

## **PM, beträffande arbete i särskild utredningsgrupp**

### **Bakgrund**

Kriminalchefen Christer Johansson m.fl. på ledningsnivå i Södertörn hade noterat att unga poliser snabbt anammar en kultur som inte är optimal ur ett produktionshänseende. En idé växte fram om att placera nya poliser (PA-roterare) tillsammans med en egen FU-ledare. Ett beslut fattades om att starta två grupper, en i Haninge och en i Huddinge, om vardera åtta poliser med en FU-ledare i respektive grupp. Grupperna skulle arbeta i fem månader från september år 2010 till och med sista januari år 2011.

Jag fick tjänsten som FU-ledare i Huddinge. Polisledningen sade att jag fick fria händer och driva verksamheten på det sätt jag ville under förutsättning att jag höll mig inom gällande lagstiftning och nådde upp till uppställd målsättning. Att bl.a. kriminalchefen i Södertörn gav mig detta förtroende uppfattar jag vara ett resultat av att polisledningen på högre nivåer betonat vikten av att dra nytta av forskning. Det verkade som om funderingen från Södertörns polislednings sida var att undersöka huruvida man kan få en hög produktion genom att dra nytta av forskning.

### **Gruppen**

Haninge lade upp arbetet på ett mer traditionellt sätt jämfört med Huddingegruppen. Det är bara Huddingegruppens arbetsmetodik som beskrivs i detta PM.

De poliser som skulle ingå i grupperna hade varit färdiga poliser i några månader. Det gemensamma för dessa poliser var att ingen hade önskat hamna i någon av dessa grupper utan de ville vara på andra enheter.

## Tre grundläggande faktorer

Personalen är polisorganisationens viktigaste resurs. Det finns en stor potential att öka produktionen genom att ta hänsyn till detta förhållande. Tre grundläggande faktorer antogs vara viktiga för att kunna uppnå en hög produktion:

- Behov av att medarbetarna utvecklar en hög motivation att utföra arbetsuppgifterna
- Behov av en snabb kunskapsutveckling hos medarbetarna där uppdrag anpassas till deras kunskapsnivå
- Effektiv utredningsprocess

Forskningsresultat inom bl.a. områdena: processtyrning, målformulering, ledarskap och motivation användes i strävandena att nå upp till ovanstående faktorer. Min uppfattning är att ovanstående tre faktorer är tillämpbara oavsett vilken grupp det handlar om, dvs. är inte bara giltigt för yngre poliser.

## Kort utdrag ur upplägg

Inom ramen för detta PM så kommer jag bara redovisa arbetet på en mycket övergripande nivå och lyfter inte fram bakomliggande teorier till olika strategi och metodval.

Den första arbetsdagen träffades vi på Polishögskolan. Syftet var att skapa en delaktighet kring upplägget av arbetet och diskutera vissa principiella frågor samt skapa en gruppkänsla.

En central fråga i den utvalda personalgruppen var att medarbetarna ville känna att de utvecklades. Det fanns därmed ett behov av att skapa en **dialog om utvecklingsbehov**. Hur skulle vi tillsammans på dessa fem månader i så stor utsträckning som möjligt kunna uppfylla de önskemål om personlig utveckling som fanns i gruppen? Vi använde de olika kunskapsstyperna i min doktorsavhandling som ett diskussionsunderlag.

Det framkom att det också var viktigt att med jämna mellanrum få göra "roliga" saker. Det gruppen definierade som "roliga saker" var att arbeta i yttre tjänst på olika enheter. Med en annan personalsammansättning hade det garanterat varit andra aktiviteter som uppfattats som roliga. Min inriktning var att vi skulle ägna cirka tjugofem procent åt utbildning/teambildning, men att det givetvis var helt beroende på vår produktion. Vi kom fram till att vi i samband med varje periodplanering skulle bestämma vilken utbildning/teambildning som skulle genomföras under kommande period. Alla var med på att en förutsättning dock var att produktionen månaden innan hade varit hög.

I efterhand visade det sig att vi körde drygt **tjugo procent teambuilding/utbildning**. Vid flera tillfällen samverkade vi med PK Fittja. Vi tjänstgjorde även med t.ex. Rave, Gränspolisen, Trafikpolisen och medverkade även under två City-helger. Denna

”sidoproduktion” bör iakttagas när man bedömer produktionsresultatet eftersom den inte syns i ”antal redovisade ärenden”.

En annan viktig fråga var att kunna lägga upp arbetet och arbetstiderna på ett individanpassat sätt. Att kunna skapa en **VINNA-VINNA situation** för arbetstagare-arbetsgivare. Som personalen uppfattade det hela råder för närvarande en förlora-förlora situation... Det fanns olika önskemål, som att:

- Någon ville arbete mest dagtid.
- Någon ville arbete mer intensivt för att kunna ha lite längre ledigheter.
- Någon ville kunna arbeta lite längre pass för att kunna ha en extra fridag i veckan.
- Någon ville ha möjlighet att arbeta hemifrån ofta och några ville kunna göra detta enstaka dagar om man t.ex. skulle känna sig lite krasslig (men inte sjuk), eller hade något speciellt man ville göra en viss dag.

Ovanstående önskemål kunde uppfyllas.

Jag var noga med att följa upp produktionen på individnivå. Det var en person i gruppen som inte klarade av frihet under ansvar. En vanlig reaktion i organisationer är att ett felaktigt beteende hos en individ innebär att alla i en grupp får indragna förmåner. Så skedde inte i detta fall. Det var den enskilda personen som inte klarade av upplägget. Det var därför denna och ingen annan som fick ta konsekvenserna av detta.

Även om det bara varit trettio procent av medarbetarna som klarat av upplägget hade det varit värt att tillämpa arbetsmetodikerna. Produktionen blir så pass mycket högre hos de som det funkar för att det överstiger eventuella negativa effekter. En viktig del är dock att omgående styra upp den eller de som inte följer de ramar som satts upp. Min forskning visar att det annars kan påverka motivationen negativt hos andra som ser att det inte spelar någon roll om man sköter sig eller ej.

Det fanns en strävan att muntligen informera målsäganden om orsaken till att ärenden lades ned. Denna information lämnades i samband med förhör eller utfördes när en utredning lagts ned. Många av ärendena handlade primärt om att en målsägande önskade komma tillrätta med ett problem. Det fanns ett mål i gruppen att arbeta med ärenden som det med en begränsad arbetsinsats fanns möjlighet att mildra/lösa, även om det bedömdes att det inte skulle gå att få någon lagförd för brott. Ovanstående två förhållanden gjorde att personalen kunde känna en tillfredställelse över genomförd arbetsinsats även om ett ärende lades ned.

Det fanns ett fokus på att skapa en effektiv process på individnivå. Exempelvis kan nämnas att vissa utredare alltid tog kopior på CD-skivor som skulle skickas till åklagare, medan andra utredare inte utförde detta arbetsmoment. Jag såg till att lösa kopieringen (själv eller med hjälp av någon i gruppen). Inriktningen var att anpassa ärenden och stöd efter utredares kunskapsnivå samt att minimera faktorer som stoppade upp utredningshastigheten på individnivå. Utredarna behövde därför t.ex. inte lägga ned tid på att ställa samman fotokonfrontationer eller hantera begäran om utlämnande av handlingar.

## Preliminärt resultat

Jag har inte hunnit analysera resultatet mer ingående.

När jag undersökte PA-roterares produktion från tidigare år så hade de (om de varit en grupp om åtta stycken) klarat av att slutredovisa cirka **150 ärenden** samt hållit ungefär **700 förhör** på fem månader.

Målsättningen för Haninge respektive Huddingegruppen var att redovisa trehundra ärenden under fem månader. Det vill säga målsättningen var ungefär den dubbla jämfört med tidigare produktion.

Kriminalchef Christer Johansson är nöjd med bägge gruppernas arbete. Haninge hade ett mer traditionellt upplägg av arbetet jämfört med Huddingegruppen och har under fem månader:

- Skrivit **226** PM
- Hållit **710** förhör
- Slutredovisat **532** ärenden och **88** av dessa (16.5 %) resulterade i förundersökningsprotokoll.

Huddingegruppen har under fem månader:

- Skrivit **322** PM
- Hållit **1720** förhör
- Slutredovisat **1188** ärenden och **305** av dessa (25.7 %) resulterade i förundersökningsprotokoll.

Det finns flera variabler som måste vägas in i resultatet och ovanstående är bara tänkt att utgöra en fingervisning om gruppernas produktion gentemot tidigare produktion hos PA-roterare.

Denna text är skriven på uppdrag och kriminalchef Christer Johansson. En längre och mer omfattande redovisning är planerad. Jag vill betona att PM:et är snabbt ihopsatt. Därför hoppas jag att det stannar inom en snäv krets.