

Kapitel 15

Presentationstaktiker

Nu var det min tur att fråga. Journalisten arbetade på en rikstäckande redaktion. Under de senaste tio åren hade han gjort ett antal uppmärksammade reportage, bland annat om polisen. Han menade att polisens mediehantering mer och mer började likna ett politiskt parti eller ett kommersiellt företags sätt att agera.

"- Man är intresserad av när reportaget sänds för att kunna parera publiceringen."

Jag noterade hans iakttagelser. Det var inte första gången jag hade hört något sådant. Andra journalister hade tidigare framfört liknande synpunkter.

Mellan år 2004-2014 har jag observerat och analyserat polisens agerande när de utsätts för eller riskerar utsättas för kritik¹. Jag har också pratat med ett stort antal journalister. Det förekommer ett antal taktiska förhållningssätt, som används i olika omfattning.

Taktik	Beskrivning
Tystnad	Invänta och se om kritiken lägger sig. Det som är intressant ena dagen är ofta en gammal nyhet nästa dag. Ett uttalande från polisen riskerar att ge en nyhet större utrymme.
Låta annan än högsta chefen yttra sig	Om en hög chef yttrar sig kan det få till följd att nyheten blir mer uppmärksammas. Om någon som är van med media, exempelvis en presstalesman, svarar på kritiken finns goda förutsättningar att parera kritiska frågor. Genom att inte skicka fram högsta chefen går det, vid eventuell kritik mot talespersonens yttranden, att säga att det inte är myndighetens officiella uppfattning. Om kritiken lägger sig är allt frid och fröjd annars går det att skicka fram någon som befinner sig högre upp i hierarkin.
Taktiskt skjuta på en intervju	Att skjuta på en intervju kan begränsa möjligheterna för media att kontrollera utsagor innan sändning. Det finns därmed en god chans att intervjun tas med oemotsagd. Eftersom nyheten i normalfallet blir en "gammal" nyhet efter reportage är chansen relativt liten att utsagorna kontrolleras.

Angripa enstaka uppgifter i kritiken	Att framföra att viss uppgift i kritiken är felaktig, eller har tolkats på ett missvisande sätt. Sedan inte kommentera andra förhållanden, mer än att i allmänna ordalag framföra att kritiken inte stämmer.
Försöka minska trovärdigheten hos den som kritiserar	Genom uttalanden försöka misskreditera uppgiftslämnaren.
Välja direktsändning	I direktsändning är det relativt lätt att undvika att svara på frågor. Tiden är kort och det finns möjlighet att istället föra fram andra budskap. Det är också svårt att omgående kontrollera framförda uppgifter. Det finns goda chanser att frågan inte sedan har samma nyhetsvärde och att riktigheten i uttalanden inte kontrolleras.
Inte svara på fråga/barra svara på del av fråga	Har en stark koppling till föregående punkt, men vanligt förekommande vid olika typer av intervjuer och informationsspridning.
Bagatellisera en upptäckt felaktighet	Handlar om att tona ned betydelsen av en upptäckt felaktighet
Att lämna polisens bild innan reportage	Om polisen får kännedom om en pågående granskning kan det vara fördelaktigt att gå ut och lämna sin bild av händelsen innan media-reportage publiceras. Det kan dels bidra till att förstöra nyhetsvärdet för en pågående granskning, dels finns en god möjlighet att det är polisens bild som får genomslag.
Att lämna polisens bild direkt efter kritisk situation	Tangerar föregående taktik, men här handlar det om att gå ut med polisens bild direkt i anslutning till när något har inträffat som polisen misstänker kan leda till kritik. Polisens informationsövertag och starka roll som tolkare av information gör att polisens bild kan få genomslag. Risken för motstridiga uppgifter kan vara låg om t.ex. en motpart dött eller när polisen agerat mot en gruppering som inte är intresserad av att uttala sig i media. Om det framkommer motstridiga uppgifter blir det ofta svårt att styrka att polisens bild är felaktig.
Hänvisa till en anmälan eller en	Att hänvisa till en upprättad anmälan, eller att framföra att polisen har eller är på gång att initiera en översyn av ett uppmärksammat

<p>pågående eller planerad översyn</p>	<p>förhållande kan få flera positiva följder. Det finns möjlighet att påtala att polismyndigheten inte närmare vill kommentera uppkommen kritik med hänvisning till att man inte vill föregripa en utredning, eller hävda att polisen inte kan yttra sig på grund av förundersöknings-sekretess (se vidare nedan). Mediadrevet går ofta snabbt över och det finns goda chanser att frågan inte har något större nyhetsvärde när en anmälan läggs ned eller när en översyn inte resulterar i några egentliga förändringar. Att anmälningar läggs ned är inte förvånande när uppkomna situationer handlar om strukturella-, etiska- eller bemötande-problem och inte juridiska fel. Det finns också goda möjligheter att en nedlagd utredning eller en friande dom uppfattas som att en åklagare eller en domstol bedömt att polisens handlingar varit korrekta. Men det är viktigt att ha klart för sig att dessa beslut handlar om en bedömning av enskilda individers juridiska ansvar - inte om ett avgörande om polisen agerat på ett för situationen adekvat sätt (se vidare nedan). Att polisen själv utreder anmälningar och genomför översyner är fördelaktigt för om, när och hur information kommuniceras ut om detta arbete.</p>
<p>Hänvisa till sekretess eller rikets säkerhet</p>	<p>En hänvisning till sekretess och rikets säkerhet kan begränsa medias möjligheter att granska ett förhållande genom att de inte får ut olika typer av information.</p>
<p>Försvåra åtkomsten av handlingar</p>	<p>Även utan att åberopa sekretess har polisen goda möjligheter att hindra externa aktörer att få tillgång till handlingar som omfattas av offentlighetsprincipen. Det är för det första svårt för media att veta om de fått ut alla handlingar i ett ärende som de begärt ut. Dessutom kan det finnas handlingar som rör samma ärende, men som har ett annat diarienummer. Polisen har goda möjligheter att diarieföra handlingar på ett sätt som försvårar för media och andra aktörer att få tillgång till viss information.</p>
<p>Att initiera en aktivitet</p>	<p>Att initiera en insats, nytt arbetssätt eller nytt projekt för att komma tillrätta med det problem kritiken berör kan mildra kritiken. En presskonferens om detta i anslutning till att ett</p>

	<p>mediereportage publiceras kan ta bort fokus från reportaget. Huruvida de föreslagna aktiviteterna har någon egentlig påverkan på verksamheten är ofta svårt att kontrollera. Dessutom – när det är aktuellt att kunna se någon effekt finns en god chans att frågan är inaktuell.</p>
<p>Att hänvisa till en utbildningsinsats och/eller värdegrundsarbete</p>	<p>Handlar om att hänvisa till en kommande utbildningsaktivitet och/eller värdegrundsarbete som en åtgärd mot ett uppmärksammat problem. Liknar taktiken i föregående punkt, men tas upp som en egen punkt eftersom den är så pass vanligt förekommande.</p>
<p>Sprida information om att polisen är bra eller på gång att förbättras</p>	<p>I anslutning till kritiken eller kort därefter göra tilltalande presentationer i olika forum om hur bra polisens arbete fungerar, eller kommer att fungera, just inom det område som kritiken berörde. I dessa reportage berörs inte tidigare kritik.</p>
<p>Pumpa ut information om helt andra frågor</p>	<p>Föra ut andra nyheter som att organisationen ska ta hjälp av ny teknik eller tillämpa nya arbetsmetoder, att man hoppas göra ett genombrott i en uppmärksam utredning, att polisen berättar om en insats eller aktivitet mot ett uppmärksammat fenomen, eller lyfter fram resultatet av en lyckad konkret brottsutredning som kan väcka medias intresse. Det finns härigenom möjlighet att media växlar fokus och att kritiken mildras.</p>
<p>Att undertrycka negativ information</p>	<p>När polisen själva gjort en granskning av ett förhållande går det att publicera sammanfattningar av granskningen som ger en överdriven positiv bild, där vissa förhållanden inte lyfts fram. Det kan dessutom i rapporter handla om att ta bort vissa frågor, avsnitt eller att undvika skarpa formuleringar och istället mildra kritiken. Polisens informationsövertag och starka roll som tolkare av information öppnar goda möjligheter. Polisens radiosystem Rakel är krypterad. Det medför att polisen kan välja att inte informera om vissa händelser eller skjuta på information om dessa, vilket kan försvåra granskning och göra att dessa händelser får lägre nyhetsvärde.</p>

Att dölja negativa nyheter i andra nyheter	Att presentera negativa nyheter vid tillfällen då media har fullt upp att bevaka andra händelser kan göra att något som i annat fall riskerar att få ett stort uppslag och negativ belysning kanske stannar vid en notis.
Att hänvisa till ett gripande	Meddelande om ett gripande eller förestående gripande kan räcka för att ge en bild av ett väl genomfört polisarbete och en fungerande verksamhet. Ett gripande säger dock inget om hur starka misstankarna är. De kan vara mycket svaga. Nya händelser inträffar hela tiden och att personer släpps brukar få mycket mindre eller inget utrymme alls i media.
Utforma skriftliga direktiv	Utforma skriftliga direktiv för att visa att organisationen tagit åt sig av kritik. Den beslutsnivå som har formulerat texterna lägger därefter över ansvaret på de som ska följa direktiven. Huruvida det är praktiskt möjligt att leva upp till direktiven med tanke på tilldelade resurser eller andra omständigheter är en helt annan fråga som kan vara svårt att värdera utan en god kunskap om verksamheten.
Omorganisation	Att hänvisa till en förestående eller kommande omorganisation som en lösning på uppmärksammade problem. När en omorganisation har genomförts går det under relativt lång tid att hänvisa till att effekten kommer uppstå när organisationen har satt sig. Om resultat sjunker inledningsvis eller resultat är speciellt lågt under en viss period går det senare att hänvisa just till denna period för att visa att omorganisationen varit lyckad. En omorganisation möjliggör också att personal kan definieras på ett tilltalande sätt trots att de utför samma uppgifter som tidigare.

När polisen utsätts för orättfärdig, missvisande eller direkt felaktig kritik är det viktigt att ha en förmåga att bemöta kritiken. Flera av de strategier som beskrivs i tabellen kan vara rimliga att ta till för att bland annat öka kunskapen hos allmänheten om en händelse eller ett förhållande. Det behöver inte handla om ett taktiskt val från polisens sida att exempelvis dölja vissa omständigheter. Att polisen till exempel inte vill kommentera ett förhållande direkt kan bero på att anhöriga ska underrättas eller att det finns ett behov av att kontrollera vissa uppgifter innan man gör ett officiellt uttalande. Utan att känna till det faktiska behovet av exempelvis informationsinhämtning kan det vara omöjligt att fastställa om det handlar om ett taktiskt förhållningssätt att inte svara. I och med detta finns det goda möjligheter att systematiskt välja att inte kommentera vissa händelser, utan att behöva bli anklagad för att tillämpa

en taktik. Det förekommer emellertid att media kritiserar polisen för att inte vilja kommentera händelser. Ett exempel var när en hundförare gjorde ett omdiskuterat ingripande och polisens presstalesman framförde:

*"Vi ser ingen anledning varför vi bör uttala oss om detta en helg"*ⁱⁱ

Så länge polisen inte uttrycker sig alltför arrogant finns goda möjligheter att slippa lämna kommentarer, eller åtminstone skjuta på kommentarerna, utan att bli kritiserad för detta. Förutsättningarna är desamma för högre chefer. Att högre chefer inte alltid går att nå, inte vill kommentera händelser, eller hälsar saker genom sin pressekreterare upplevs sällan som något konstigt. Det krävs att en chefs beteende studeras över en längre tidshorisont för att ett mönster ska framträda. Och det verkar mer eller mindre riskfritt för högre chefer att vara svårtillgängliga när polisen utsätts för kritik, men i övrigt, så fort det rör sig om positiva nyheter, ofta figurerar i media.

Vad gäller den taktiska möjligheten att upprätta en anmälan som ett sätt att slippa lämna kommentarer kan polisen hänvisa till skyldigheten att upprätta en anmälan vid kännedom om ett brott. Det blir därmed svårt att med framgång kunna beskylla polisen för att det rör sig om en taktisk åtgärd. Att ledningen kände till problemet innan det belystes offentligt, men att det var först då som en anmälan upprättades, kan vara svårt att styrka. Likaså om ledningen undviker att undersöka ett förhållande vidare.

En Google-sökning på *"polisen anmäler sig själv"* ger tusentals träffar. Genom att upprätta en anmälan och hänvisa till denna uppfattas det lätt som om det kommer att ske en bedömning av om polisens agerande var adekvat, t.ex.:

*"Polisen i Sörmland har anmält sig själv till Riksenheten för polismål, som ska utreda om polisen begick ett misstag i samband med att de tog emot ett tips i våras"*ⁱⁱⁱ

"Som en följd av oroligheterna efter derbyt mellan Djurgården och AIK i fotbollsallsvenskan har Stockholmspolisen anmält sig själv och inlett en internutredning för att se om man gjort några fel."^{iv}

"Polisen anmäler sig själv till åklagare för att få utrett hur ryttare användes vid tumultet kring helgens nazimöte i Malmö."^v

Åklagaren gör inte en bedömning av om polisen har använt rätt taktik eller borde ha använt en annan taktik. Åklagarens beslut handlar istället om hen på objektiva grunder förväntar sig en fällande dom mot en utpekad fysisk person vid en rättegång. En polis kan ha agerat på ett olämpligt sätt utan att ett juridiskt fel har blivit begånget^{vi}. Det kan också, särskilt i tumultartade situationer där många personer är inblandade, vara svårt att identifiera vem som är ansvarig för en viss handling. Om det inte går att knyta en viss fysisk person till att ha begått ett juridiskt fel läggs utredningen ned. Sammanfattningsvis kan en utredning läggas ned även om polisen agerat på ett klandervärdigt sätt. Uttryck som att polisen anmält sig själva för att se om man gjort några fel blir därigenom missvisande. Polisen kan senare hänvisa till åklagarens beslut som ett sätt att rättfärdiga sitt beteende:

"Familjen känner sig kränkt och utskämd av polisens behandling. Men polisen tycker inte att de gjort fel. – Enligt åklagaren har vi inte begått något brott"^{vii}

Många gånger kan media inte veta om polisens agerande handlar om en taktik för att parera kritik:

När listan^{viii} sändes så anordnade Stockholmspolisen till synes helt apropå en presskonferens om ungdomsbrottslighet samma dag som nyheterna om polisens misslyckade ungdomssatsning i södra Järva publicerades, men kritiken och reportagen nämndes inte i presskonferensen. Det kan givetvis vara så att presskonferensen var inplanerad sedan tidigare, åtminstone är det svårt att bevisa att så inte var fallet, men det är en otrolig slump i så fall och misstänkt likt det typiska sättet för politiska partier att parera kritik i media.^{ix}

Ibland kritiserar polisen av media för att medvetet agera på ett sätt som ligger i linje med någon taktik som tas upp i tabellen:

”När undersökningen offentliggjordes förra veckan valde Rikspolisstyrelsen att inte berätta om kritiken mot den högsta ledningen. I en artikel på polisen.se skrev myndigheten förvisso att ”nöjd medarbetar-index” har sjunkit, men berättade i övrigt enbart om en av de få punkter i rapporten som är positiv.”^x

Det förekommer att media upprepade gånger har anklagat polisen att använda sig av de taktiker som beskrivs i tabellen. Så var exempelvis fallet när Svenska Dagbladet hösten år 2011 skrev om att Stockholmspolisens klottergrupp gick ut med uppgiften att de gripit 16 personer som klottrat i samband med konventet Art of the streets. SvD:s granskning visade att högst ett fall kunde knytas till arrangemanget^{xi}. Veckan efter pekade SvD på att polisen lämnat vilseledande uppgifter beträffande hur samverkan med ett vaktbolag gick till och att polisen känner till väktarbolagets kritiserade arbetsmetoder för att få tag på klottrare^{xii}. Ytterligare en vecka senare skrev DN i en artikel att den ansvarige vid Stockholmspolisens klottergrupp har blivit anmäld för att ha manipulerat ett mejl innan han lämnade ut det som allmän handling^{xiii}.

Det är dock enkelt för polisen att använda olika taktiker för att parera kritiken på ett framgångsrikt sätt. I vissa fall har journalister blivit irriterade över polisens agerande. Ett exempel på detta är hur polisen i Västernorrland bemötte kritik i media med anledning av att en omhändertagen person skadade nacken allvarligt:

”Det är viktigt att ni förstår att det ni läser och får berättat för er i media om händelser av denna karaktär ofta bara en parts sanning. Det ni inte får läsa och höra om i media är polisens syn på samma ingripande. Anledningen till att ni inte får det är att sådana uttalanden skulle vara direkt fel av oss av flera orsaker. Den viktigaste orsaken är att Polisen i Sverige lyder under förundersökningssekretess vilket helt förhindrar oss att uttala oss om pågående ärenden”^{xiv}

Flera journalister blev upprörda över polisens budskap och var kritiska till att polisen skyddade sig bakom förundersökningssekretess:

”det är anmärkningsvärt att polisen på detta sätt använder sin egen nyhetskanal för att misstänkliggöra medierna såsom ”vinklade” utan att vare sig här eller i pressen redogöra för hur den skadade mannen fick sina skador, och varför de anser att polisen inte gjort något fel.”^{xv}

Sammantaget är det relativt problemfritt för polisen att systematiskt använda sig av de taktiker som beskrivs i tabellen.

Tanken med att presentera tabellen i detta kapitel är inte att hävda att polisen alltid använder sig av dessa taktiker i syfte att bygga kulisser och mörklägga olika förhållanden. Men som jag skrev i början av boken är det viktigt att ha i åtanke att polisen rutinmässigt gör en bedömning av om, när, vad och i vilket sammanhang information ska presenteras. I och med att polisen har anställt fler professionella kommunikatörer är det naturligt att polisen i ökad utsträckning tillämpar olika former av mediestrategier. Andra forskare^{xvi} har beskrivit hur polisen använt olika strategier för att hantera kritik

i media och att de i vissa fall heller inte hymlar om detta. En kommunikationschef vid polisen i Jönköping twittrade och var stolt över de frågor de fått med anledning av ett kritiskt reportage om Jönköpingspolisen i Uppdrag granskning (UG):

"Den mest smickrade journalistfrågan igår om UG: Vilken pr-byrå har ni använt som lagt komplanen?"^{xvii}

Och i en senare tweet:

"Den har mina kommunikatörskollegor och jag lagt själva"^{xviii}

I det aktuella fallet hade Jönköpingspolisen anordnat en pressträff innan Uppdrag granskningsreportage sändes. Polisen skickade ut pressmeddelande, lade ut ljud och videofilmer av intervju, producerade sex texter i samband med att reportaget sändes samt nyttjade chat, Facebook och Twitter^{xix}.

Jag har själv tagit del av resonemang som kommunikations-personal inom polisen har fört som bekräftar användningen av de taktiker som beskrivs i tabellen. Jag har även hört hur personal som arbetar med kommunikations-frågor på Rikspolisstyrelsen berömt personer på polismyndigheter som arbetar med kommunikation: *"Hon var duktig i spelet med media och klarade sig helt utan vår hjälp"*

Sommaren år 2015 har det gått ett decennium sedan jag senast hade ett föredrag för Stockholmspolisens lednings-grupp. Att det inte fanns något intresse av att ta del av min forskning var ett starkt skäl till att jag hösten 2012 skickade ett utkast på en kommande forskningsartikel till en av DN:s ledarskribenter. Artikeln handlade om Stockholmspolisens sätt att presentera sin verksamhet^{xx}. Under rubriken *"Polisen fifflar med siffror"* ställde sedan ledarskribenten Hanne Kjöllers sig frågan om man kan lita på Stockholmspolisen och summerade sitt svar: *"Efter att ha läst polisforskaren Stefan Holgerssons ännu inte publicerade forskningsrapport lyder svaret: Nej."*^{xxi} Länspolismästaren i Stockholm skrev ett inlägg som svar på ledaren, där han påtalade att det var en märklig situation att gå i diskussion om en rapport:

"som varken jag eller någon i min närhet hittills tagit del av. Men det spelar inte särskilt stor roll. Jag får uppfattningen att rapporten gör någon typ av historisk tillbakablick, som i och för sig säkert går att ha olika uppfattningar om – men som nu Hanne Kjöllers förefaller ha översatt till en rådande kultur"^{xxii}

Jag håller med länspolismästaren att situationen var märklig - men av helt andra skäl. Stockholmspolisens ledning hade trots påstötningar inte haft ett intresse att fånga upp informationen från en av sina anställda som bedriver aktivt forskningsarbete. Man fick istället ta del av informationen via media. Polisledningen efterfrågade heller inte utkastet på forskningsartikeln eller en muntlig redovisning av denna efter Hanne Kjöllers ledare. Svaret från länspolismästaren belyser också en annan problematik. På flera ställen i boken framkommer det att Stockholmspolisen ursäktat felaktiga och missvisande uppgifter med att det berott på enstaka misstag och olyckliga omständigheter. Det krävs att beteendet studeras över en längre tidsperiod för att visa att det följer ett mönster. Ett sådant försök avfärdas dock av polisledningen som en ointressant historisk tillbakablick. Med en sådan inställning blir det omöjligt att få polisledningen att medge eller att inse att sättet att presentera information på ett missvisande sätt kan vara avsiktlig.

I en händelsekedja kan misstag vara blandade med taktiskt agerande att bygga upp en viss bild, vilket gör situationen än mer komplex. Hur polisen hanterade kritiken mot polisrytteriets agerande i Limhamn, Malmö i augusti 2014 är ett exempel på detta. I ett officiellt uttalande påstod polisen bland

annat att demonstranterna kastar *"stora gatstenar och ammoniak i stor omfattning"* och att ambulanspersonalen *"blivit angripna av våldsverkare"*. Dessa uppgifter visade sig senare vara felaktiga och bland annat Stockholmspolisens presschef var kritisk och menade att *"de olika beskedet från Polisen om aktivisternas attacker är förvirrande, motsägelse-fulla och skadar förtroendet för polisen."*^{xxiii}

I media framstod det som att polisen medvetet ljugit om ett antal förhållanden^{xxiv}, men det är inte osannolikt att det istället handlade om kommunikationsmissar, i kombination med en underlåtenhet att säkerställa att uppgifterna var korrekta. Jag har tidigare i boken pekat på att det är lätt att det uppstår missuppfattningar. Risken är särskilt stor i kaotiska situationer. Uppgifter som passade polisens syften att förklara att ingripandet var motiverat användes. Drivkraften var låg att kontrollera riktigheten i informationen. Under det efterföljande mediala trycket använde sig emellertid polisen medvetet av flera av de taktiker som redovisas i tabellen.

Polisen försökte för det första bagatellisera de felaktiga uttalandena genom att hävda att de olyckligtvis hade använt sig av *"ett felaktigt ord i ett pressmeddelande"*^{xxv} och skylla på att de hade ont om tid att kontrollera enskilda uppgifter^{xxvi}. Det handlade dock inte om missar i enstaka ordval^{xxvii} och det fanns gott om tid att kontrollera uppgifterna under de två dygn som denna information var polisens officiella version av vad som hänt på Limhamns torg^{xxviii}. Kommenderingsledningen använde sig också av taktiken att hänvisa till att det upprättats en anmälan, och att de därför inte kunde uttala sig om händelsen, mer än att det sätt som hästarna användes på är en utvecklad metod^{xxix} som är väl beprövad och framgångsrik^{xxx}. Dessa påståenden var också felaktiga. Sättet att använda hästarna överensstämmer inte med hur användandet av polisrytteriet presenteras i andra sammanhang och bygger inte på en välgrundad metod^{xxxi}. Det finns dessutom, tvärt emot vad polisledningen verkar försöka ge sken av, möjligheter att yttra sig om principer och allmänna förhållningssätt. En anmälan hindrar inte detta. Att hänvisa till en anmälan gör däremot att det finns möjlighet att lägga locket på och begränsa en diskussion, vilket är ett medvetet val. Däremot, behöver inte den förmedlade missvisande bilden av hästarnas arbetssätt vara avsiktlig. Det kan bero på en kunskapsbrist.

En vecka efter händelsen i Malmö medverkade jag på nyhetsmorgon i TV 4 med anledning av att en liknande demonstration skulle hållas i Stockholm^{xxxii}. Jag framförde att det var ett stort antal personer som arbetade med underrättelsetjänst inom polisen, men att det bara var fem personer i landet som på heltid arbetade med dialogpolisverksamhet. Det visade, menade jag, hur lågt polisen prioriterade det brottsförebyggande arbetet. Påståendet om att det bara fanns fem heltidsanställda dialogpoliser i landet avfärdades av kommenderingschefen som var med på nyhetsmorgon. Hon sade att det är *"tre gånger så många än fem bara i Stockholm"*. Hennes påstående var dock felaktigt. Två personer arbetade på heltid med dialogpolisverksamhet i Stockholm^{xxxiii}.

Hon behöver inte ha haft en avsikt att lämna felaktiga uppgifter, utan hennes uttalande kan bero på att hon var felunderrättad eller missuppfattade vad jag sade. Jag tog kontakt med den polis som hade pressjour för att påtala det olyckliga i att kommenderingschefen gått ut med felaktiga uppgifter. Polismyndigheten hade emellertid inte något intresse av att korrigera det felaktiga påståendet. När en hög chef yttrar sig bestämt får det stor tyngd. Det är därför viktigt att yttrandena är korrekta. Kommenderingschefen framförde också under medieinslaget att alla poliser arbetar med dialog. Just en hänvisning till att *"alla poliser jobbar med"* en viss verksamhet är vanligt förekommande för att bygga upp en bild av att polisen satsar på ett visst verksamhetsfält. En sådan taktik hade exempelvis

använts två dagar tidigare av den biträdande operativa chefen i Östergötland när polisens ungdomsarbete utsattes för kritik^{xxxiv}. Andra verksamhetsfält där det har framförts att *"alla poliser arbetar med"* är exempelvis mot narkotika^{xxxv} och trafiksäkerhetsarbetet^{xxxvi}. Om en polis ska jobba med allt blir det givetvis väldigt lite tid för respektive aktivitet. En omfattande tidsstudie av vilka aktiviteter den uniformerade personalen ägnar sig åt visade därför föga förvånande att polispersonalen exempelvis bara utförde fotpatrullering en procent av arbetstiden^{xxxvii}.

Efter kravallerna i Limhamn konstaterade Leif GW Persson att polisen *"försöker ställa sig i så bra dager som möjligt"*^{xxxviii}. Två dagar efter Leif GW Perssons yttrande publicerade Svenska Dagbladet en artikel där jag gjorde uttalanden med liknande andemening:

"Holgersson jämför polisen med partier och stora organisationer som vill beskriva verksamheten på bästa sätt, något som även gynnar styrande politiker som kan peka på en fungerande myndighet."^{xxxix}

Presschefen i Stockholm gick i samma artikel till angrepp mot de slutsatser jag dragit:

"Holgerssons påståenden är 'oförskämda'. – Han saknar insyn. /.../

Du tycker inte att beskrivningen av polisen som ett politiskt parti stämmer? [journalist]

– Jag håller inte med om det. Vi försöker så objektivt vi kan beskriva vår verklighet så att allmänheten kan dra sina egna slutsatser. Det är klart att vi vill visa på en bra polisverksamhet. Men det är inte samma sak som att försköna eller att dölja."^x

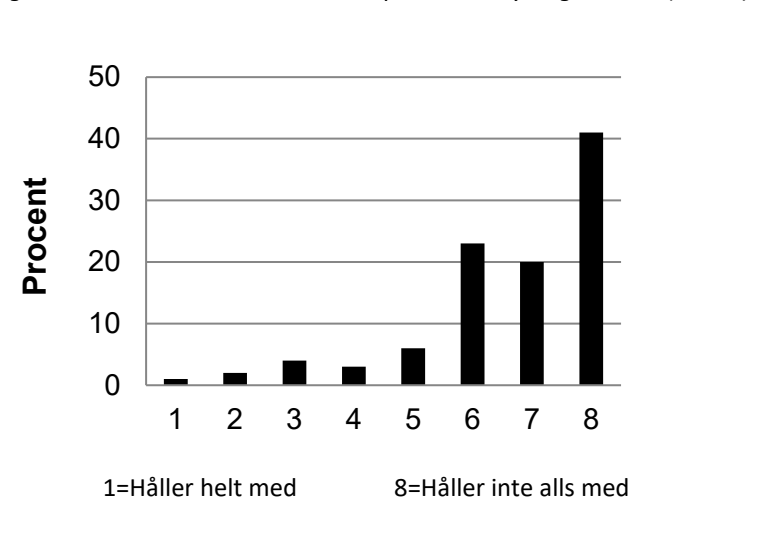
Av nyfikenhet önskade jag ställa två frågor till Stockholmspolisens presschef: Var hans uppfattning att polisen, till skillnad från många organisationer i offentlig sektor, inte försöker maximera att verksamheten ser bra ut ytligt sett? Hur definierade han i så fall skillnaden mellan en strävan att vilja visa på en bra polisverksamhet och att försköna eller dölja information? Vi träffades över en lunch. Presschefen menade att polisen, som han uppfattade det, inte gör det som forskare konstaterat vara vanligt inom offentlig sektor - nämligen lägger kraft på att presentera en tilltalande yta. Hans uppfattning var att det är högt i tak inom polisen och att detta innebär att många vågar yttra sig. Även om det skulle finnas en vilja att försköna och dölja information skulle detta inte fungera eftersom organisationen är så stor och att många medarbetare har ett högt rättspatos. Som svar på den andra frågan, att definiera skillnaden mellan en strävan att vilja visa på en bra polisverksamhet och att försköna eller dölja, inledde han sitt svar med ett resonemang om att polisen har ett ansvar för medborgarnas trygghet och att det därför är viktigt att informationen från polisen inte har en negativ inverkan på tryggheten. Han ville dock fundera på frågan ytterligare för att kunna ge ett bra svar. Efter två dagar så fick jag ett skriftligt svar där han påtalade att på en "medveten strategisk nivå" försöker inte polisen maximera att allt ser bra ut. Däremot menade han att "det ligger i sakens natur" att myndigheten gärna vill lyfta fram goda exempel, vilket innebär att positiv information får ett klart övertag. Han menade också att det på ett mänskligt plan säkert finns en ovilja att exponera dåliga exempel eller resultat. Han framförde vidare att ett sätt att bemästra det är att som huvudregel publicera alla typer av rapporter och granskningar okommenterade, oavsett slutsatser.^{xii}

Under demonstrationen i Stockholm en vecka efter händelsen i Limhamn var det två kommunikationsbeslut som kom att betraktas med misstro. Det ena handlade om att polisen tog bort en bild på Instagram. Det andra om en ändrad formulering i en faktatext på sin hemsida. En bild på gatstenar togs enligt presschefen bort från Instagram för att det inte gick att säkerställa var den var

tagen. Att formuleringen i text på hemsidan ändrades berodde enligt presschefen på att en twittrare uppmärksammade polisen på en formulering i faktatexten. En av polisens jurister kontaktades och det visade sig att polisen gått ut med en felaktig uppgift. Texten ändrades och åtgärden kommenterades på Twitter. Att det av faktatexten inte framgick att polisen gjort en förändring berodde enligt presschefen på att det skulle bli rörigt med en massa korrigeringar. Presschefens hållning är att kommunikation är dynamisk. När ny information, nya insikter, kunskaper etc. tillkommer ändras informationen fortlöpande för att uppnå högsta möjliga nivå av korrekthet.^{xlii}

Det finns givetvis en möjlighet att presschefens svar är ett sätt att parera kritik mot polisens mediestrategi. Men jag tänkte analysera hans svar utifrån att han har svarat med ett ärligt uppsåt. För det första håller jag med honom om att möjligheten för polisen att skönmåla och dölja information skulle försvåras av om det var högt i tak i organisationen. Vi har dock två olika bilder av klimatet i organisationen. Det finns många indikationer på att personalen är rädda för att bli straffade av ledningen om de kritiserar förhållanden inom polisen^{xliii}. En studie i ett län där jag intervjuade 123 anställda på olika nivåer i organisationen visade att det fanns en utbredd rädsla att kritisera organisationen externt^{xliiv}.

Påstående: *Det är ingen risk att det blir negativa följder för dig om du framför extern kritik, till exempel att du går ut i media och berättar om ett problem i myndigheten^{xliv}. (n=123)*



Till skillnad från presschefen så hävdar jag dessutom att risken för skönmålning snarare är större i en stor organisation eftersom sannolikheten för att information filtreras är högre (se tidigare beskrivningar i boken). En utbredd rädsla att kritisera förhållanden gör att det finns goda förutsättningar för ansvariga att skönmåla och dölja information. Att det som presschefen konstaterar, på ett mänskligt plan kan finnas en ovilja att exponera dåliga exempel eller resultat, kan således vara svårt att komma tillrätta med. Presschefens uppfattning att detta kan bemästras genom att "*publicera alla typer av rapporter och granskningar, okomenterat, oavsett slutsatser*" tillämpas inte. Stockholmspolisen har, mig veterligen, exempelvis aldrig på sin hemsida eller i till exempel tidningen Sambandet publicerat eller beskrivit någon rapport eller granskning som jag gjort. År 2015 är jag inne på mitt artonde år som forskare och tjugotredje år som anställd inom Stockholmspolisen. Jag vet en

mängd andra rapporter och granskningar med hög relevans för polisen som andra har gjort och som heller aldrig publicerats, beskrivits eller nämnts. Dessutom har polisen vidtagit åtgärder för att stoppa vissa rapporter där resultaten inte var önskvärda^{xlvi}.

Presschefen hävdar vidare att kommunikation är dynamisk. Det sätt polisen valt att kommunicera på gör det svårt att få en inblick i den dynamiken. Polisens agerande blir inte transparent. Det hade varit önskvärt att det gick att se de ändringar som polisen gjort på sina hemsidor. Om det skulle bli mycket korrigeringar finns alltid möjligheten att skriva om en sida helt med en länk till den gamla. En sådan ordning skulle sätta en press på polisen att vara mer noggrann med vilken information man gick ut med.

De slutsatser jag dragit kring polisens sätt att presentera sin verksamhet är på intet sätt unika, vilket framgår av ett flertal hänvisningar i boken till andra forskare^{xlvii}. En dryg vecka innan jag blev kritiserad av Stockholmspolisens presschef för att sakna insyn i dessa frågor skrev professor Mats Alvesson, som är en auktoritet vad gäller *”funktionell dumhet”* i organisationer, en debattartikel i Svenska Dagbladet:

”Moderna organisationer, särskilt i offentlig sektor, utsätts för många krav på att göra allt formellt rätt och maximera att allt ser bra ut, ytligt sett.”^{xlviii}

Polisen nämndes som ett exempel. Det finns flera faktorer som bidrar till att risken är minst lika stor för polisen som för andra organisationer i offentlig sektor att ta till något av det som brukar kallas för legitimitetsskapande aktiviteter^{xlix}. Ett skäl är att det råder ett särskilt högt medialt tryck på polisen, i kombination med att uppkomna situationer ofta är kaotiska och att acceptansen för att poliser begår misstag inte sällan är låg. Att det dessutom finns ett fokus på att försöka fastställa om det går att åtala enskilda befattningshavare för att ha begått juridiska fel - framför att inrikta sig på att försöka utveckla verksamheten i syfte att minska risken för framtida felbeteenden, påverkar organisationskulturen. Det hämmar en öppenhet och att förhållanden ska bli beskrivna på ett rättvisande sätt. Forskare har pekat på vikten att införa ett system likt det som finns i sjukvården, Lex Maria – som ett sätt att utveckla verksamheten^l. En annan omständighet som påverkar behovet av legitimitetsskapande aktiviteter är att de högsta cheferna utåt inte ifrågasätter möjligheterna för polisen att lösa alla sina uppdrag. Underlydande chefer hamnar i en besvärlig situation när förutsättningarna att lyckas är låga och det uppfattas som illojalt att ifrågasätta möjligheterna att leva upp till de krav som ställs på organisationen. I sin strävan att göra överliggande hierarki nöjda är det lättare att påverka att det ytligt sett ser bra ut än att ändra verksamheten. Det har dessutom blivit vanligare att anställda på nyckelbefattningar har en starkt begränsad kunskap om polispraktiken. Detta i kombination med att det generellt sett inom polisen finns en låg kunskap om vilka metoder som forskning visat att polisen bör tillämpa och att polisen inte är en lärande organisation gör att förutsättningarna för att få till stånd en väl fungerande verksamhet blir små. Det ökar behovet av legitimitets-skapande aktiviteter.

Polisens kommunikatörer har något av en drömsituation vad gäller att kunna tillämpa olika mediestrategier för att minimera kritik mot organisationen. Det beror på att polisen, som jag redan påtalat, vanligen har ett stort informationsövertag och dessutom ofta är tolkare av informationen^{li}. Ur ett demokratiskt perspektiv är det emellertid mycket allvarligt när en organisation som polisen använder sig av dessa taktiker.

Slutligen går det att konstatera att oavsett hur den nya myndigheten kommer att fungera finns det goda förutsättningar att genom väl utformade kommunikations-planer på kort sikt behålla eller öka

förtroendet för polisen. Men bara tills den uppbyggda fasaden rasar. Då hamnar polisen i en mycket prekär situation. En sådan situation finns all anledning att försöka undvika. För att lyckas med detta är det viktigt att förändra nuvarande strategi, och istället börja presentera verksamheten på ett mer rättvisande sätt.

ⁱ Jag har observerat vilken information polisen gått ut med i pressmeddelande, årsböcker, intervjuer, sociala medier etc., skickat anonyma mail för att se vad polisen svarar samt intervjuat journalister (>20 st) och personal som sysslar eller har sysslat med kommunikation inom polisen (7 st) för att få en större förståelse.

ⁱⁱ GP 2013-07-18 <http://www.gp.se/nyheter/ledare/1.1846675-problem-med-attityden> [2014-07-02]

ⁱⁱⁱ SR 2008-12-09 <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=87&artikel=2497542> [2014-08-29]

^{iv} Expressen 2013-09-27 <http://www.expressen.se/sport/fotboll/allsvenskan/polisen-anmaler-sig-sjalv-efter-derbybrak/> [2014-08-29]

^v Se t.ex. Sydsvenskan 2014-08-25 <http://www.sydsvenskan.se/ingen-sektion/ambulanspersonal-ingen-angrep-oss/>

^{vi} Se vidare Holgersson m.fl. 2006.

^{vii} Arbetarbladet 2011-11-07 <http://www.arbetarbladet.se/uppland/alvkarleby/polisen-vi-har-inte-gjort-nagot-fel> [2014-08-29]

^{viii} SR 2008-12-15

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=909&artikel=2509085> [2014-07-04]

^{ix} Intervju med journalist på P1 som ansvarade för att ta fram "Listan"

^x DN 2013-04-16 <http://www.dn.se/nyheter/sverige/missnojet-med-ledningen-stort-bland-poliserna/> [2014-07-02]

^{xi} SvD 2011-11-08 http://www.svd.se/kultur/polisen-bluffade-om-gripna-klottrare_6616342.svd [2014-08-16]

^{xii} SvD 2011-11-14 http://www.svd.se/kultur/vaktare-vittnar-om-lagovertraderelser_6632010.svd [2014-08-16]

^{xiii} DN 2011-11-23 <http://www.dn.se/sthlm/polischef-kan-ha-manipulerat-mejl/> [2014-08-16]; se även att det senare konstaterades att polisbefälet manipulerat mail och att han fick officiell kritik för detta DN 2012-15-14 http://www.svd.se/kultur/klotterpolis-far-kritik-for-mejl-till-kollega_7196968.svd [2014-08-16]

^{xiv} Polisens yttrande på Facebook efter att media kritiserat ingripande, se Journalisten.se 2012-10-25

<http://www.journalisten.se/nyheter/journalister-upprors-over-kommentar-fran-polisen> [2014-07-04]

^{xv} Framlyft kritik från journalist i tidning, se Journalisten.se 2012-10-25 <http://www.journalisten.se/nyheter/journalister-upprors-over-kommentar-fran-polisen> [2014-07-04]

^{xvi} Se exempelvis Thunholm (2014).

^{xvii} Thunholm (2014), sidan 24.

^{xviii} Thunholm (2014), sidan 24.

^{xix} Se Thunholm (2014)

^{xx} Holgersson, 2013.

^{xxi} DN 2012-08-26 <http://www.dn.se/ledare/signerat/polisen-fiffjar-med-siffrorna/> [2014-08-10]

^{xxii} DN 2012-08-28 <http://www.dn.se/ledare/polisen-gor-valdigt-manga-bra-saker-varje-dag/> [2014-08-10]

^{xxiii} Expressen Kvällsposten 2014-08-26 <http://www.expressen.se/kvallsposten/polisen-fick-forhora-sig-sjalva-efter-kaoset/> [2014-08-31]

^{xxiv} Se Skånska dagbladet 2014-08-25 <http://www.skanskan.se/article/20140825/NYHETER/140829693/1007/-/polisens-logner-om-demonstranternas-vald-> [2014-08-29]

^{xxv} SR 2014-08-25 <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1646&artikel=5946421> [2014-08-30]

^{xxvi} Se t.ex. Aktuellt 21.00 25 augusti 2014; Expressen Kvällsposten 2014-08-25 <http://www.expressen.se/kvallsposten/polisen-erkanner-att-de-spred-felaktigheter/>

^{xxvii} Polisen menade att de borde ha använt ordet "ansatta" istället för "angripna" och ordet "sten" istället för "gatsten" (Se Aktuellt 21.00 och Expressen Kvällsposten 2014-08-25 <http://www.expressen.se/kvallsposten/polisen-erkanner-att-de-spred-felaktigheter/> [2014-08-29]). Uttalandet i första fallet hade i sådana fall blivit: "Både ambulanspersonal och polis har blivit hårt ansatta av våldsverkare". Skånska dagbladet intervjuade dock den som hade ansvaret för ambulanserna som framförde: "När den första ambulansen skulle hämta en person uppfattade de situationen som potentiellt hotfull, men det reddes upp snabbt och därefter fanns det inga problem med den övriga räddningen" (Skånska dagbladet 2014-08-25

<http://www.skanskan.se/article/20140825/NYHETER/140829693/1007/-/polisens-logner-om-demonstranternas-vald-> [2014-08-29]). Av polisens inledande uttalande kunde man som läsare lätt få uppfattningen att ambulanspersonalen hade blivit angripna under en längre tid (cirka 20 minuter). Även i korrigeringen av det officiella uttalandet, där dessutom ordet våldsverkare byttes ut till demonstranter, var det fortfarande lätt att få uppfattningen att ambulanspersonalen hade blivit hårt ansatta: *"Ambulanspersonal har inte blivit fysiskt angripna, men har varit hårt ansatta av demonstranter på platsen"* (Polisen 2014-08-25 <http://polisen.se/Skane/Aktuellt/Nyheter/Skane/juli-sept/Lordagens-valmote-pa-Limhamns-torg/> [2014-08-29]). När det gäller polisens förklaring att ordet "sten" borde ha använts istället för "gatsten" hade uttalandet i sådana fall blivit: *"Återigen använder vi polisrytteriet för att skingra våldsverkarna som i detta skede kastar stora stenar och ammoniak i stor omfattning"*. I efterföljande uttalande var inte bara ordet "gatsten" utbytt utan även orden "våldsverkare", "stora", "ammoniak" och "i stor omfattning". Dessutom ändrades uttrycket från att vara ett konstaterat faktum till att det var något som poliserna rapporterade: *"Vid händelserna på Limhamns torg har poliser rapporterat att demonstranter kastat föremål mot dem, bland annat sten."* (Polisen 2014-08-25 <http://polisen.se/Skane/Aktuellt/Nyheter/Skane/juli-sept/Lordagens-valmote-pa-Limhamns-torg/> [2014-08-29]). Det var således en stor skillnad mellan det första uttalandet och det budskap som fördes ut senare och handlade således inte bara om att byta ut två ord. I det nya uttalandet nämndes heller inget om polisrytteriets agerande, istället framfördes: *"Vid våldsamma upplopp kan Polisen tvingas använda ett visst mått av våld för att skapa ordning och för att förhindra brott. Polisens metoder vid våldsamma upplopp kan ibland upplevas aggressiva"* (Polisen 2014-08-25 <http://polisen.se/Skane/Aktuellt/Nyheter/Skane/juli-sept/Lordagens-valmote-pa-Limhamns-torg/> [2014-08-29]).

^{xxviii} Uttalandet från polisen om händelsen på Limhamn torg publicerades cirka två timmar efter att upploppet startade (Polisen 2014-08-23 <http://polisen.se/Skane/Aktuellt/Nyheter/Skane/juli-sept/Allvarlig-ordningsstornning-pa-vid-Limhamns-torg/> [2014-08-29]). Detta uttalande var polisens officiella hållning under resten av lördagen och hela söndagen. Vid lunchtid på måndagen, två dygn efter händelsen, när det uppstod ett medialt tryck på att polisen hade gått ut med felaktiga uppgifter ändrades informationen (Polisen 2014-08-25 <http://polisen.se/Skane/Aktuellt/Nyheter/Skane/juli-sept/Lordagens-valmote-pa-Limhamns-torg/> [2014-08-29])

^{xxix} Se t.ex. UNT 2014-08-25 (TT) <http://www.unt.se/omvarld/limhamn-polisen-anmaler-sig-sjalv-3320189.aspx> [2014-08-30]

^{xxx} SR 2014-08-25 <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1646&artikel=5946421> [2014-08-30]; Se också Expressen Kvällsposten 2014-08-25 <http://www.expressen.se/kvallsposten/gw-om-hasttaktiken-maste-funnits-foraning/> [2014-08-30]

^{xxxi} På polisens hemsida där rytteriverksamheten beskrivs finns en beskrivning kopplat till polisens agerande vid demonstrationer: *"Poliser till häst kan lättare skingra grupper och hålla folk borta från en plats, till exempel när någon ska gripas och det är stökigt omkring. Med hästens hjälp kan polisryttarna mildt fösa undan människor, vilket gör att polisen kan slippa använda våld."* Användningen av hästarna i Malmö skiljde sig mycket från denna beskrivning. Chefen för enheten ordning och säkerhet på Rikspolisstyrelsen påpekade vid intervju efter händelsen i Malmö att: *"Polisrytteriet kan vid allvarliga situationer i en folksamling användas för att trycka undan personer men det ska enligt instruktionen ske genom att hästen rör sig åt sidan och inte framåt"*. Konceptet SPT (Särskild polistaktik) är hämtat från den danska polisen. En grundprincip enligt konceptet är att kunna växla mellan en offensiv och defensiv taktik och en central faktor är förmågan till differentiering. På en hästrygg kan detta vara svårt. I det inledande SPT-konceptet fanns inte rytteriet med. Danskarna valde att lägga ned sin rytteriverksamhet, medan svensk polis förde in det i sitt SPT koncept. Först år 2013 tog polisen fram ett utbildningsmaterial beträffande hur ryttarna bör användas inom ramen för SPT-konceptet. Det finns stora skillnader i skyddsnivån mellan att sitta i ett fordon och på en hästrygg, men metoderna i materialet bygger på den särskilda polistaktikens metoder och formationer där fordon används. Utbildningsmaterialet saknar referenser och det framgår inte hur välgrundade de olika metoderna är. I utbildningsmaterialet påtalas att *"Polisryttarnas arbete präglas av en stor synlighet mot allmänheten /.../. Därför är det viktigt /.../ att ryttarnas förhållningssätt är genomtänkt och baserat på konfliktreducerande principer."* (PHS, 2013, sidan 5). Det påstås också att: *"När polisen är tvungen att med tvång flytta en folksamling och använder polisryttare är det ytterst sällan någon ur folksamlingen blir skadad eftersom hela eller stora delar av folksamlingen ser och förstår att polisen önskar att de ska flytta på sig. De goda krafterna i folksamlingar åtlöder ofta polisen. Polisen behöver ej heller använda batong eller annat våld eftersom det finns möjlighet att flytta folksamlingen i ett för situationen lämpligt tempo med hästen tillsammans med rösten (hänvisning sker till formationen som visar hur splittring går till). Begränsningar för metoden splittring uppges vara "Folksamlingen måste ha någonstans att ta vägen. Folksamlingen är motiverad och står kvar. Personer kan inte flytta på sig (handikappade, barnvagnar etc.)"* (PHS, 2013, sidan 32).

-
- ^{xxxii} TV 4 Nyhetsmorgon 2014-08-30 <http://www.tv4.se/nyhetsmorgon/senaste> "Svenskarnas parti avslutar valturné i Stockholm" [2014-08-30]
- ^{xxxiii} Intervju med den tillförordnade chefen för dialogpolisen Stockholm samt den andra anställda i Stockholms län som arbetar heltid med dialogpolisverksamheten och blivit kommenderad från Västerorts polisdistrikt. Jag har även intervjuat ett flertal av de dialogpoliser som hoppar in vid speciella tillfällen såsom demonstrationer och de har alla uppgivit att det finns två heltidsanställda dialogpoliser i Stockholms län.
- ^{xxxiv} Norrköpings tidningar 2014-08-28 <http://www.nt.se/nyheter/norrkoping/dahl-vi-ska-prioritera-ungdomarna-10097293.aspx> [2014-08-31]
- ^{xxxv} Se t.ex. SR P4 2014-02-28 <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=99&artikel=5797447> [2014-09-06]
- ^{xxxvi} Polisen, aktuell beskrivning (2014-08-31) av polisens arbete mot trafikbrott som publicerades 2013-10-16 <http://polisen.se/Om-polisen/Olika-typer-av-brott/Trafikbrott/> [2014-08-31]
- ^{xxxvii} Holgersson & Knutsson, 2011.
- ^{xxxviii} Aftonbladet 2014-08-25 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article19423466.ab> [2014-08-31]
- ^{xxxix} Svenska dagbladet 2014-08-27 http://www.svd.se/nyheter/inrikes/kritik-mot-forskonande-strategi_3855832.svd [2014-08-31]
- ^{xl} Svenska dagbladet 2014-08-27 http://www.svd.se/nyheter/inrikes/kritik-mot-forskonande-strategi_3855832.svd [2014-08-31]
- ^{xli} Jag skickade det jag skrivit och han vidimerade att min text åskådliggör vad han sade vid intervju och vad han menade i mail. Han ville också framföra att det finns exempel på att takhöjden många gånger är låg inne i organisationen mellan kolleger.
- ^{xlii} Texten i stycket vidimerad av presschefen.
- ^{xliiii} Varit ett återkommande tema i samband med min datainsamling inom polisen. Resultatet ligger i linje med uppfattningar som framförts på Facebook-gruppen UMF (5000 anställda), vad jag funnit i min forskning (se exempelvis Holgersson, 2005) och det fackliga representanter framfört, t.ex. <http://www.blaljus.nu/nyhetsartikel/hur-hogt-i-tak-tycker-poliserna-att-det-ar-polisforbundet-har-svaret> <http://www.blaljus.nu/nyhetsartikel/hur-hogt-i-tak-tycker-poliserna-att-det-ar-polisforbundet-har-svaret> [2014-09-02]; DN 2012-09-10 <http://www.dn.se/debatt/poliser-vagar-inte-kritisera-av-radsla-for-repressalier/> [2014-09-02] (kvaliteten på undersökningen som facket refererar till i blåljus och debattartikeln i DN har kritiserats, men uppgifterna kan åtminstone ge en indikation på problematiken).
- ^{xliiv} Intervjuerna var kvalitativa men hade kvantitativa inslag. Rädslan att straffas var kopplad till ledningen och att man inte skulle få tjänster, ledighet, utrustning och få gå kurser m.m. Med anledning av vad som framkommit vid intervjuer och deltagande observation runt om i landet finns det inget som tyder på att det skulle vara särskilt lågt tag i det undersökta länet. Att jag tilläts studera frågan i detta län (tre andra län meddelade att det inte var önskvärt att jag undersökte detta förhållande) talar snarare för att det till och med kan vara något högre i tak i detta län jämfört med andra län. På ett ledningsmöte använde jag mentometerknappar (anonyma svar – men där deltagarna direkt kunde se sammanställning) och det väckte förvåning bland deltagarna att det fanns personer i ledande ställning som ansåg att det fanns en risk att bli straffad om man kom med kritik (gällde både intern och extern kritik). Min slutsats blev att vissa befattningshavare högt upp i hierarkin har en genuin uppfattning att det inte finns en risk att utsättas för negativa sanktioner och att personal inte är rädda att framföra kritik. Denna slutsats har förstärkts i samband med föreläsningar och dialog med högre polischefer.
- ^{xlv} Jag genomförde kvalitativa intervjuer med kvantitativa inslag (10 frågor). Ju högre upp i hierarkin desto vanligare var det att man framförde att det var högt i tak (även om det fanns undantag).
- ^{xlvi} Bl.a. Holgersson & Knutsson, 2011 (se Knutsson, 2015) samt Holgersson, 2005 (se Polistidningen 2007-12-06) <http://polistidningen.se/2007/12/rps-bannlyser-kritisk-forskning/> [2014-09-06]
- ^{xlvii} Som exempelvis Ivarsson-Westerberg, 2004; Hydén, 2008; Alvesson, 2011; 2013 och Thunholm, 2014.
- ^{xlviii} Svenska dagbladet 2014-08-18 http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/radsla-att-gora-fel-bor-inte-fa-ta-over_3828870.svd [2014-08-31]
- ^{xlix} Se till exempel Brunsson, 1993;1998; Ivarsson-Westerberg, 2004; Holgersson, 2005; Ydén, 2008; Thunholm, 2014.
- PHS (2013). Särskild polistaktik Rytteri. Utbildningsmaterial, bilaga till Särskild Polistaktik Grunder. Solna: Polishögskolan.
- ^l Se till exempel Rolf Granér som är forskningsansvarig på polisutbildningen i Växjö i SkånesFria 2014-08-29 <http://www.skanesfria.se/artikel/115143> [2014-09-06]; Att anmälningar och klagomål borde ligga till grund för analys i syfte att utveckla polisen är också något som framförts av prof. Liv Finstad, Norge – t.ex. i föredrag i Köpenhamn 2014-09-23 för drygt 100 högre polischefer.

^{li} Se Palm och Skogersson (2008).