut.se/uploaded/template/asp/ut_artikel_mall.asp?version=315791)

yrkesverksam polis: den första och viktigaste är i deras mening det s.k. turlaget. Turlag är, som tidigare nämnt, polisens beteckning på team. Denna konstellation blir den enskilde polismannens trygga punkt, där han öppet och frispråkigt kan ventilera sin kritik mot arbetsgivaren utan rädsla för repressalier. Inom turlaget tar man hand om varandra, man sammansvetsas genom de uppdrag man utför ihop och man vet vad de andra går för, vilket är av yttersta vikt i de farliga situationer som uppstår inom polisarbetet. Inom turlaget växer starka sociala kontakter fram och man finner vänner både i och utanför arbetet i dess medlemmar. Då det inte finns någon form av prestationsångest inom turlaget kan man inom denna grupp vara sig själv. Turlaget blir den enskilde polismannens familj - här återfinns det stöd och beröm som cheferna inte bidrar med. Poliserna i teamgruppen är oerhört rädda för vad totalmodellen kommer ha för effekter på deras turlag, då detta är det enda forum de kan tala öppet och familjärt. Allmänhetens feedback till den enskilde polismannens över dennes prestation är även det en bidragande orsak till att man vill arbeta vidare. Med feedback avses den gratifikation och aktning som medborgarna yttrar för ett väl utför jobb. En person inom teamgruppen uttrycker sig på följande sätt:

”Att se sig själv i spegeln med uniformen på och tänka på cheferna, deras attityd och pinnjakt är en ren och skär motivationsdödare - det är turlaget och berömmen från den enskilda medborgaren som gör mig stolt över att bära den blå (uniformen)”.

Inställningen till lönen är samma för alla de intervjuade inom teamgruppen - den betalar räckningar och ger en viss levnadsstandard, men mer än så är det inte. Man blir inte rik på att jobba som polis och hade inte det i tanke när man valde sitt yrke. Det man dock förväntade sig av arbetet kan återfinnas i informations- och reklamprospekt tillhörande Polishögskolan<sup>7</sup>. Ur prospektet framkommer att, antagning på en landets polishögskolor är få förunnade då endast ca 8,3% av alla sökande antas. Vidare framkommer att Polishögskolan söker följande kvalitéer hos den sökande: ”Vi söker människor som är vidsynta, toleranta, stresståliga, ärliga, harmoniska och serviceinriktade”. Med detta i åtanke utgår vi från att så är fallet efter genomförd utbildning och inför anställning hos polisen. Endast en vidsynt, tolerant och stresstålig människa kan leva och arbeta i en så pass makttotalitär värld som inom Polisen. Men frågan är om de verkligen söker ärliga människor? Eller söker de kuvade medarbetare? För att en människa skall kunna klassas som ärlig måste denne, enligt vår utgångspunkt, också kunna säga vad han eller hon känner. Om nu polisen söker ärliga människor, varför tystar man ner alla försök till dialog och konstruktiv kritik? Om det är ”en utbildning i tiden” borde väl polisledningen själva förstå att året är 2007 och deras humankapital har rätt att göra sin röst hörd utan rädsla för repressalier och andra kanske direkt straffbara sanktioner. Det är ju trots allt Polisen, dess medarbetare och likaså dess ledning

---

<sup>7</sup> [http://www.polisen.se/mediaarchive/1685/4881/2\\_polisprogrammet.pdf](http://www.polisen.se/mediaarchive/1685/4881/2_polisprogrammet.pdf)

som skall upprätthålla och värna om yttrandefriheten i landet. Det sistnämnda framgår till och med från Polishögskolans prospekt: ”I polisutbildningen ska studenten tillgodogöra sig kunskaper om Sveriges rättsordning och de värdegrunder demokratin bygger på”. Ingår inte yttrandefrihet i Sveriges demokrati och dess värdegrund? ”Kommunikation är ett av polisens viktigaste verktyg” - om så är fallet varför tystar man alla försök av att kommunicera en konstruktiv tanke från sitt s.k. ”fotfolk”? Man borde väl istället förespråka öppenhet och konstruktiv kritik?

Efter att ha analyserat arbetssituationen och tagit del av Polishögskolans reklamprospekt undrar vi om följande citat verkligen kan stämma:

”Tanken är att de nyexaminerade studenterna ska kunna följa relevant kunskapsutveckling i samhället och på sikt också kunna förbättra sin yrkesutövning med vinster för hela poliskåren”.

Det är i vår mening omöjligt att på sikt förbättra sin yrkesutövning och gynna hela poliskåren om man inte ens kan få säga sin mening utan att straffas för det. Likaså undrar vi om polisledning verkligen tagit del av kunskapsutvecklingen i samhället - detta verkar ju ”fotfolket” ha gjort. Det finns åtskilliga avhandlingar som sedan många år tillbaka påpekat och på ett konstruktivt sätt påvisat de förändringar Polisen borde genomföra för att gynna sina medarbetare och i sin tur hela poliskåren. Flera ur ledningen har ägnat sig åt militära citat då de beskriver hur de med fast hand och med kommenderande ledarskap får deras ”fotfolk” att ställa in sig i ledet. Vi vill avsluta med ett allmänt känt militärt talesätt, vilket tillägnas mellancheferna och delvis också den högsta polisledningen i Skåne län: ”Gör om, gör rätt”.

## 5.4 Ledningen

Fallet må vara att högsta ledningen innefattandes Länspolismästaren, representanterna för dennes stab och likaså de övriga tjänstemännen som håller chefsstatus, vilka intervjuats under dessa veckor, följer och har ett mycket välplanerad, likaså väldigt nutidsorienterat förhållningssätt gentemot teamen, dess arbete och den kontext de opererar i. Dock är det allmänt känt ”att man kan höra, utan att lyssna, men detta betyder inte att man förstår”. Att ledningen sitter på väsentligt mycket mer information om lokala problembilder utifrån medborgarnas perspektiv, de har utformat verksamhetsplanen för 2007, de har olika verktyg till hjälp exempelvis verktyg för planlagd operativ polisverksamhet (VPOP) och verksamhetsuppföljning för polisen (VUP). Utan tvekan sitter man uppe på berget och ser verksamheten utifrån ett makroperspektiv. Detta innebär fortfarande inte

att de, som man själva påstår, har en: ”logisk och övergripande syn på verksamheten”. Att höga representanter som ansvarat för stora utredningar, vilka står i direkt relation till totalmodellens införande, säger att man ”hinner inte informera all yttre personal” gällande de kommande förändringarna, är förkastligt. Att upprätta ett dokument av informativ karaktär för att dämpa de operativa teamens oro, gällande exempelvis totalmodellens införande och dess eventuella inverkan, kan inte ta särskilt mycket tid, än mindre tar det att sprida dokumentet då alla medarbetare har e-post.

Likaså är det för oss oförståeligt hur man kan säga att alla medarbetare ”kan lika, mycket eller lika lite”, vilket är paradoxalt då samme chef förespråkar individuell lönesättning. Individuell lönesättning som baseras på den enskildes prestation. Alla chefer berättar om hur totalmodellen och dess ”tvättstugmodell” gällande schemaläggningen kommer att bidra till kostnadseffektiva besparingar och friare arbetsförhållanden för individen. Det paradoxala är att enligt personalchefen för Skåne län kommer medarbetarnas önskemål i fjärde hand, d.v.s. på sista plats. Likaså är det intressant att man prisar ”tvättstugemodellen” - för hur många vanliga människor får aldrig de tvättpassen de vill ha i tvättstugan? Att sedan citerar och hänvisa till utredning (Åkerstedt 2001<sup>8</sup>) gällande de farliga nattpassen och hur totalmodellen kommer eliminera dessa är nästan komiskt. För det första innebär det i vår mening att polisledning sedan 2001, då Åkerstedts utredningen offentliggjordes, negligerat faran med nattpass till den grad att först år 2007 finner de tillräckligt mycket substans i Åkerstedts utredning för att ta den på allvar. I själva verket är detta bara en form av reklam för totalmodellen. Alla människor förstår att det alltid kommer att behövas poliser på natten, totalmodellen styr inte allmänhetens behov av poliser. Likaså kommer inte de äldre och yngre dela på de farliga nattpassen, utan de unga och friska får ta dessa - de äldre har ju redan gjort sina ”hundår”. Likaså är det intressant när man genom intervjuer får höra att de existerande yttre befälen genom totalmodellen kommer förstå att de inte bara har befälet över IE utan även över NÄPO. Först nu, tiotalet år efter närpolisreformen, kommer alltså NÄPO få ett yttre befäl. Under flera år har NÄPO alltså inte haft något riktigt befäl enligt de intervjuade cheferna, utan bara ”snurrat runt sin egen axel”. Det är ju ur organisatorisk aspekt och likaså ur skattebetalarnas synvinkel tur att totalmodellen skall införas då polisledningen i Skåne först nu efter tiotalet år har förstått att det kan vara bra med en chef över NÄPO-enheten, trots alla fina verktyg, t.ex. VPOP och VUP, som de har till sitt förfogande. Sanningen är att de yttre befälen alltid har haft övergripande ansvar för personal i just yttre tjänst, men de har av sina mellanchefer lastats med så mycket administrativa sysslor att de i flera fall inte hinner ut på fältet. Istället för att under åren tillsatt en tjänst som avlastar det yttre befälet från dennes administrativa börda, som tillkommer genom

---

<sup>8</sup> Ur: ”Polisverksamheten i närpolisområdena i Polismyndigheten i Skåne - beslut utifrån utvärderingen av närpolisorganisationen” (AA-127-1133/06)

att ovanstående mellanchefer delegerar arbete som de själva kan göra, kommer totalmodellen nu bena ut yttre befälets roll. Totalmodellen kommer klargöra hans arbetsuppgift, d.v.s. att han skall vara på fältet med IE och NÄPO. Men kommer modellen att anställa någon som ser till att han rent fysiskt kan vara ett yttre befäl och slippa allt administrativt ansvar? Administrativa assistenter till de existerande yttre befälen hade kunnat anställas utan problem, trots att man talar om resursbrister. Om polisledningen slutat leka designers och i tron om att de driver ett modekonsortium konstant destruerat funktionella uniformer och ersatt dem med nya, ur deras mening, bättre uniformer hade de haft möjlighet att använda pengarna där de behövs som bäst. Vad spelar det för roll vilken uniform en polisman har om han eller hon inte har ett befäl? Uttryck som exempelvis ”ställ in dig i ledet, eller sluta” som flitigt används mot gräsrotterna, d.v.s. IE och NÄPO, verkar inte användas bland mellancheferna. Det är i vår mening dessa som är orsaken till ineffektiviteten och den bakåtsträvande andan inom Polisen. Dessa borde söka sig till närmast arbetsförmedling, för det är just hotet från de underställda yngre och nyutexaminerade kollegorna som ”tvingar” dem till dessa påhopp.

Problemet med mellancheferna är att de har arbetat inom polisen sedan urminnes tider och har ingen behörighet som bygger på kompetens till tjänsterna de innehar. De poliser som arbetar på IE och NÄPO vilka har deltagit i vår intervju har alla en bred arbetslivserfarenhet redan innan de börjat på Polishögskolan - vissa har även adekvat universitetsexamina. Denna ”bubblande” skara med avantgardistisk tänkande, ses av mellancheferna som ett hot. Ett hot inte för polisväsendet i sig, utan ett direkt hot mot deras egen karriär. Istället för att se vilken kompetens den enskilde på gräsrotsnivå besitter och sedan internt utnyttja detta, styr man dem med fast hand, med hot om repressalier, och uppmanar personer med kompetens långt bredare än ens egen att sluta. Mellanchefer är just de som inte är lojala mot organisationen, de ser till sin egen lönespecifikation, vaktar sitt revir och hindrar organisationen från att utvecklas.

Enligt våra ledningsrespondenter drivs Polisen i dags läge som ett företag och den uttalade ambitionen är att det fortsatt skall drivas på detta sätt. Ur vår aspekt är detta underligt. Polisen i Skåne må gärna tro att de driver sin organisation likt ett företag, men så är inte fallet. Man använder sig gärna av företagsekonomiska termer, pratar om flexibilitet, Human Resource Management och nyckeltal. Man pratar allt mera om medarbetarens skyldigheter, individuella lönesättningar och sätta verksamheten i främsta ledet, men ingenstans återfinns någon form av uttalande om medarbetarnas rättigheter. I ett producerande företag producerar man självfallet i enlighet med de nyckeltal och målbilder som finns utställda (VP 2007) - detta kan ställas i paritet till det ord inom polisen som vi refererar till som ”pinnar”. Dock är det så att man inom ett producerande företag i näringslivet

producerar för att få mesta möjliga substans i varje enskild producerad ”pinne”. Vad hade hänt om Volvos chefer haft en ”pinnjakt” likt polisens och producerat bilar på löpande band utan den minsta tanke på kvalitet eller substans? De hade gått i konkurs! Vidare är företagen i näringslivet överlag kända för att hysa stor respekt för sitt humankapital och beaktar deras trivsel, då välmående medarbetare arbetar effektivare och med bättre resultat. Polisen och främst dess mellanchefer är på inga grunder införstådda med att styrande och härskande likt diktaturer främjar medarbetarnas motvilja till förändring och arbete, likaså tappar manskapet respekten för sina chefer.

Alla chefer vi kommit i kontakt med har en misantropisk inställning till sina respektive underställda kollegor på gräsrotsnivå. Någon form av ledarskap kan vi inte återfinna hos polisens nostalgiska chefer. Om man är ute efter nostalgi borde man söka sig till en tjänst på ett museum. Om nu poliserna i yttre tjänst inte ens får bära en funktionell uniform då samhällsbilden och arbetsuppgifterna som åläggs dem så kräver, detta för att cheferna inte själva hade detta behov för 30 år sedan, då de arbetade på fältet - varför kommer det sig då att polisen måste utvecklas och utbildas inom brottskategorierna som återfinns i den elektroniska världen, t.ex. IT-bedrägerier och Skimming? Dessa brott fanns ju inte för 30 år sedan, då de själva var verksamma. I enlighet med deras tankesätt borde inte dessa finnas nu heller, men sanningen är att de i allra högsta grad existerar. Detta kallas för förändring. Vi förstår verkligen inte varför en polischef i Lund som inte haft aktiv tjänstgöring, exempelvis på en IE, på många, många år driver ett personligt korståg byggt på nostalgins subtila grunder gällande den yttre personalens uniform. För det första är det inte han själv eller hans underställda mellancheferkollegor som ligger och brottas med samhällets förbrytare på asfalt, lera eller i snåriga skogspartier under alla väderförhållanden. För det andra kommer han eller hans cheferkollegor aldrig heller någonsin bära denna funktionella, men i deras mening ”militäriska uniform”. Varför inte bara låta dem som behöver utrustning själva välja en funktionell, men självklart enhetlig, blå uniform? Kling och Klang tiden är förbi, det vet ju alla. Om man nu vill efterlikna ett producerande företag är det av yttersta vikt att beakta företagsekonomins grunder, d.v.s. hushållning med resurser. Gällande de yrkesverksamma inom polisiära ledande befattningar återfinner vi på inga grunder ett effektivt ledarskap.

Avslutningsvis har vi genom vår efterforskning stött på en något prekär fråga. Frågan gäller den absoluta ledningen utformning. I företagsekonomins värld pratar man ofta om jäv, insideraffärer och andra företeelser. Vi vill i detta läge som författare förtydliga att vi på inget sätt anklagar namngivna personer för något brott, inte heller deras kompetens, dock ifrågasätter vi utformningen och maktkonstellation i den absoluta toppen ur en etisk synvinkel. I bilaga 2 kan läsaren återfinna ett organisationsschema, vilket namnger ledningen och belyser



polisområdena i Skåne. Vi har tidigare ställt frågan till en av de i bilaga 2 namngivna cheferna om det inte föreligger hinder för utformningen av beslut då fyra av nio personer i den absoluta toppen är gifta med varandra? Detta tillbakavisas med tidigare nämnt citat: ”Det spelar väl ingen roll för soldaterna vad ledningen har för efternamn”. Möjligtvis kan detta vara sant, men för besluten, som fattas av en skara på nio personer där 44,444...% är gifta med varandra, finner vi all anledning till att ifrågasätta dess etiska korrekthet. Denna nepotism och despotism verkar genomsyra hela organisationen då liknande konstellationer kan återfinnas inom de olika ledningarna för polisområdena i Skåne. Många mellanchefer använder ovanstående konstellation till sitt försvar då de själva värnar om sin ”familj” och utför arbetsgången därefter.

#### 5.4.1 Ledarskap enligt Goleman

Daniel Goleman påvisar att det är av yttersta vikt för en ledare att bemästra konsten av det emotionella ledarskapet och likaså att de har en emotionell intelligens. Som tidigare nämnt är denna uppbyggd av fyra element: självinsikt, självbehärskning, social medvetenhet och relationshantering. Gällande självinsikten har vi inte funnit någon form av detta hos personer i ledande befattning. Likaså självbehärskningen lyser med sin frånvaro då man uppmanar sin personal att säga upp sig om det inte ”gillar läget”, hotar dem med repressalier och gör regelrätta personangrepp på dem. Detta är klara tecken på att man inte styr över sina egna känslor och likaså tar all konstruktiv kritik som ett personligt fallerande. Den sociala medvetenheten uteblir likaså, då ingen form av empati kan återfinnas bland dessa chefer. Cheferna kan inte sätta sig in i gräsrötternas känslor och kan inte heller lyssna till deras budskap. Därav kan de inte heller uppå ett kameleontledarskap, utan det kommenderande och totalitära ledarskapet är det enda de använder. Relationshantering är ytterst bristfällig och därmed kan inte cheferna driva sina underställda medarbetare i rätt riktning. Cheferna lyckas inte förmedla sina mål och visioner, än mindre lyckas de inspirera medarbetarna till att gå i enlighet med chefernas förändringsplaner på ett konstruktivt sätt. Då cheferna inte lyckas föra sina medarbetare i rätt riktning med sensitivitet, då de inte förstår, känner till, utövar eller bemästrar det emotionella ledarskapet eller besitter emotionell intelligens uteblir det som Goleman refererar till som resonans. Därav kan cheferna växla mellan de olika ledarskapsstilar som kan återfinnas i bilaga 1, vilket föranleder att det kommenderande ledarskapet är det enda som utövas. I enlighet med information i bilaga 1, under ”kommenderande ledarskap”, leder chefernas befallningar och hot till ett dissonant ledarskap. Dissonant ledarskap har en mycket dålig effekt på klimatet inom Polisen. Det kommenderande ledarskapet skall självklart finnas med, men endast då det är tillämpligt ur en produktiv

synvinkel, t.ex. under stora polisiära kommenderingar som kravaller o.s.v., då lite eller inget utrymme för diskussion finns.

Då Polisen i Skåne befinner sig i en fas av förändring kan man av tabellen i bilaga 1, utläsa att det är en hybrid mellan det visionära, coachande, förenande och det demokratiska ledarskapet som är att föredra, men detta endast om man vill uppnå den förändring de talar om. Polisens ledningsrepresentanter har ansträngt sig och givit oss extensiv information om att de utbildar sin personal i ledarskap, varvid vi bara kan ställa oss frågan: Vilket ledarskap talar de om? Det kommenderande ledarskapet har de verkligen lyckats implementera, men något ledarskap som deras lojala medarbetare på gräsrotsnivå är värdiga kan vi inte återfinna. Polisen, dess ledning, inte minst de nostalgiska cheferna, och det stora skiktet av bakåtsträvande mellanchefer har många akademiska alster att läsa för att uppnå det vi menar med ett effektivt ledarskap. Om de inte reviderar sin existerande syn på ledarskap och vidare implementerar en ny ledarskapsstrategi kommer de ”Via Dolorosa” och i dess fulla bemärkelse bistert få erfara de ”gifter” som deras kommenderande och totalitära ledarskap nu genererar. Tiden är knapp och man ligger många år efter antikens Grekland.

”Vem som helst kan bli arg – det är lätt. Men att bli lagom arg på rätt person, vid rätt tillfälle, av rätt anledning och på rätt sätt – det är inte lätt”.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Aristoteles, 384-322 f.kr, Nikomachiska Etiken - refererad från von Bergen (2002)

## 6 Slutsatser

Det är viktigt när man genomför en studie att man försöker hålla sig så objektiv som möjligt till materialet. Det förefaller säkerligen för en läsare av denna uppsats som om vi valt sida mellan de två polariserade grupperna, teamgruppen respektive ledningsgruppen. Så är dock inte fallet. Vi har verkligen ansträngt oss för att låta bägge ”sidor” belysa frågor, rykten och diverse påståenden vi kommit i kontakt med under arbetets gång. Faktum är att väldigt lite gjorts, speciellt från ledningsgruppens sida, för att tillbakavisa påståenden, snarare tvärtom. Uttalanden från personer i ledningsgruppen har ofta förstärkt ett påstående från teamgruppen, dock inte sällan på ett vis för att sätta frågan annan kontext. Det ska också tilläggas att det inom respektive grupper finns varierande åsikter, speciellt inom ledningsgruppen, men för att göra framställan överskådlig valde vi att presentera materialet i form av två grupperingar. Vi känner inte att vi pådyvlat någon några åsikter denne inte delar i något väsentligt avseende. Om någon känner att denne inte delar de åsikter vi presenterar från respektive grupp, vare sig det gäller respondenter eller läsare från organisationen i övrigt, är detta naturligtvis beklagligt, men samtidigt bör det kanske väcka en reflektion över rådande förhållanden inom organisationen.

Vår uppfattning är att de flesta vi intervjuat varit ärliga mot oss i sina svar, ibland överraskande ärliga, men det finns alltid risker med att basera en uppsats på subjektiva åsikter. Just att vi valt att basera uppsatsen på subjektiva åsikter gör att vi bara har dessa att gå på när vi analyserar materialet och resultatet blir därefter. Kritiker kan då mena att arbetet saknar validitet eftersom uppsatsen saknar ett statistiskt säkerställt urval av medlemmar inom Polismyndigheten i Skåne och våra respondenters åsikter kan inte göra gällandes för hela organisationen. I detta avseende resonerar vi på följande sätt: har vi fel har vi gjort ett svagt akademiskt arbete, men har vi rätt tyder det på stora missförhållanden inom organisationen - sen är det upp till läsaren att bilda sin egen uppfattning.

### 6.1 Studiens resultat

Syftet med denna uppsats var att studera operativa team inom poliskåren, försöka hitta de drivkrafter som gör dessa effektiva samt undersöka den kontext de

existerar i. Vi ville också undersöka om det fanns någon diskrepans mellan existerande teorier om teameffektivitet och hur verkligheten ser ut.

### 6.1.1 Effektiva team, drivkrafter och kontext

Vår studie visar att man inom team i operativ polisverksamhet uppnår en effektivitet, d.v.s. att man utför jobbet på ett sätt som motsvarar eller överstiger de på förhand ställda kraven. Att arbetets kravbild varierar och ibland kan tyckas ogenomtänkt hindrar inte att det ändå utförs. Dock vill vi här göra ett tillägg till vad som gör ett team effektivt – förmåga att jobba tillsammans under längre tid. Det är vår känsla att man tillfälligt kan sätta ihop ett team som kan lösa en uppgift på ett bra sätt, men när vardagen sätter in bryts teamet isär av inre motsättningar. För att man i avseendet team i operativ polisverksamhet skall kunna betecknas som effektivt skall man dels kunna lösa de uppgifter som uppkommer och dels kunna existera i någon form av symbios mellan uppgifterna. Detta grundar vi på de nästan enhetliga beskrivningar vi fått från teamgruppen om hur pass viktig den sociala samvaron är inom grupperna. Trivs man med kollegorna motiveras detta till bättre, och därmed effektivare, arbete. Ytterligare en drivkraft mot ett effektivt arbete ligger i en internaliserad vilja att utföra det arbete man innehar, d.v.s. att man är polis. Man verkar ofta se polisarbetet som något mer än ett vanligt jobb – man benämner det snarare som ett kall. Man känner en stolthet när man ser sig själv i spegeln och genom vetskapen att man utför ett samhällsnyttigt arbete.

Den kontext teamen har att förhålla sig till internt inom organisationen utgörs av ett klimat och ledarskap som inte alltid främjar effektiviteten, snarare har dessa en högst kontraproduktiv effekt. Ett klimat förefaller råda inom organisationen där åsikter inte är fria att uttryckas av den enskilde, framförallt om man tillhör gräsrotterna inom organisationen. Framför man kritiska tankar kritiseras dessa av ledarskapet och leder inte sällan till att hinder uppstår för den framtida karriären. Den kritik som väl vidarebefordras, längs vedertagen ordgång – från chef till chef, filtreras genom varje nivå inom hierarkin i sådan omfattning att man inte vet vad som kommer ut i andra änden. Problemet verkar gälla kommunikation från gräsrotter till ledning, såväl som från ledning till gräsrotter. Detta leder oss till att tro att mellan den högsta ledningen och gräsrotterna sitter en stor grupp mellanchefer som värnar mer om sina karriärer än att utföra ett gott polisarbete och utveckla verksamheten. Givetvis ställer detta krav på agerande från den högsta ledningens sida då det är där man har möjlighet att genomföra förändring – den enskilde polisen har i alla fall ingen möjlighet att påverka situationen.

I vår mening utgör det uppenbara auktoritära, för att inte säga totalitära, ledarskapet inom organisationen ett hot mot teamens effektivitet. Detta eftersom

ett städigt förtryck av den enskildes åsikter och beslutsfattande över dennes huvud skapar en frustration och otrygghet i arbetet och kring arbetsituationen. Återigen kommer man tillbaka till: om man trivs på arbetet, gör man ett bättre jobb. Om man förtrycks i sina åsikter är det säkerligen uppenbart för de flesta att man trivs sämre. Dessutom verkar många chefer ha svårt att avgöra i vilken situation en viss typ av ledarskap lämpar sig bäst. Man kör över sina underlydande i personaladministrativa situationer medan man i operativa situationer, där ett auktoritärt ledarskap efterfrågas, inte agerar. Denna högst besynnerliga syn på ledarskap innebär att ledningen åtnjuter ett väldigt lågt förtroende bland gräsrotterna.

### 6.1.2 Teori vs. verklighet

Vi kan efter genomförd studie inte påvisa någon direkt diskrepans mellan teori, i detta fall Belbins rollstrukturteori, och verkligheten. Vi återfinner rollstruktur med roller som liknar Belbins inom polisens team, med vissa undantag. Att vi inte kunnat hitta de saknade rollerna kan möjligen bero på att studiens natur blev sådan att det inte gick att studera ett team i sin helhet. En fallstudie där data samlats in genom observationer hade möjligen varit att föredra i det avseendet. Vi anser dock inte att väl balanserad intern rollstruktur är den enda förklaringen till effektiva team. McGregors teori kring effektiva grupper känns väldigt gångbar och Maslows klassiska hierarki är fortfarande ytterst användbar. Just Maslow kommer in på många områden vi anser vara viktiga drivkrafter för effektiva grupper, främst det tredje, sociala, trappsteget, men även det femte, självförverkligande, steget. Vi får uppfattningen att Belbin gör anspråk på att sitta inne med hela lösningen – gör såhär så får du ett effektivt team. Detta tycker vi är ett något för förenklat förhållningssätt till effektiva team. Vår uppfattning är att andra faktorer spelar in, då framförallt sociala faktorer och interpersonella relationer. Som teamkonstruktör borde man beakta detta vid skapande av teamen och som chef bör man beakta detta när man överväger att splittra team.

## 6.2 Sammanfattande slutsatser

Vi har i vår studie av effektiva team inom operative polisverksamhet kommit fram till följande slutsatser:

- Effektiva team, enligt ovan nämnda definition, finns inom operativ polisverksamhet.

- Den sociala och interpersonella faktorn är en viktig drivkraft för att skapa ett effektivt team, d.v.s. individerna i teamen skapar själva effektiviteten, inte ledningen.
- Ett inomorganisatoriskt ansträngt klimat påverkar individen och därmed också teamets effektivitet.
- Ett totalitärt ledarskap skapar frustration och irritation för individen, vilket bidrar till mindre effektiva team.
- Ett svagt förtroende för ledningen innebär att förändringar misstros, misstolkas och sedermera blir svåra att genomföra.
- Belbins teamteori kan inte förkastas, dock finns det aspekter som saknas i teorin.

## 6.3 Förslag på fortsatt forskning

Vi känner att under arbetets gång har flera intressanta uppslag kring fortsatt forskning uppstått. Områdena har varierat något men täcker in Polismyndighetens verksamhet i allmänhet. Våra mest intressanta uppslag är som följer:

- Det hade varit intressant att studera ett team inom operativ polisverksamhet i sin helhet för att bättre skapa en bild av hur teamens interna strukturer ser ut. Man kan tänka sig att det skiljer sig något från en team inom näringslivet även om de i grunden säkerligen bär mycket gemensamt.
- Vi hade velat se en uppföljning av totalmodellens införande och hur slutresultatet blev. Som vi ser det blir det svårt att införa den nya modellen framgångsrikt i den organisation som existerar idag. Till detta kan man kanske koppla en utvärdering av hur närpolisreformen utfallit och dra eventuella paralleller.
- Man hade kunnat försöka undersöka hur mycket kompetens som förlorats och i sin tur hur detta påverkat organisationens effektivitet genom att man befördrar chefer på andra grunder än kompetens.

## 7 Författarnas reflektion

Allteftersom vår undersökning fortskridit har vi blivit medvetna om att ämnet och innehållet i denna uppsats givit upphov till många delade meningar. Därför kände vi att det var på sin plats med en form av reflektion där vi som författare kan förtydliga vissa, eventuella, oklarheter.

Redan i ett tidigt skede blev vi medvetna om att vi skulle kunna uppfattas som en ”megafon” eller ett forum för poliser i yttre tjänst, där dessa skulle få spilla sin buk om eventuella missförhållanden. Av denna anledning vidtog vi därför en arbetsmetodik genom vilken vi anser att vi lyckats framställa en nyanserad bild av rådande förhållanden inom Polisen i Skåne. Poliserna i yttre tjänst har givit sin bild, utifrån deras erfarenhet och upplevelse. Ledningen, från mellanchefer upp till den absoluta toppen, har givits möjlighet att uttala sig i samma utsträckning, utifrån deras erfarenhet och upplevelse. Dessutom har vi givit samtliga parter möjlighet att kommentera och respondera kring uttalanden och rykten som framkommit under våra intervjuer. Vi har lagt särskild vikt vid att få respons på uttalanden och rykten där en part beskriver en annan. Genom att hela tiden låta parterna respondera och, i vissa fall, opponera på det vis vi beskrivit, anser vi att vi vidtagit kraftfulla åtgärder för att undvika att bli just en ”megafon” åt någon part. Vi vill också poängtera att vi i empiriavsnittet redogjort för det som sagts av ledningen, mellancheferna och personalen i yttre tjänst på ett objektivt sätt, fritt från våra värderingar. I den mån det varit möjligt har vi som författare gjort stora efterforskningar kring det som sagts. Efter egen konklusion, genom officiella dokument och annan kringliggande dokumentation, har vi reviderat materialet och haft som mål att endast taga med information som är av sanningsenlig karaktär.

Detta till trots är det viktigt att komma ihåg att den information vi inhämtat genom våra intervjuer är respondentens subjektiva åsikt, vare sig den kommer från en polis i yttre tjänst eller från en chef i högsta polisedningen. Genom att ha genomfört ett, i vår mening, ganska högt antal kvalitativa intervjuer med samtliga parter anser vi dock vårt material pekar i vissa riktningar, vilka ligger till grund för vår analys och, sedermera, våra slutsatser.

De citat som förekommer i texten kan av vissa uppfattas som väl starka och laddade, av andra det helt motsatta. Vi anser dock att vi på ett legitimt sätt redovisar dessa för att framhäva samtliga parter åsikter. Vi är väl medvetna om

att vissa citat är väldigt starka och laddade, dock anser vi inte att någon av parterna missgynnats av dess implementering, då vi redovisar citat såväl från gräsrot riktat mot ledning, som ledning riktat mot gräsrot. Vi anser att citaten håller högsta validitet, reliabilitet och likaså sanningshalt, då de är ytterst sanna för den part och person som yttrat dessa uttalanden.

Efter att ha följt alla metodologiska föreskrifter gör vi som författare gällande att vi på ett opartiskt sätt kommit fram till våra konklusioner. Den som efter att ha tagit del av vår uppsats anser att den är av partisk natur, oavsett part, har kommit fram till detta genom sin egen tolkning av uppsatsmaterialet. Vi som författare kan inte nog betona de ingångsvärden och bild vi hade inför uppsatsskivandet om vårt, då, tillänkta studieobjekt: att Polisen i Skåne, som en väl utvecklad teamorganisation, genom positiva interpersonella relationer skulle kunna bidra till att utveckla det ämnesområde vår uppsats är riktad mot, d.v.s. teameffektivitet. Vilken bild vi som författare har i dagsläget rörande polisorganisationen i Skåne, kan säkerligen läsaren dra sina egna slutsatser kring.

Vår förhoppning är att var person som läser denna uppsats gör så med öppna ögon och själv bildar sig en uppfattning av dess material. Vi som författare har en aktiv syn på källkritik och vi hoppas verkligen inte att man köper våra slutsatser rakt av, utan att man läser, analyserar och värderar. Likaledes hoppas vi verkligen att man inte förkastar innehållet rakt av eftersom man anser det oriktigt eller jobbigt. Kritik kan vara jobbigt för en organisation, såväl som för en person. Att inse brister kan vara svårt, men det är vad man gör när dessa uppmärksammas som verkligen talar om vem eller vad man är. Att stoppa huvudet i sanden är alltid den lättaste lösningen, men det löser inte problemet.



# 8 Källförteckning

## 8.1 Publicerade källor

- Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur
- Belbin, Meredith (1996) *Teamroller i praktiken*. IHM Publishing
- Belbin, Meredith (1993) *Management Teams: så skapas framgångsrika team*. IHM Publishing
- Boyatzis, Richard, Goleman, Daniel & Mckee, Annie (2002) *Primal Ledarskap - realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press
- Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur
- Ekman, Gunnar (1999) *Från text till batong – om poliser, busar och svennar*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm
- Goleman Daniel (1995) *Emotional Intelligence*. Bloomsburg Publishing
- Goleman, Daniel (2000) *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, ma-april
- Goleman, Daniel (1998) *What Makes a Leader?*. Harvard Business Review, nov-dec
- Goleman, Daniel (1998) *Working With Emotional Intelligence*. Bloomsburg Publishing
- Granér, Rolf (2004) *Patrullerande polisens yrkeskulturs*. Doktorsavhandling, Socialhögskolan, Lunds universitet, Sverige
- Gregow, Torkel (2006) *Sveriges Rikes Lag*. Norstedts Juridik AB

- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur
- Kotter, John P. (2002) *The Heart of Change*. Harvard Business School Press
- Lennéer-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1979) *Arbetsgruppens psykologi*. Natur och kultur
- Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo (1997) *Nya Team i organisationernas värld*. Liber Ekonomi
- Maslow, Abraham (1943) *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50, 370-396
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur
- McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill
- Nilsson, Björn & Waldemarsson, Anna-Karin (1990) *Kommunikation*. Studentlitteratur
- Olsson, Eric (1998) *På spaning efter gruppens själ*. Studentlitteratur
- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Liber
- von Bergen, Christina (2002) *Inre Ledarskap*. Ekerlids Förlag

## 8.2 Organisationsinterna källor

- *Närpolisutredningen - Utredningen av den framtida polisverksamheten vid närpolisområdena i Polismyndigheten i Skåne*. (2003-08-27)  
Diarienummer: ALM 127-8991/03
- *Polisverksamheten i närpolisområdena i Polismyndigheten i Skåne - beslut utifrån utvärderingen av närpolisorganisationen*. (2007-05-11)  
Diarienummer: AA-127-1133/06
- *Verksamhetsplan 2007* (2006-12-29) Diarienummer: AA 909-20000/06

## 8.3 Elektroniska källor

- [http://www.12manage.com/methods\\_goleman\\_leadership\\_styles\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles_sv.html)
- <http://www.police.se/inter/util/nodeid=21434&pageversion=1.jsp?articleid=126495>
- [http://www.polisen.se/mediaarchive/1685/4881/2\\_polisprogrammet.pdf](http://www.polisen.se/mediaarchive/1685/4881/2_polisprogrammet.pdf)
- [http://www.ut.se/uploaded/template/asp/ut\\_artikel\\_mall.asp?version=315791](http://www.ut.se/uploaded/template/asp/ut_artikel_mall.asp?version=315791)

## 8.4 Muntliga källor

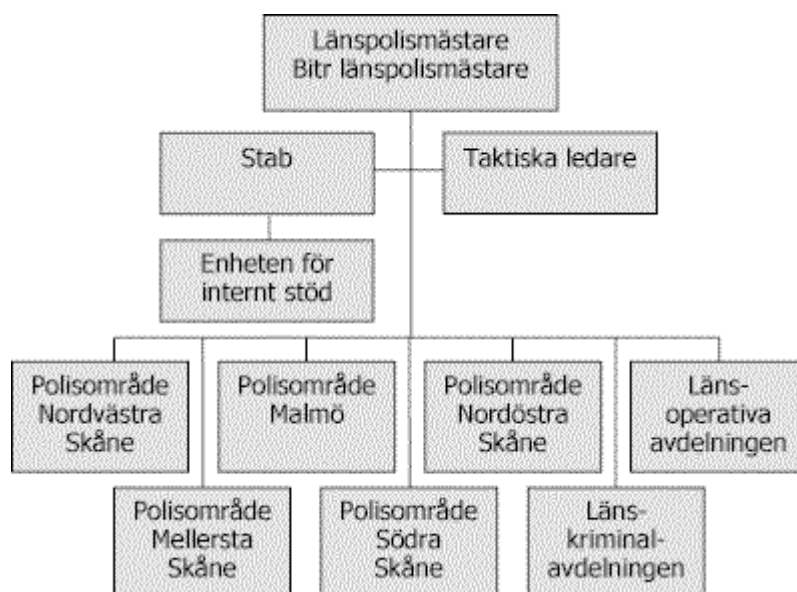
- Personliga intervjuer samt telefonintervjuer utförda med personer inom Polismyndigheten i Skåne, Polisförbundet samt representanter från polisen i Göteborg, Eskilstuna, Stockholm och Uppsala utfördes under perioden 2007-05-07 till 2007-05-29. På grund av behovet av anonymitet kan vi inte redovisa exakt dag och tid för respektive intervju.

# Bilaga 1

	Visionärt ledarskap	Coaching stil	Förenande ledarskap	Demokratiskt ledarskap	Trendsättande ledarskap	Kommenderande ledarskap
<b>Ledarkaraktäristik</b>	Inspirerar. Ha tilltro till egen vision. Empatisk. Förklarar hur och varför människors ansträngningar bidrar till "drömmen-framtiden".	Lyssnar. Hjälper människor att identifiera deras egna styrkor och svagheter. Lägger ledare. Uppmuntrar. Delegerar.	Främjar harmoni. Vänskapsmatch. Empatisk. Ökar på moralen. Löser konflikter.	Superb lyssnare. Lagarbetare. Lagspelare. Påverkare .	Stark drift till att åstadkomma något. Höga egna mål och krav. Initiativ. Låg nivå på inlevelse och samarbete. Otålighet. Mikrostyrning. Driven av siffror.	Befaller. "Gör detta därför att jag säger så". Hota. Täta kontroller. Övervakar flitigt. Skapa dissonans. Försämrar allas stämning. Driver bort talanger.
<b>Hur stil bygger resonans</b>	Tar människor med sig mot	Förbinder ihop vad en person önskar sig, med organisationens mål.	Skapar harmoni, genom att förena personer till varandra.	Uppskattar människors bidrag och får uppslutning genom deltagande.	Inser utmanande och spännande mål.	Minskar rädslan genom att ge tydliga direktiv i ett nödläge.
<b>Stilens effekt på (affärs-) klimatet</b>	+++	++	+	+	Ofta -- när den används för exklusivt eller dåligt	Ofta --
<b>När stilen är lämplig</b>	När förändringar kräver en ny vision. Eller när en tydlig riktning är nödvändig. Radikal förändring.	Att hjälpa kompetenta motiverade anställda att förbättra prestationen genom att bygga långsiktiga förmågor.	Att läka sprickorna i ett lag. Att motivera under stressiga tider. Eller att förstärka sambanden.	Att bygga support eller konsensus. Eller att få värdefulla bidrag från anställda.	Att få högkvalitativt resultat från ett motiverat och kompetent lag. Försäljningen.	I en allvarlig kris. Eller med anställda som skapar problem. Att starta en akut organisatorisk turnaround. Traditionellt militäristiskt.

(se tabell: [http://www.12manage.com/methods\\_goleman\\_leadership\\_styles\\_sv.html](http://www.12manage.com/methods_goleman_leadership_styles_sv.html)).

## Bilaga 2



**Anders Danielsson**

Länspolismästare

**Eva Årestad Radner**

Biträdande länspolismästare

**Per Svartz**

Taktisk ledare Skåne

**Kjell-Arne Eliasson**

Taktisk ledare Skåne B

**Lars-Folke Piledahl**

Chef länspolismästarens stab

**Christina Wadsten Malm**

Bitr chef länspolismästarens stab

**Ulla Ardermark Paulsson**

Polismästare och chef Polisen i Malmö

**Staffan Paulsson**

Polismästare och chef Länsoperativa avdelningen

**Holger Radner**

Polismästare och chef Polisen i Lund