



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

STATSVETENSKAPLIGA INSTITUTIONEN

LYDA ORDER?

En jämförande fallstudie om implementering av arbetsmetoder inom polisen

Jessica Lundberg-Blondin

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Statsvetarprogrammet/SK1523 Examensarbete
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2024
Handledare:	Anna Persson
Antal ord:	11 995

Abstract

Utgångspunkten för den här uppsatsen är det så kallade implementeringsproblemet, som innebär ett glapp mellan beslut och genomförande och har betydelse för frågor om makt, ansvarsutkrävande, resultat och effektivitet. Uppsatsen jämför implementering av två olika arbetsmetoder i en hierarkisk organisation, Polismyndigheten.

Ett mål med ombildningen till en Polismyndighet 2015 var förbättrade resultat och ökad kvalitet i verksamheten. Statskontorets utvärdering av reformen 2018 visade dock på svårigheter i styrningen, exempelvis vad gäller att få genomslag för olika arbetsmetoder. Internrevisionen konstaterade 2019 att det fanns en överprövningskultur som ansågs försvåra genomförandet av fattade beslut. Uppsatsen undersöker varför implementeringen av två olika arbetsmetoder – snabbare lagföring och arbetet med särskilt utsatta brottsoffer – trots likartade förutsättningar lyckats olika väl. Undersökningen avgränsas till polisregion Väst. Som analysverktyg används Lennart Lundquists villkor för implementering: att *kunna*, *vilja* och *förstå*. Dessa kompletteras med villkoret *ansvar*, hämtat från Lut Mergaert.

Den empiriska undersökningen omfattar 15 informantintervjuer med strategiska chefer, nyckelfunktioner vid införandearbeten samt direkta utförare. Uppsatsen undersöker också eventuella skillnader mellan grupperna i synen på hindrande och främjande faktorer.

En slutsats är att strukturella faktorer präglar införandet av snabbare lagföring. Här har i synnerhet en systematisk återkoppling varit en framgångsfaktor. Arbetet rörande särskilt utsatta brottsoffer har påverkats av kulturella faktorer och ett ojämnt ansvarstagande, främst hos chefer.

Skillnaderna i synsätt mellan de olika grupperna är små och rör i huvudsak särskilt utsatta brottsoffer.

Vidare ses ledarskapet som avgörande, vilket möjligen kan vara utmärkande för en hierarkisk organisation.

Innehållsförteckning

1. Forskningsfråga	1
1.1 Inledning och samhällelig relevans	1
1.2. Problemformulering	2
1.3 Forskningsmässig relevans	3
1.4 Avgränsningar	4
2. Teori	5
2.1 Definitioner	5
2.2 Perspektiv på implementering.....	6
2.3 Teoretisk ram för analysen	8
2.4 Implementering i en polisiär kontext	9
2.4.1 Struktur och ansvar.....	9
2.4.2 Kultur	9
3. Metod	11
3.1 Forskningsdesign	11
3.2 De båda arbetsmetoderna.....	11
3.3 Urval	12
3.4 Genomförande av undersökningen	14
3.5 Etiska överväganden	15
3.6 Analys och operationalisering	15
3.7 Validitet och reliabilitet	16
4. Resultat	17
4.1 Särskilt utsatta brottsoffer	17
4.1.1 Strukturella faktorer	17
4.1.2 Kulturella faktorer.....	19
4.1.3 Ansvar	24
4.2 Snabbare lagföring.....	26
4.2.1 Strukturella faktorer	26
4.2.2 Kulturella faktorer	28
4.2.3 4.2.3 Ansvar	29
4.3 Sammanfattning och jämförelse av implementeringarna	30
5. Slutsatser	32
Referenser	36
Bilagor	38

1. Forskningsfråga¹

1.1 Inledning och samhälllig relevans

De senaste årens samhällsutveckling har inneburit en ökning av grovt våld med koppling till organiserad brottslighet. Samtidigt drabbas människor i vardagen av andra brott, till exempel bedrägerier, vilket har ökat kraven på att polisens arbete ska ge resultat – både från allmänhet och från politiskt håll. Som exempel har förbättrade resultat, ökad lokal närvaro och ökad effektivitet särskilt lyfts fram i myndighetens regleringsbrev för 2024. Polisens arbete har även fått mycket uppmärksamhet och kritik i media.

Resursbrist har lyfts fram som en förklaring till vikande resultat. Resursfrågan och tillväxten har under flera års tid varit central – i regleringsbrevet för 2024 anges exempelvis att myndigheten ska växa mot målet att polistätheten minst ska motsvara genomsnittet i EU. Effektivisering kan dock ske på andra sätt än enbart genom tillväxt. I polisens interna verksamhet finns följaktligen ett stort fokus på *hur* arbetet sker, bland annat påtalas att evidensbaserade metoder och arbetssätt som visat sig ge resultat ska användas. Detta framgår i Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan för 2020–2024, som beskriver mål, delmål och nyckelaktiviteter för verksamheten (Polismyndigheten 2023:14).

När dåvarande polismyndigheterna 2015 ombildades till en myndighet, Polismyndigheten, var målet att öka förutsättningarna för ett bättre verksamhetsresultat och en högre kvalitet i arbetet (Statskontoret 2018:11). Statskontoret utvärderade reformen och konstaterade att det trots en mer enhetlig organisation fortfarande kunde vara svårt att få genomslag och spridning för olika arbetsmetoder. Vidare bedömdes styrningen i vissa fall ha svårt att nå ut, vilket innebar att beslut på central nivå inte alltid ledde till konkreta förändringar lokalt (a.a:86). 2019 granskade internrevisionen Polismyndighetens kultur, och konstaterade då att det fanns en överprövningskultur med negativ påverkan på intern styrning och kontroll för att nå verksamhetens mål (2019:8): *”Det tar lång tid att genomföra beslut och det finns en tröghet i organisationen och en viss förändringsovilja. Det finns konflikter mellan medarbetardriven verksamhet och styrning, prioritering och direktiv uppifrån. Fattade beslut betraktas som diskussionsunderlag. Vidare finns brister när det gäller uppföljning.”*

¹ Avsnittet bygger på PM2 (Jessica Lundberg-Blondin, SK1313, Göteborgs universitet 2024)

En förändrad omvärld med en mer komplex brottslighet, ny lagstiftning och en snabb teknisk utveckling innebär stora utmaningar för hela samhället, och så även för polisverksamheten. Att möta utvecklingen kräver både nya och förändrade arbetsätt, vilket sker löpande i polisverksamheten. Samtidigt tycks alltså genomförandet av fattade beslut variera. Uppsatsen jämför därför implementeringen av två olika arbetsmetoder med olika genomslag i polisregion Väst. Den ena handlar om arbetet med *särskilt utsatta brottsoffer*, det vill säga brott i nära relation, sexualbrott mot vuxna, våld mot barn och sexualbrott mot barn och den andra rör införandet av metoden *snabbare lagföring*. Uppsatsens intresseområde är det konkreta utfallet av styrning och ledning inom offentlig förvaltning, eller mer specifikt: varför fungerar implementering olika väl i en och samma organisation?

1.2 Problemformulering

Olika faktorer påverkar implementeringsarbetet, till exempel förutsättningar i form av resurser, kompetens eller tidsramar. Till stor del handlar detta om vad jag här kallar strukturella faktorer. Samtidigt finns det, vilket internrevisionens rapport visar, kulturella aspekter som kan ha betydelse för genomslaget, exempelvis attityder och förändringsvilja. Statsvetaren Lennart Lundquist har definierat tre nödvändiga villkor för implementering: att tillämparen förstår beslutet, kan och vill genomföra det (1992:76). Dessa kan anses omfatta både strukturella och kulturella faktorer, och används som teoretisk utgångspunkt i uppsatsen.

Uppsatsens huvudsakliga frågeställning är: *Varför fungerar implementering av nya arbetsätt inom Polismyndigheten bättre i vissa fall än i andra, trots likartade förutsättningar?*

Syftet är att undersöka vad som avgör om implementering inom polisverksamheten får avsett genomslag. Finns det främjande respektive hindrande faktorer och vilka är dessa i så fall? Finns det skillnader som kan förklaras av strukturella faktorer (förutsättningar i form av att kunna eller förstå) respektive kulturella faktorer (att vilja)?

Uppsatsen undersöker också om det finns skillnader i hur ledning, nyckelfunktioner eller medarbetare som utför arbetsuppgiften ser på främjande och hindrande faktorer vid implementering.

1.3 Forskningsmässig relevans

Uppsatsen utgår från forskning om offentlig förvaltning och policyprocessen, det vill säga den process inom vilken den offentliga politiken bedrivs (Lundquist 1992:12). Policyprocessen omfattar fem stadier som täcker förvaltningens huvuduppgifter: initiering, beredning, beslutsfattande, implementering och efterkontroll. Den här studien inriktas på implementeringsfasen och undersöker införandet av två olika arbetsmetoder i polisregion Väst. En utgångspunkt är att hierarkiska organisationer – Försvarmakten eller Polismyndigheten i första hand, men kanske också vissa typer av företag i privat sektor – borde ha förutsättningar för att beslut som fattas får genomslag – vad är det som gör att så inte alltid sker?

Inomvetenskaplig relevans

Att undersöka implementering inom offentlig verksamhet är vetenskapligt intressant sett till diskussioner om resultat och effektivitet, men även vad gäller makt och ansvarsutkrävande. Det finns en omfattande policyforskning som är inriktad just på relationen mellan politiska beslut och hur de verkställs av förvaltning och tjänstepersoner. En central del handlar om handlings- och tolkningsutrymmet hos tjänstepersoner och vad detta kan ha för betydelse i form av förskjutning av makt. Lennart Lundquist konstaterar att *"förvaltningen, eller åtminstone kollektiv eller enskilda inom den"* har makt (1992:11) och att *"[d]en som har makt har förmåga att prägla utformningen av samhället efter sina intentioner"* (ibid.).

Tidigare forskning berör också det så kallade implementeringsproblemet. Litteraturen beskriver detta på olika sätt, men innebörden är i grunden densamma: en diskrepans mellan beslut och genomförande. Enligt Nils Hertting innebär implementeringsproblemet att det under processens gång uppstår en skillnad mellan beslutad och implementerad policy (2014:185). Han refererar till Pressman och Wildavsky, som hävdar att även under de mest gynnsamma förutsättningar är sannolikheten stor att implementeringen av politiska beslut misslyckas (ibid.). Anders Sannerstedt (1993:23f) definierar implementeringsproblemet som att politiska beslut inte genomförs som beslutsfattarna avsett, och tar upp både beslutsfattarens handlingsmöjligheter när det gäller att skapa förutsättningar, och tillämparens roll i genomförandet.

Polismyndighetens arbete med implementering kan därmed ses som ett exempel på implementering i en hierarkisk organisation och är vetenskapligt intressant att undersöka av

flera skäl. Såväl Statskontorets utvärdering som internrevisionens slutsatser pekar på ett glapp mellan beslut och genomförande. Frågan om hur implementering sker inom polisen kan också kopplas både till maktbegreppet – vem styr/vad påverkar arbetet inom Sveriges största myndighet? – och till effektivitet: vad blir konsekvensen av att en implementering inte sker som avsett?

Utomvetenskaplig relevans

Eftersom uppsatsen undersöker hur implementering sker inom Polismyndigheten, bör slutsatser och resultat vara av intresse för myndigheten i kommande implementeringar, men också inom ramen för utvecklingsarbeten och effektivisering. I en förlängning skulle det vara möjligt att undersöka utvecklingen inom Polismyndigheten över tid, till exempel om och hur implementeringsarbetet förändras och vad detta i så fall ger för effekter.

I en större kontext vore det tänkbart att vidga studien både till jämförbara eller till helt andra typer av organisationer, alternativt att jämföra förvaltningstraditioner inom olika myndigheter eller länder avseende just implementeringsproblematiken. Den här uppsatsen gör inte anspråk på att tillräckligt djupt eller generellt kunna undersöka faktorer som påverkar organisationers implementeringsarbete.

1.4 Avgränsningar

Polismyndigheten består av sju polisregioner, åtta avdelningar samt avdelningen för särskilda utredningar. Den här studien avgränsas till att undersöka implementeringsarbete i polisregion Väst, det vill säga Västra Götalands län och Hallands län.

Policy- och implementeringsforskningen handlar till stor del om hur politiska beslut genomförs av förvaltning och/eller tjänstepersoner. Polismyndigheten arbetar utifrån de lagar som riksdagen beslutat och styrs av regeringen via myndighetsförordning, instruktion och regleringsbrev med uppdraget att minska brottsligheten och öka människors trygghet (polisen.se 2024). Steget mellan politiska beslut och hur dessa tolkas och omsätts i praktisk vardag i polisverksamheten kan emellertid framstå som stort. Forskarna Niklas Eklund och Lena Landström har undersökt chefsuppfattningar om styrningen av svensk polis och konstaterar att myndigheterna har ett stort eget handlingsutrymme inom ramen för det som beslutas: *”Det svenska förvaltningssystemet förutsätter att myndigheterna själva tar ansvar för att tolka, operationalisera och internt kommunicera sina respektive samhällsuppdrag. Det gäller i högsta grad Polisen”* (2019:40) och vidare *”Valet av instrumentella,*

organisationskulturella eller andra legitimitetsgrunder för Polisens interna styrning ska göras av myndighetsledningen". Problemet, menar de, med hänvisning till Statskontorets slutsatser om svårigheter i att få till en enhetlig styrning, är inte myndighetens handlingsutrymme utan snarare utmaningar i intern styrning och att *"inte heller rikspolischefens förmåga att styra sin egen organisation har ökat"* (ibid.). I det här sammanhanget är det därför implementering inom ramen för organisationsstyrning, det vill säga förvaltningens interna styrning (Lundquist 1992:71), som undersöks snarare än politisk styrning. Det betyder enligt Lundquist att *"En viktig del av det som kallas implementering innebär dock att högre förvaltningsorgan utfärdar föreskrifter och anvisningar för lägre organisationsnivåer, dvs organisationsstyrning"* (1992:99). När polisregion Väst har arbetat för att implementera snabbare lagföring och arbetsmetoder som rör särskilt utsatta brottsoffer, så har utgångspunkten varit beslut på nationell nivå, som sedan implementerats utifrån regionala och lokala beslut och förutsättningar.

2. Teori

2.1 Definitioner

Implementering

Evert Vedung konstaterar att implementera betyder "genomföra, realisera, förverkliga, verkställa, iverksätta" och att implementering syftar på *"det som pågår mellan beslut och resultat"* (2016:13). Han definierar implementering som "processen från det att politiska och administrativa beslut tas fram till resultat". Anders Sannerstedt beskriver implementering som genomförande av politiska beslut, och hänvisar till studier av "förvaltningsprocessen" eller "den administrativa processen" (1991:13). I båda definitionerna är det alltså skeendet mellan beslut och utfall som är det centrala, vilket även är uppsatsens fokus.

Förkortningar

SUB: särskilt utsatta brottsoffer avser brott i nära relation, sexualbrott mot vuxna, våld mot barn och sexualbrott mot barn.

EUBA: metodstödet *Ett utvecklat bästa arbetssätt* med tillhörande checklistor. Under 2023

uppdaterades dessa och arbetssättet benämns nu *checklistorna*.

NOA: nationella operativa avdelningen

IGV: ingripandeverksamhet

2.2 Perspektiv på implementering²

Implementeringsforskningen har i stor utsträckning uppmärksammat aspekter av makt i genomförandet, ofta beskriven som en konflikt mellan central nivå (top-down, uppifrån och ned) och utföraren eller tillämparen (bottom-up, nedifrån och upp). Detta är intressant för uppsatsen, då polisen är en hierarkiskt styrd organisation men där det samtidigt är uttalat att kulturen ska bygga på ett tillitsbaserat ledarskap och medarbetardrivet arbete underifrån (Polismyndigheten 2023:29).

Karl Löfgren (2016:510f) redogör för utvecklingen av implementeringsforskningen. Policyforskningen var initialt inriktad på beslutsfattandet och input-sidan, det vill säga de steg som föregick beslut. När output-sidan och implementeringsforskningen under 1970- och 1980-talet tog form riktades intresset mot begränsande faktorer för en framgångsrik implementering – exempelvis brister vad gäller resurser, kommunikation eller ledarskap. Den andra generationen implementeringsforskning koncentrerades i stället på utförare inom offentlig verksamhet, däribland poliser, som genom egna värdesystem, tolknings- och handlingsutrymme i praktiken anses kontrollera inriktningen av politiken. Två olika synsätt på implementering etablerades och beskrivs som nämnts ofta i termer av top-down eller bottom-up.

Under 1990-talet fick företags- och marknadsekonomisk forskning samt New Public Management, NPM, stort inflytande inom offentlig sektor. NPM har dock kritiserats för detaljstyrning och avprofessionalisering (SOU 2019:43, s 30). I en polisiär kontext har det talats om ”pinnjakt”, det vill säga en kritik mot kontroll, kvantitativ redovisning av resultat och fokus på ärenden som är enklare att utreda. När Tillitsdelegationen (SOU 2019:43, s 25) tillsattes 2016 var uppdraget att stärka förtroendet för svensk statsförvaltning och stödja utvecklingen av en mer tillitsbaserad styrning både av och inom myndigheterna. Ett syfte med reformen var att balansera behovet av kontroll med medarbetarnas kunskap och erfarenhet (a.a: 27f), och på så sätt verka för ett större professionellt handlingsutrymme.

² Avsnitt 2.2 baseras huvudsakligen på PM2 (a.a).

Enligt Kurt D Cline (2000:551ff) finns det två grundläggande sätt att se på implementeringsproblemet. Det traditionella perspektivet lägger fokus på organisationens ledning. Implementering ses då som en administrativ process, där hindrande faktorer kopplas till resurser, kommunikation eller organisation. Lösningen på implementeringsproblemet är effektiv ledning. Det andra perspektivet ser implementeringsproblemet snarare som en intressekonflikt, där fokus i stället behöver riktas på att skapa samarbete med dem som är involverade i implementeringen. Enligt Kline är den avgörande frågan därför vilken definition av implementeringsproblemet som ger bäst förståelse för processen.

Implementeringsforskningens uppgift blir att undersöka problemen som uppstår under processen. I synen på vad som ger framgångsrik implementering, enligt Kline (a.a:558), lägger top-down-perspektivet fokus på faktorer som kan påverkas från central nivå – här kopplas framgångsfaktorerna till efterlevnaden av regler och riktlinjer. Bottom-up-perspektivet lyfter i stället fram målgrupper och tjänsteutförare i beslutsfattandet. Enligt den tredje generationens implementeringsforskning handlar det dock inte om antingen eller, utan båda perspektiven behövs – att använda dessa perspektiv separat ger en otillräcklig analys. Klines slutsats är därför att fokus bör riktas mot samarbetet mellan deltagarna, eftersom kontexten då kan få större vikt i implementeringsforskningen. Detta är ett resonemang som återfinns inom teorier om *governance* och nätverk.

Även Peter och Linda de Leon (2002) beskriver skiljelinjerna mellan top-down- och bottom-up-perspektiven. De tar upp forskning som uppmärksammat att bottom up-perspektivet kan fördröja en snabb implementering och att det kan finnas tillfällen där ett top-down-perspektiv lämpar sig bättre än bottom-up, till exempel i frågor som rör nationell säkerhet, juridiska bedömningar eller vid tekniska beslut (a. a: 470) – med andra ord, områden som kan anses beröra polisiär verksamhet. De menar vidare att bottom up-implementering tenderar att vara mer realistisk och praktisk, och ser en trend mot en mer diskursiv form av policyimplementering: *”one that recognizes that there is a **somebody** whose behaviour needs to be modified in order that implementation will be considered successful, and those **somebodies** might be more willing to conform to the new mandates if they were informed, and even more so if they consent, **before** the decision”* (a.a: 478). Detta ligger i linje med Klines slutsatser om samarbete, och återspeglas i Tillitsdelegationens betänkande (SOU 2019:43).

Michael Lipsky har varit tongivande för bottom up-perspektivet och begreppet *street-level bureaucrats*, vilket avser *”Public service workers who interact directly with citizens in the*

course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work” (2010:3). Lipskys huvudpoäng är att *street-level bureaucrats* har ett stort handlingsutrymme som i praktiken gör att de fungerar som politiska beslutsfattare. I en svensk kontext förekommer begrepp som frontlinjebyråkrat, gräsrots- eller närbyråkrat. Evert Vedung definierar frontbyråkrater som ”funktionärer, som längst ut i genomförandets yttersta förgreningar arbetar direkt mot slutmottagarna” (2016:89) och menar att deras uppgift är att på ett kompetent och neutralt sätt tillämpa policy, men de skapar den inte (ibid). Jag kommer i uppsatsen att använda begreppet utförare, vilket avser yrkespersoner längst ut i organisationen som i praktisk handling förväntas verkställa beslut som fattats på en högre organisatorisk nivå.

2.3 Teoretisk ram för analysen

Lennart Lundquist (1992:75f) anger tre nödvändiga villkor för implementering: att tillämparen förstår beslutet, kan och vill genomföra det. Ett snarlikt perspektiv finns hos Lut Mergaert i en uppsats av Katja Olsson Westin (2019). Mergaert (a.a14ff) har satt upp fyra villkor för en lyckad implementering som innehållsligt påminner om Lundquists kriterier:

- **Konsensus** avser en vilja i organisationen att ifrågasätta och förändra rotade strukturer och värderingar. Villkoret ligger nära Lundquists *vill*, och är en förutsättning för att implementering alls ska kunna ske. Här är det också viktigt att det finns en enighet i beslutsfattandet, för att undvika otydlighet i implementeringens nästa steg.
- **Kunskap** avser framför allt att utförarna förstår vad som ska göras och vilka förväntningar som finns – antingen för att de har kunskapen eller genom tillgång till expertis. Detta ligger i linje med Lundquists *förstå*.
- **Möjlighet/motstånd** – här menar Mergaert att det behöver finnas tillräckligt avsatt tid, resurser och andra verktyg, vilket kan jämföras med Lundquists *kunna*. Villkoret fungerar förutsättningskapande, vilket kan ses som att begränsade resurser skulle kunna vara en handling som uttrycker motstånd genom att försvåra möjligheten till implementering.
- **Implementeringsansvar** innebär tydlighet i vem som bär ansvar. Mergaert menar att personer behöver hållas ansvariga för åtgärder och resultat för att implementeringen ska fungera.

Lundquists villkor kan anses omfatta såväl strukturella (kunna och förstå) som kulturella (vilja) faktorer, och därmed fungera som analysverktyg för undersökningen. Jag har dock valt att komplettera Lundquists villkor med ansvarsaspekten, så som Mergaert beskriver den.

2.4 Implementering i en polisiär kontext

2.4.1 Struktur och ansvar

Eklund och Landström (a.a) tar upp exempel på utmaningar för verksamhetsstyrningen inom polisen. De nämner bland annat *”en riklig flora av styrdokument”* (a.a: 40f) som gör det svårt att urskilja vad som ska göras och av vem, samt att nya inriktningar och prioriteringar sällan följs upp av nedprioriteringar, men också att det uppstår intern konkurrens om begränsade resurser (a.a: 42f). Detta kan kopplas till strukturella förutsättningar; att kunna och att förstå, men också till ansvar, när det gäller att hålla fast vid beslutade prioriteringar. Relaterat till förståelse som ett villkor för implementering, menar Landström och Eklund att polisen har en *”öppenhet för omdefinitioner och omtolkningar på olika nivåer i organisationen”* (a.a: 50), vilket de hävdar gör det svårt att förstå och förklara vad som händer i en organisation med ett så brett och ospecificerat uppdrag som polisen har. De konstaterar att cheferna framför allt upplever prioriteringsproblemen som svåra, och drar slutsatsen att mycket av styrningen är överlämnad till polisen själv, vilket skapar spänningar inom organisationen eftersom problembilden på olika nivåer varierar (ibid.)

En intern studie i polisregion Väst (ROIKEN - baslinjestudie 2024) berör forskning om problemorienterat polisarbete, där tre centrala förutsättningar anses krävas för att lyckas: ledarskap, utbildad personal och tillgång till infrastruktur och system, bland annat för uppföljning. Det handlar alltså primärt om strukturella faktorer och ansvarsfrågor, för att jämföra med Lundquists och Mergaerts villkor.

2.4.2 Kultur

Det finns en uppsjö av studier som berör polisens organisationskultur. De avser främst normer eller värderingar inom organisationen. Viss forskning talar om att polisen har flera kulturer, eller en heterogen kultur. Lisa Nyström Sköld (2017:16) refererar till Henning Bangs slutsatser om subkulturer: *”I en situation av tydlig hierarkisk struktur, organisatoriska förändringar och ledningens ’obönhörliga krav på lönsamhet’ strider de olika undergrupperna för att upprätthålla och förstärka sin egen kultur”*.

Henric Stenhammar konstaterar i sin avhandling om polisens organisationskultur att en stark organisationskultur kan begränsa styrbarheten av verksamheten, både när det gäller styrningen av och inom polisen (2005:72). Han beskriver vidare att polisens organisationskultur förändras över tid, men att den är ”*stabil och bevarande*” (a.a:134).

Patrik Thunholm (2023:8) definierar poliskultur som ”*varierad med olika subkulturer baserade på bland annat olika yrkesroller. Kollektivism, konservatism, hierarki och en nuorientering är några av de kulturella aspekterna som präglar polisorganisationen.*” Nuorientering avser arbete i korta tidsperspektiv och en syn på reaktivt blåljusarbete som ”riktigt polisarbete” och arbetsuppgifter som ger status inom organisationen (ibid.)

Internrevisionen definierar kultur som socialt överförda mönster, framför allt normer, värderingar, attityder och social inlärning. I sin granskning av kulturer som påverkar polisens interna styrning och kontroll, konstaterar internrevisionen att flera kulturer har en negativ inverkan: överprövningskulturen, som ”*kännetecknas av att fattade beslut inte efterlevs fullt ut*” (a.a:3) och anses ha en avsevärd påverkan, men också ”vi och dem-kulturen” som anses skapa splittring bland medarbetare. Även frågor om ledarskap och förekomst av chefsförakt, samt medarbetares ansvarstagande påverkar negativt. Lojalitetskultur och kåranda anses ha en positiv inverkan på styrning och kontroll (ibid.).

Överprövningskultur som begrepp tycks inte vara vanligt förekommande inom vare sig organisations-, policy- eller polisiär forskning och därför utgår uppsatsen från internrevisionens definition. Litteraturen talar även om andra kulturer, som yrkes- och professionskultur eller tystnadskultur. För att avgränsa uppsatsen till kultur i förhållande till implementering, väljer jag att fokusera på överprövningskultur. I Thunholms undersökning om samtalsklimat inom polisen framhålls vikten av att skilja mellan tystnadskultur och överprövningskultur – att beslut som möter motstånd kan förväxlas med tystnadskultur och att det finns en skillnad i att framföra sina åsikter och att få gehör för dem (a.a:32).

Litteraturen tar upp insocialiseringen i polisycket som central för organisationskulturen. Patrik Thunholm menar att ”*givet att den starka och enhetliga poliskulturen kontinuerligt överförs som det rätta sättet att se, tänka och känna om problem, finns skäl att tro att polisiär kulturförflyttning kan vara svårt och ta tid*” (2023:47). Mot denna bakgrund finns det anledning att undersöka kulturen som en lika möjlig påverkansfaktor på implementering som strukturella faktorer.

3 Metod³

3.1 Forskningsdesign

Uppsatsen är en jämförande fallstudie av införandet av arbetsmetoder som rör särskilt utsatta brottsoffer och snabbare lagföring. Syftet är, som nämnts, att hitta faktorer som förklarar vad som inverkar på implementeringsarbetet inom polisen. Jag har valt en teoriutvecklande design baserad på ”lika fall med olika utfall” (Esaiasson et al., 2017:114) eftersom jag vill veta *varför* relativt likartade satsningar ger olika resultat. Samtidigt använder jag Lundquists och Mergaerts villkor för analysarbetet, vilket i någon mån också innebär att deras villkor testas.

3.2 De båda arbetsmetoderna

Evert Vedung konstaterar att all implementering innebär genomförande av *något* (2016:29) och understryker vikten av att definiera vad som implementeras (a.a:22) – här följer en kort redogörelse för implementeringen av de båda arbetssätten.

Särskilt utsatta brottsoffer

Polismyndigheten beslutade 2019 att förstärka arbetet rörande särskilt utsatta brottsoffer, vilket skett på olika sätt fram till årsskiftet 2022/2023 och sedan 2023 i förändrad form i region Väst efter beslut om så kallade strategiska initiativ. En viktig del i implementeringsarbetet har varit att få genomslag i verksamheten för de arbetssätt och åtgärder som beskrivs i checklistor och promemorian *Ett utvecklat bästa arbetssätt (EUBA)*, ett nationellt metodstöd som gemensamt arbetats fram av Åklagarmyndigheten och Polismyndigheten och som reviderats under 2023 (Polismyndigheten 2023).

För polisregion Väst innebar förstärkningen cirka 50 miljoner kronor och möjlighet att anställa ett 70-tal medarbetare i olika roller, främst utredare, för att nå bättre resultat i dessa ärenden. Även andra åtgärder vidtogs, bland annat kompetenshöjning inom EUBA. Därtill införde regionen en obligatorisk praktikperiod inom utredning av brott i nära relation för nya poliser. Det gjordes också vissa förändringar i ärendefördelning och nomenklatur.

³ Avsnittet är i huvudsak hämtat från PM2 (a.a)

Snabbare lagföring

Snabbare lagföring är en arbetsmetod vid enklare brott som innebär att polisen utreder brottet direkt vid eller i nära anslutning till ingripandet, vilket minskar tiden från brott till dom. Det rör sig om brott som ger högst tre års fängelse, exempelvis narkotikainnehav, butiksstöld, rattfylleri eller sexköp⁴. Den misstänkta ska vara över 18 år och anträffas på brottsplatsen (polisen.se). Snabbare lagföring infördes som försök 2018 och utökades sedan successivt till hela landet till 2023. I region Väst infördes metoden i polisområde Storgöteborg 2020, följt av Skaraborg och Älvsborg 2021 och Halland och Fyrbodal 2022.

Strategiska initiativ

Polisregion Väst beslutade 2023 att arbetet med ett antal prioriterade frågor skulle ske inom ramen för så kallade strategiska initiativ. Särskilt utsatta brottsoffer är ett sådant initiativ och snabbare lagföring ingår i det strategiska initiativet mängdbrott. Till varje initiativ kopplades två strategiskt ansvariga chefer.

3.3 Urval

En utmaning i att välja fall är svårigheten i att utgå från vad som kännetecknar (en framgångsrik) implementering inom Polismyndigheten. Detta är inte alltid definierat, resultat och beslut kan förändras över tid och ibland saknas specifika tidsramar, mål eller indikatorer att luta sig mot för att konstatera att en implementering är avslutad eller kan anses vara tillräckligt genomförd. Även Evert Vedung tar upp just denna svårighet, det vill säga att fastställa vad som implementeras och var implementeringen börjar och slutar (a.a:17).

De fall som jämförs här har valts genom ett strategiskt urval. Arbetsmetoderna lämpar sig väl för en jämförelse då de kan anses ha likartade utgångspunkter för implementeringsarbetet: det handlar om prioriterade områden som diskuteras och följs upp regelbundet i strategiska och operativa ledningsforum. Ytterst är det samma chefer, i samma organisation, som ansvarar för att arbetet med de olika initiativen sker med avsedd effekt. En ytterligare likhet är att de båda initiativen sedan 2023 också har samma mål, vilket framgår i beslutsprotokollen: *”De önskade effekterna av fokusområdena är att öka träffsäkerheten i brottbekämpningen, kraftsamla den operativa verksamheten och inrikta förmågeutvecklingen”* (Polismyndigheten 2023). För att underlätta implementeringen finns olika metodstöd. Det är användningen av

⁴ Brotts typer där snabbare lagföring kan användas definieras i olika brottkoder (se bilaga 1). Brottkoder är ett sätt att klassificera brott, se vidare Brottsförebyggande rådet, Brå (bra.se)

dessas, det vill säga att de olika momenten i metoderna faktiskt tillämpas i praktiken, som eftersträvas i implementeringsarbetet.

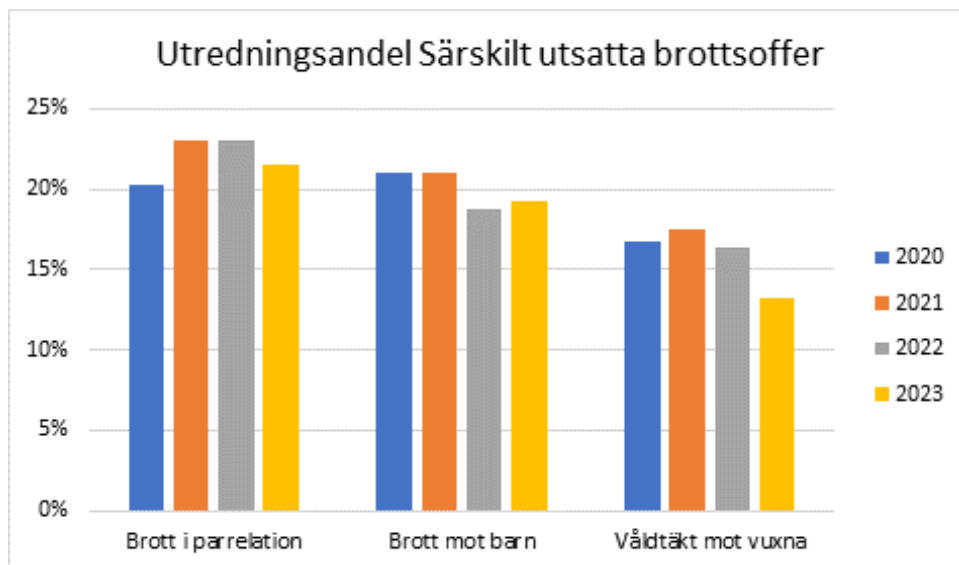
Trots likartade förutsättningar har utfallet av implementeringen blivit olika. I det ena fallet – snabbare lagföring – anses arbetsmetoden ha fått ett förhållandevis snabbt genomslag och används med goda effekter i verksamheten. I det andra fallet, SUB, har det varit mer krävande att etablera arbetssättet. Det är just denna skillnad som är intressant för undersökningen. Som nämnts, är det dock svårt att faktiskt veta och därmed också jämföra huruvida implementeringen av arbetssätten varit framgångsrik eller inte. För att få en uppfattning om genomslaget för snabbare lagföring är en möjlighet att titta på nyttjandegraden⁵. För region Väst är nyttjandegraden totalt 62 % under perioden april 2023 och året ut, då metoden hade införts i hela regionen, jämfört med hela landets nivå på 58 %. Det finns dock inte ett tydligt uttalat målvärde, vilket gör det svårt att värdera siffran. Samtidigt har genomströmningstiderna för att hantera dessa ärenden minskat från 80 dagar under 2022 till 68 dagar under 2023. När det gäller ärenden som redovisats till åklagare har andelen som hanterats genom snabbare lagföring ökat från 40 % juli 2022 till 60 % juli 2023⁶.

När det gäller särskilt utsatta brottsoffer gjordes stickprovsuppföljningar under 2020–2022. Dessa sk egenkontroller har skett tertialvis och undersökt efterlevnaden i olika moment som förespråkas i metodstöd och checklistor. Ett annat sätt att försöka definiera genomslaget för metodstödet är genom att titta på utredningsandelen, det vill säga uppgifter om redovisningsandelen av bearbetade ärenden, vilket i så fall bygger på ett antagande om att metoden leder till fler redovisade ärenden. Här framgår (diagram 1) att utredningsandelen åren 2020–2023 i stort legat på ungefär samma nivåer eller strax under, med undantag för en liten ökning 2021 och 2022 avseende brott i parrelation.

⁵ Med nyttjandegrad avses andel redovisade ärenden för de brottskoder som rör snabbare lagföring och där metoden använts, i förhållande till totalt antal redovisade ärenden inom samma brottskoder.

⁶ Dessa siffror gäller de fyra största brottskategorierna i snabbare lagföring: trafikbrott, narkotikabrott, tillgrepp i butik samt övriga specialstraffrättsliga brott (främst brott mot knivlagen). Statistik från polisregion Väst 2024-03-04.

Diagram 1: Utredningsandel i region Väst för brott som rör särskilt utsatta brottsoffer åren 2020–2023⁷.



Förutsättningarna är likartade men inte identiska, vilket gör att en jämförelse inte rakt av låter sig göras. De båda fallen rör olika typer av brott, vilket påverkar förutsättningar och genomförande. För att ändå försöka ringa in faktorer av betydelse för implementering inom polisen, har min avsikt varit att inte enbart jämföra två olika fall med varandra, utan också jämföra arbetet med att införa arbetsmetoderna över tid. Besluten om strategiska initiativ 2023 förändrade de pågående införandena. Därför är en väg att hitta förklaringsfaktorer att också jämföra arbetet med SUB 2019–2022 med arbetet efter beslutet 2023, och på motsvarande sätt, arbetet med snabbare lagföring 2020–2022 samt 2023.

3.4 Genomförande av undersökningen

Undersökningen har skett genom semistrukturerade samtalsintervjuer med informanter på olika nivåer, även här baserat på ett strategiskt urval enligt urvalsprincipen centralitet och flera perspektiv. Det handlar om strategiska chefer, nyckelfunktioner i respektive implementeringsarbete (införandeansvariga eller funktioner med närliggande erfarenheter) och medarbetare (utförare) som i sin vardag arbetar med metoderna (främst yttre personal, jourförundersökningsledare och jourutredare eller utredare).

Syftet har varit dels att fånga relevanta perspektiv, dels att undersöka om det förekommer skillnader mellan grupperna i vad de lyfter fram som hindrande eller underlättande faktorer.

⁷ 2019 ändrades brottskoderna, vilket gör att siffror från 2019 inte kan jämföras i detta sammanhang. Diagram från polisregion Väst 24-03-06.

Informanterna bidrar med kunskap utifrån sin expertis kring implementeringen. Det är implementeringsarbetet som utgör studieobjektet, vilket skiljer dessa intervjuer från respondentintervjuer. Informantintervjuer ger större möjlighet att ställa olika frågor till de intervjuade (Esaiasson et al., a.a: 236), vilket kan behövas då arbetsmetoderna skiljer sig åt. Samtidigt kan det finnas inslag av respondentkaraktär i intervjuerna (a.a 261) och en subjektiv uppfattning hos de intervjuade kring faktorer som påverkar implementeringsarbetet. Gränsdragningen mellan informant och respondent är alltså inte helt självklar.

Intervjuerna, totalt 15, har berört båda arbetsmetoderna, med målet att så långt som möjligt få olika perspektiv från centralt placerade källor (a.a: 267). Informanterna har olika roller och varierade erfarenheter och förkunskaper. Bilden blir mer heltäckande då de även verkar på olika nivåer. Urvalet bör vara tillräckligt sett till centralitet (a.a:267). Därtill handlar det om en avgränsad grupp (a.a:168).

3.5 Etiska överväganden

Att jag som uppsatsförfattare också är anställd inom polisregion Väst innebär att uppsatsens resultat skulle kunna ifrågasättas, till exempel utifrån kollegiala relationer eller att egna intressen skulle påverka genomförande eller resultat. Jag har också en egen större förförståelse för vissa aspekter än för andra. Så länge uppsatsen uppfyller vetenskapliga krav på intersubjektivitet och transparens i forskningsprocessen borde personliga kopplingar dock vara mindre relevanta.

Ett annat etiskt övervägande rör informanternas anonymitet. Avsikten har varit att erbjuda anonymitet och hantera svaren därefter. Samtidigt bygger ett strategiskt urval på att specifika personer intervjuas, vilket gör att anonymiteten i praktiken är svår att upprätthålla. Det gäller kanske främst de strategiska cheferna och nyckelfunktioner. Citat kan möjligen kopplas till ett fåtal informanter – det är något jag informerat om (bilaga 4) och något som också kan inverka på intervjusvaren.

3.6 Analys och operationalisering

Intervjuerna sker med stöd i tematiska frågor utifrån Lundquists och Mergaerts villkor för implementering. Utformningen av intervjufrågor (bilaga 3) utgör en viktig del i uppsatsens operationalisering. Frågorna tar fasta på olika aspekter från teoriavsnittet, såsom handlingsutrymme och ledarskap. Mergaerts resonemang om konsensus har exempelvis

omhändertagits inom frågeställningen om samsyn. Hur frågorna kopplats till de fyra kategorierna kunna, förstå, vilja och ansvar framgår av bilagorna 2 och 3.

Intervjuerna har utifrån kartläggningsmetoden (Esaiasson et al., a.a 281) bearbetas med hjälp av ett analyschema (bilaga 2). Här använder jag en klassificering där citat har sorterats i huvudkategorierna strukturella faktorer (kunna och förstå), kulturella faktorer (vilja) och ansvar. Svaren belyser både hindrande och främjande aspekter. Detta bör ringa in vad som anses påverka implementeringsarbetena. Samtidigt har analysarbetet inneburit avvägningar i hur svaren ska klassificeras.

3.7 Validitet och reliabilitet

Resultaten av en kvalitativ intervjustudie är ytterst avhängiga av tolkningar, vilket gör att slutsatser alltid kan ifrågasättas. Uppsatsens kvalitativa metod innebär också att det inte är möjligt att uttala sig generellt. Resultaten kan dock bidra till en teoretisk generaliserbarhet, genom centralitet och bredd i perspektiv hos en avgränsad grupp polisanställda.

En god validitet bygger på att det är tydligt vad som avses med olika begrepp – här utgår jag från etablerad implementeringsforskning. Metodavsnittet och bilaga 3 redogör för operationaliseringen, det vill säga hur teoretiska begrepp omsatts i intervjuguiden (Esaiasson et al, a.a, s 57f).

Avsikten var att jämföra implementeringen av arbetssätten sinsemellan och över tid. Det har utifrån intervjuerna inte varit helt lätt att dra en tydlig gräns mellan tidigare arbete och konkreta förändringar efter beslut om initiativen. Det beror bland annat på att bilden av införandena och tidshorisonter kan skilja sig åt, informanter pratar utifrån sin unika kontext och har ibland bytt roll, och därtill har initiativen relativt nyligen etablerats. Trots denna svårighet i jämförelsen, bör en god validitet ha uppnåtts baserat på ett strategiskt urval av fall att jämföra. Resultaten bör därmed kunna replikeras eller prövas i andra sammanhang.

Intervjuerna har spelats in och transkriberats för en korrekt återgivning. I analysen har jag letat efter både gemensamma nämnare och unika eller avvikande svar. Analys och tolkning har skett systematiskt utifrån intervjuguide, analyschema och definierade kategorier och begrepp. Samtidigt kan det finnas olika ingångsvärden och tolkningar hos enskilda individer, vilket gör att det inte kan uteslutas att frågor uppfattas olika. Ovanstående bör sammantaget ge en god reliabilitet.

4. Resultat

4.1 Särskilt utsatta brottsoffer

4.1.1 Strukturella faktorer

Tidigare forskning har, som nämnts i teoriavsnitt 2.4.1, påvisat att mängden styrdokument och avsaknaden av nedprioriteringar försvårar polisens verksamhetsstyrning. Informanter i samtliga grupper bekräftar det stora informationsflödet som hindrande.

”Det är mängder av arbetsuppgifter som ska göras och mängder med styrdokument som det ska tas hänsyn till. Det är nog så att man gör så gott man kan, man tar till sig det som man känner att man behöver och försöker filtrera bort det andra.”

”Vi lever i världens mest informationströtta organisation. Folk har inte utrymme och ork för att ta till sig mera. [...] Ett år hade jag 48 unika mejl med ämnesrubriken ’ny rutin’ – det är ju omöjligt. Man skiter i det. Det var EUBA, bland annat, som förändrades flera gånger – innan man ens hade hunnit använda det första gången.”

”Ibland känns det som att man inte riktigt tänker i vardagen, hur det ska funka för oss som jobbar ute.”

Resurstillskottet på 75 extra medarbetare anses ha varit ostrukturerat – men också väsentligt för att få resultat i arbetet.

”Det här med resurssättning i beslutet 2019, det upplevde jag som positivt, att man började se att det här kräver resurser.”

För att öka kunskapen och förbättra tidiga utredningsåtgärder beslutades 2020 att alla nya polisassistenter skulle genomgå praktikveckor som utredare av relationsbrott. Praktiken anses ha bidragit till ökad kvalitet både i utredningar och i initiala åtgärderna på plats, vilket framgått av uppföljningar. Praktikperioden anses i stort som främjande för implementeringsarbetet. Samtidigt konstateras att det varit krävande för ordinarie personal att svara för en kontinuerlig utbildningsinsats.

”De kommer som väldigt nya och det är grova brott vi jobbar med, så det är inte lämpligt att de från dag ett själva hanterar de här ärendena, för det kan de inte. De är en resurs, men de tar också resurs för vi ska lära upp dem. [...] Att de kommer till oss innan de går ut på IGV är väldigt nyttigt för dem. [...] När de är ute vet de vad som krävs. Det blir bättre kvalitet.”

Flera informanter nämner att praktikperioden kräver ett bra omhändertagande.

Genomförandet har dock inte varit enhetligt i organisationen, och det påtalas att polisassistenterna ibland använts som resursgrupp, utan handledning, eller till andra uppdrag.

”Jag var en av de kullarna som hade tur just med vilka ärenden man får, då fick man jobba mer med kontaktförbud. Jag har hört på andra kolleger som varit där efteråt att de inte alls fått jobba på samma sätt”

En utmaning som framför allt nyckelfunktionerna tar upp, är att implementering inom polisen ofta är otydligt definierad. Det gör att arbetet kan fortgå väldigt länge, vilket i sin tur får konsekvenser för att få gehör för olika införanden.

”Vad är det vi implementerar då, när vi hållit på med det i 15 år? [...] Vad är det som är nytt?”

Bilden av att en implementering tenderar att pågå länge och ibland inte upplevs innebära någon större förändring finns även hos utförarna.

”När detta kom, EUBA, så kändes det inte som en nyhet för oss utan snarare en förankring, att ’nu har resten fattat’.”

”De flesta kollegor gjorde de här grejerna innan också, men det kanske fanns vissa som slarvade.”

Bland utförarna ses utbildning som avgörande för att arbetssättet ska fästa.

”Svårigheten är att man tror att folk ska läsa själva. När det gäller EUBA eller checklistorna, så krävs det att någon har det på en utbildningsdag eller kommer på en utsättning och förklarar.”

Utbildningsbehoven inom polisen omfattar en mängd områden. Konkurrenten om agendan kan innebära att även prioriterade frågor, som särskilt utsatta brottsoffer, upplevs få stå tillbaka.

”Hur stort utrymme får SUB-ärenden på utsättningar och utbildningar, i förhållande till gängvåldet? Det påverkar.”

”Skulle man granska alla polisområden skulle prioriteringen av EUBA på utbildningsdagar vara låg. Annat kan ha vägt tyngre.”

I satsningen 2019–2022 var jourförundersökningsledarna en prioriterad målgrupp för utbildningsinsatser, för att de i sin tur skulle kunna säkerställa kvaliteten i kontakter med yttre personal. Det kan ses som effektivt i ett perspektiv där det är viktigt att hårdprioritera bland utbildningar, men förutsätter att målgruppen gör det som avsetts. Här finns uppfattningen att implementeringen inte nått hela vägen ut.

”Det kom liksom inte ut till patrullerna. Det tog år innan folk visste vad EUBA var. De skrattade åt mig när de hörde namnet – ’VAD är EUBA?’”

Samtidigt finns det hos flera informanter en syn på att arbetssättet används och fungerar väl. Checklistorna anses vara väl inpräntade och något verksamheten arbetar efter, vilket kan vara fallet men möjligen också göra det svårare att ta till sig att det faktiskt skulle kunna krävas justeringar i det egna arbetssättet.

Det strategiska initiativet, med två strategiska chefer och regelbundna uppföljningar i ledningsforum anses ha bidragit till tydlighet från högsta nivå att särskilt utsatta brottsoffer är prioriterat. Här finns en samstämmighet hos alla informanter.

Utförarna är ensamma om att kommentera tillgången till stödmaterial – det upplevs dels som lättåtkomligt och något som delas bland kolleger, dels att det är svårt att hitta rätt information på intranätet och en osäkerhet i om informationen är uppdaterad.

4.1.2 Kulturella faktorer

Det är främst strategiska chefer och nyckelfunktioner som uttrycker att kulturen har betydelse för arbetet med särskilt utsatta brottsoffer. Här nämns exempelvis förekomst av ett *”gammalt machoideal”*.

”Man utvecklar hellre arbetet kring grova brott och den typen av andra brottsfrågor än särskilt utsatta brottsoffer.”

”Det är en värderingsfråga mer än en implementeringsfråga [...] För hur det nu än är, så är det olika kulturer, ja, olika inställning i olika polisområden.

Några tycker inte att det rör dem alls, för att de jobbar med andra saker – tycker de.”

Informanter ger dock uttryck för att det skett en förskjutning, och att synen på relations- och sexualbrott i dag är annorlunda än tidigare – och att det märks konkret i resultaten.

”Att sätta ljuset på ett problem som handlar om brott i nära relation – det har fått en enorm skillnad i hur vi värderar den här typen av brott. Där har EUBA och det strategiska initiativet varit en viktig del, det har varit en tydlig målbild. Även om vi tycker att vi inte lyckats fullt ut, så är det en otrolig skillnad. Förut kunde det sitta tre-fyra häktade för brott i nära, nyligen satt det 40–50 häktade – det är inte en slump.”

Informanterna ser lite olika på huruvida det förekommer en överprövningskultur, så som internrevisionen definierat den.

”Jag tycker att den där överprövningskulturen är kraftigt överdriven, däremot så tror jag att människor emellanåt gör sina gamla val.”

”Jag upplever inte riktigt lika mycket att ’nu är det någon som har sagt att vi ska göra det här, men det gör vi inte’. Det upplevde jag för 10–15 år sedan att det fanns en ganska stor grad av det.”

”Då finns det en anledning till att man inte har gjort det – man har inte struntat i det. [...] Överprövning – jag tycker att det är ett ganska starkt begrepp. Jag menar att vi gör så gott vi kan.”

Andra menar att det fortfarande finns en överprövningskultur som påverkar arbetet med särskilt utsatta brottsoffer.

”Det är jättetydligt att det är beslut på nationell nivå och av rikspolischefen att [checklistorna] ska användas – men det görs inte. När man frågar varför – då var det krångligt. Ja, men det spelar ingen roll – de ska ju användas av ett syfte. Visst finns det en överprövningskultur.”

”Till exempel ’Nu ska vi hålla förhör på det här sättet’ och så gör man inte alltid det, utan man gör på det sätt man alltid gjort för det ligger en själv närmast. Man tycker att det duger också bra.”

Kulturfrågorna ligger nära frågor om hög och låg status i det polisiära uppdraget – detta kan jämföras med beskrivningen av ”riktigt blåsljusarbete” i teoriavsnitt 2.4.2. Därtill finns ett jämställdhetsperspektiv, där det uttrycks att arbete som rör våldsutsatta kvinnor möjligen inte värderats på samma sätt som arbetet mot annat grovt våld.

”Det har varit läpparnas bekännelse av att man säger sig tycka att det är intressant och viktigt, men man har egentligen varken prioriterat brott i nära relation eller sexualbrotten. [Det har märkts] på utredningsresultatet, men också status – vilka det var som jobbade med de här ärendena. Och även personalstyrkan, som var ganska liten på de allra flesta håll. Och tittar man på kön, så var det företrädesvis kvinnor – det är det fortfarande – där återfanns ganska många av de civila utredarna vi hade anställt. Det hade bildats någon slags kultur av att ’det där kan civilanställda före detta socionomer hålla på med’ och det fanns nästan en kultur av det där är inte polisiärt utredningsarbete, det är polisiärt socialt arbete – även om det är att hårdra det, men det fanns de tendenserna.”

”Det är inte lika flashigt, det är inte lika häftigt, att jobba med relationsbrott som det är att jobba med annan grov brottslighet.”

”Det är ingen som är elak och dum och har en egen agenda att sprida saker, utan det sitter i väggarna. [...] En negativitet. En känsla av att det bara är den reaktiva sidan när man åker i uniform dit till platsen som gör skillnad, och att utredningsverksamhet i efterhand inte gör så mycket skillnad.”

Den interna kulturen, så som den historiskt tagit sig uttryck, anses ha präglat arbetet på ett hindrande sätt genom ”djupt rotade traditioner” och ett särskiljande.

”Det har ju funnits en kulturproblematik i det här [...] Ju mer vi distanserar det från det vanliga, genom att kalla det särskilt utsatta brottsoffer, genom att göra specialgrejer inom området för att nå framgång, på ett helt annat sätt, så tror jag att det gör det egentligen svårare.”

”Det finns en anledning till att [regionpolischefen] säger att om det finns en vakans på brott i nära relation ska den tillsättas först. Tidigare var det sista prio.”

Att införa Ett utvecklat bästa arbetssätt beskrivs som ”ett arbete i motvind” som mötte kraftiga reaktioner.

”Det har varit svårt för EUBA. Kulturen är 'ja, ja ...' ”

”Det här var något som man 'redan kunde och jobbade med' och 'det här hade vi gjort i 20 år' – så att vi skulle komma och tala om att 'nu ska vi satsa på det här' [...] Hade vi gjort det här inom något annat område så hade vi inte mött det här motståndet. Så på något sätt så fanns det ändå ett dåligt samvete för att vi inte hade jobbat med det här – annars blir det inte ett sådant ramaskri.”

Litteraturen beskriver insocialiseringen i yrket som präglade. Praktikperioden kan ses som exempel på hur befintlig kultur kan verka antingen främjande eller hindrande.

”Första gruppen fick ett jättebra gehör[...] Sedan kom grupp två och där var förutsättningarna helt annorlunda. De hade varit tre månader på ett lokalpolisområde och var inte alls lika öppna för varken utredningsverksamhet eller den här särskilda brottskategorin, brott i nära relation. De hade en del förutfattade meningar redan från början. Efter att bara ha varit tre månader i verksamheten ville de prata om varför man inte får äta frukost på arbetstid och hur ofta man får ta sin fystimme som sista timme på fredagen – det var viktigare än att ta till sig vad arbetsuppgifterna var. Det var en väldigt stor ögonöppnare för mig hur snabbt vi förstör för oss själva och för varandra genom kulturen som finns. Det var så enormt stor skillnad på bara på tre månader.”

Det nämns även ett motstånd bland nya polisassistenter till placeringen, då en del helst vill verka i yttre tjänst.

”Jag vet att andra tycker att det är ett ont måste, att man måste genomgå den grejen, tyvärr. Det är tråkigt att sitta på utredning.”

En ytterligare kulturaspekt som ligger nära insocialiseringen rör generationsfrågan, med skillnader i förhållningssätt bland äldre och yngre kollegor.

”Det styr mycket vilka man arbetar med, dels hur man pratar om det i turlagen. Vi är inte så gamla många av oss som jobbar i yttre tjänst i dag.”

Flera upplever checklistorna som bra och att de ger kvalitet även i annat utredningsarbete, vilket kan ses som stå i motsats till särskiljandet som tidigare nämndes.

”Vi tycker att de är väldigt bra, man kan i princip tillämpa dem på alla brott, de gäller inte bara särskilt utsatta brottsoffer, utan utredningsåtgärderna som nämns är egentligen lika viktiga i alla brott. De är grunden till ett bra utredningsarbete. [...] Jag vill påstå att vi följer dem ganska slaviskt för att det är så vi jobbar. [...] Jag menar att det är väldigt implementerat.”

Samtidigt finns det uppfattningar om att checklistorna inte kan appliceras i alla situationer eller är felaktigt utformade, vilket komplicerar hanteringen och därför inte används – en strukturell faktor. Men kanske också ett motstånd i att friheten i yrkesutövandet upplevs minska, där egenkontroller och direktiv uppifrån, från NOA, kan uppfattas som kontrollerande – en kulturell faktor.

”Många reagerade som att nu ska jag kontrolleras i den här checklistan, jag får inte tänka själv längre och checklistan ska ha svar på en massa frågor som är totalt irrelevanta, som bara tar en massa tid från mig.”

”Checklistan? Jag ser den som ett stöd. Däremot känner jag mig förminskad när jag ska skriva en enkätmall på ett visst sätt. Jag skäms varje gång jag måste be patrullen göra det – för jag står inte för den mallen. Det är inte mycket jag inte ställer upp på här i poliseriet, men den mallen står inte jag för.”

”Det blir en kultur att man inte ska göra något som någon annan talar om för en.”

Polismyndigheten strävar efter en tillitsbaserad styrning och litteraturen talar om handlingsutrymme hos gräsrotsbyråkraten. Bland utförarna finns en kanske oväntat accepterande hållning till såväl begränsat handlingsutrymme som till styrning uppifrån.

”Jag vet inte om man behöver ha så mycket handlingsutrymme i det uppdrag som vi ... Det är så att det står att förhör skall spelas in, och då gör vi det.”

”Vi ska bara göra det. Jag är en sådan som gör som jag blir tillsagd.”

Andra upplever stort handlingsutrymme inom de ramar som finns.

”Jag har full frihet att göra allt jag kan. [...] Där känner man stödet av de nationella besluten egentligen; jag har en osynlig klapp på axeln som säger ’gör allt du kan’ – och det känner jag mig stärkt i.”

Den interna kulturen vid förändring beskrivs i termer av *”försiktigt skeptisk”* och *”skeptisk, avvaktande”*, vilket cheferna menar ställer krav på involvering och lyhörddhet. Här anses vissa tidigare implementeringar, exempelvis förändrade arbetstider, ha bidragit till en större tillit till förändringsarbeten.

”Vi måste lyssna på de synpunkter vi får in och vara kloka – det kan vara sant det som organisationen säger. Missar vi det så lyckas vi inte.”

4.1.3. Ansvar

Samtliga informanter, i alla grupper, talar om ledarskapet som avgörande. Detta uttrycks i mycket homogena ordalag av typen *”det (de högsta) cheferna lyser på”* blir prioriterat.

”Det är oerhört viktigt vad chefen sänder ut för signaler. Om en chef signalerar att det inte är viktigt eller på något vis visar det, så går det igen neråt.”

Synen är att ansvarstagandet varierar, både hos chefer och medarbetare. De direkta cheferna ses som nyckelpersoner för att få resultat genom att verka nära medarbetarna, följa upp och agera mot felbeteenden. Här finns dock en upplevelse av att det på direkt nivå blir mer *”svajigt”* eller avhängigt av enskilda individer.

”Det kan bero på tydligheten hos de lite högre cheferna att ’det här ska göras’. Men jag kan uppleva att det finns en ojämnhet i hur man ser på sitt ansvar.”

Alla informanter vet att särskilt utsatta brottsoffer är tydligt prioriterade och synen på brottstypen anses åtminstone delvis förändrad – kanske genom ett ökat gemensamt ansvarstagande som varit svår att få till tidigare.

”Det vi inte lyckades med var den hårda prioriteringen. Det var väl en av de sakerna som gjorde att det inte riktigt fick fäste, för att olika chefer hade möjligheten att prioritera ärendetypen olika mycket, och också olika mycket fokus på vad man tyckte var viktigt.”

”Kulturen i olika enheter kan spela roll, hur man förhåller sig till ansvar, eller hur man förhåller sig till den ’regionala hatten’ ibland – det vill säga: är man lojal mot det som regionen vill gå fram med eller ser man mer till sitt eget.”

Initiativen kan ha bidragit till att prioriteringen upplevs tydlig, liksom ett mer utpekat ansvarstagande. Det ses som positivt att fler chefer ”drar det”. Samtidigt framförs att daglig ledning och styrning behöver utvecklas, inte minst hos direkta chefer.

”Jag tror att det finns ett för stort inslag av egenprioritering, man är för autonom och bestämmer nog lite för mycket själv vad man ska göra på dagen när man jobbar som utredare.”

Det ses också som angeläget att cheferna tar ansvar för att följa upp att arbetet sker som avsett.

”Överprövningskulturen stärks om vi inte följer upp och tittar på om vi gjort saker eller inte. [...] Om man vet att vi kommer att följa upp det här, då finns det inget val för då blir det väldigt tydligt vilka som står för den där överprövningskulturen.”

”Jag vill slå ett extra slag för den personliga uppföljningen: aktiva chefer måste ut på sina underställdas arbetsplats, se respektive medarbetare i ögonen och intressera sig för hur långt man hunnit i de uppdrag man har.”

”Det är ganska lätt för en gruppchef att inte engagera sig. Det är nog därför det skiljer sig mycket från turlag till turlag. [...] Det måste vara att gruppcheferna dag efter dag pratar om det, följer upp och ser att det följs.”

Vissa verksamheter tog fram egna varianter av checklistorna. En acceptans för avvikelser från fattade beslut upplevs därmed som hindrande.

” De jobbar inte efter checklistorna för de tycker inte att de är bra, utan har gjort egna [...] Då låter man ju också det här pågå. Genom att inte säga ’det är det här vi ska jobba med’ – vilket det finns ett beslut på – så låter man [X] hitta på egna saker i stället för att följa det som finns.”

Vikten av att hantera negativa beteenden och att ”nyansera det medarbetardrivna” är andra ansvarsfrågor som tas upp.

”Man har det ansvaret som direkt ledare: om det ska till en förändring så är inte det en power point på torsdag eftermiddag, utan ett pågående samtal, en förskjutning av folks tänkande hela tiden. Sedan kommer vi till det inofficiella ledarskapet – högljudda kolleger eller folk som blir de inofficiella ledarna i en grupp. Det har jättestor betydelse, men det är svårt. Det ansvaret ligger hos de direkta ledarna, att antingen se till att de här personerna följer med i den riktning man ska gå, eller ta hand om det genom sina korrigerande samtal.”

Checklistorna nämns som exempel på hur styrning och uppföljning faktiskt påverkar implementeringen.

”Det kom ju uppifrån att ’ni måste använda dem’ – ändå så glömdes det. Nu är det nog inte en enda jourförundersökningsledare som inte använder dem om det kommer in sådana brott. [...] Det är väldigt hårt reglerat nu. Jag tycker det är bra. Det verkar vara det enda sätt som fungerar bland oss, det ska vara hårt reglerat.”

Informanterna lägger tonvikt vid ledarskapet, men kommenterar också medarbetaransvaret. Här framförs att utförare skulle kunna ta en mer aktiv roll i att genomföra åtgärder tidigare.

”Det finns en del i EUBA som säger att ’det här kan vi göra i väntan på åklagarna’, men vi har liksom inte kommit dit att vi gör de här sakerna, utan vi sitter och väntar.”

4.2 Snabbare lagföring

4.2.1 Strukturella faktorer

När det gäller snabbare lagföring ligger tyngdpunkten på strukturella faktorer i alla grupperna. Det talas jämförelsevis lite om kulturaspekter och ansvar. Den samlade bilden är att implementeringen ses som lyckad; *”en framgångssaga”*.

”Det var en liten ansträngning och en stor förbättring som var väldigt lätt att förstå. Jag tror att de flesta upplevde att de i sin vardag tjänade på det.”

Erfarenheter hade hämtats från Stockholm, som var först ut. Därefter handplockades ”rätt” individer – utvecklingsorienterade ambassadörer – för att driva arbetet. Berörda medarbetare och andra myndigheter samlades inledningsvis för att diskutera vad införandet skulle innebära, och det genomfördes utbildningar lokalt. Införandet skedde i olika etapper i region Väst, vilket gav utrymme för att dra lärdomar och göra justeringar.

”Det blev en tydlig start: ’Nu kör vi igång’. [...] ett bra förarbete, en tydlig implementeringsstrategi hela vägen, från beslutet, utpekandet, processen som sådan, förberedandet, kontinuerlig uppföljning hur vi ligger till, avrapportering i både kvantitativa delar och där man ser hur det här påverkar lokalpolisområdets utredningsavdelningar i stort.”

”[Medarbetare] fick vara med på ett ganska påtagligt sätt. Man såg till att de fick ett stöd, ett nummer och en koordinator att ringa som vägleder dem – då funkade det.”

Det som framträder tydligast som framgångsfaktor är återkopplingen. Utföraren får domen mejlad till sig och kan ta del av resonemangen.

”Man skapade ett system där den enskilda polismannen på gatan såg en effekt av sitt arbete. [...] Det är någon form av kvitto på det man gör. Mitt jobb ger effekt. Det är något man saknat tidigare.”

”Jag ser resultatet av det med en gång, därför är det mycket värt för mig. [...] Man är ju nöjd när man har en fin utredning och den går hela rättskedjan framåt. Ja, det spelar roll faktiskt, att man får en bättre återkoppling.”

”Folk jublar när de får återkoppling i mejlen med domar och böter: ’De fick 37 000 i böter för en ringa stöld’ – ja, det fick de innan SLF också, men det visste inte IGV om, de fick aldrig den återkopplingen. Det är samma straff, så att just återkopplingen och feedbacken är ju a och o i allt, för att få en positiv inställning hos medarbetaren, men det är svårt att hinna med att ge.”

Snabbare lagföring handlar om enklare ärenden med begränsat handlingsutrymme för utföraren, vilket ändå inte har påverkat införandet negativt. Det som framkommer som möjligen hindrande är uthålligheten i arbetet.

”Utmaningen är att hålla samma nivå – det kan man nästan se i alla polisområden som infört SLF, att det blir en väldig topp från början, men sedan dalar det lite.”

Informanterna tar upp att det inför införandet av snabbare lagföring fanns farhågor hos yttre personal för att arbetet skulle innebära ett merarbete.

”När det skulle införas var mottagarna lite skeptiska – ska vi göra ännu mer på IGV nu? Det som vi gjorde där, var att vi tog fram ett belastningsregister och visade på effekterna av det.”

”Även om motivationen har minskat något så ser man ändå nytta med det. Baksidan är att det tar längre tid ute. Det blir mer och mer sådana här grejer – de som implementerar tänker inte riktigt på det här perspektivet [...] Det kommer hela tiden smågrejer: det här ska ni göra, det här ska ni göra, det här ska ni göra ... Det är väldigt mycket som tar tid från att vara ute och synas och göra andra saker, så man måste förstå att det finns en kostnad med det här – är det värt det?”

Samtidigt finns en uppfattning om att förutsättningarna är goda och att det avsatts tid för arbetet.

”Vi har pass som dedikeras till SLF, jag får lägga ett i veckan – dels för nya SLF, dels för att ta hand om gamla SLF. I lugn och ro får jag sitta och arbeta med det som kommer in.”

4.2.2 Kulturella faktorer

Förarbetet anses ha skapat en positiv förväntan kring det nya arbetssättet, vilket underlättade införandet när det väl var dags.

”Det var helt rätt individer som jobbade med implementeringsarbetet, som jobbade med att skapa förståelse för varför vi skulle jobba med det här. Det var nästan som att det fanns ett sug efter att gå in i SLF för att man hade banat väg för det.”

”Det var oerhört efterlängtat hos personalen – det fanns en upplevelse av att ’vi rapporter och rapporterar, men det blir ingenting av’. [...] Så viljan och längtan

efter det här var väldigt mycket större än i många andra projekt, vilket gjorde att folk tog sig an det på ett sätt som skapade väldigt positiv anda. Det var en grundförutsättning i snabbare lagföring som gjorde att det var ganska lätt att komma framåt – folk stod nästan i kö för att få vara med i arbetet.”

Detta kan kanske ses som utmärkande, jämfört med vad som framkom i tidigare avsnitt om arbetet med särskilt utsatta brottsoffer där den interna kulturen vid förändring i stort beskrevs som skeptisk. Snabbare lagföring har alltså fått fäste trots att handlingsutrymmet ses som litet och att det kan finnas ett motstånd till förändringar om det medför ytterligare arbetsuppgifter.

”Generellt är kulturen i radiobil ’inte en ny grej till om det inte förenklar mycket för mig’.”

I det här fallet har återkopplingen och att se effekten av arbetet bidragit till en positiv inställning, trots att arbetssättet medför ett visst merarbete.

”Det tror jag är den starka drivkraften till att man ute har velat jobba med det här – och när patrullerna ute vill jobba med det, då rullar det bara på.”

”Kulturen påverkar egentligen i positiv riktning – väldigt många poliser vill ju se personer som begår brott lagförda och det blir tydligt att det går fort, det finns en helt annan återkoppling – tingsrätten skickar ju domen till dem som varit med och i vissa får man till och med ’glädjen’, som vissa uttrycker det, att meddela att det blir jättehöga böter för dig här. Jag tror att kulturen bär den metoden lite mer.”

”Jobbet tar mer tid, men man känner att man gör ett bra jobb.”

4.2.3 Ansvar

Eftersom snabbare lagföring används och resultatet bedöms som gott kan metoden anses etablerad.

”Det är svårt att svara annat än att det går bra nu, vilket tyder på att alla tar sitt ansvar.”

Samtidigt uttrycks farhågor kring uthålligheten, precis som för arbetet med särskilt utsatta brottsoffer. En informant ser en risk för att arbetssättet ska stagnera i en viss tillämpning.

”Jag saknar att man letar möjligheter i det, att man vågar tänja på det – det är ju inte en lagstiftning, det är en handbok vi pratar om. Att man vågar pröva lite nytt, det gör vi i många andra saker; vi är jättekreativa när det gäller grova brott, men när vi är i vardagen då vågar vi inte pröva.”

En annan informant drar en parallell mellan införandena av snabbare lagföring och checklistorna för särskilt utsatta brottsoffer när det gäller styrning och uppföljning som en del i att ta ansvar för att genomföra beslut.

Snabbare lagföring – det var ju stenhårt: från första januari, då ska detta gå igång och gör ni inte det så får ni berätta varför det inte blev en SLF. Och så är det ju, vi ska nu hela tiden förklara i checklistorna varför vi gjort det eller inte gjort det. Kan det vara så – en hård styrning ... Det låter ju hemskt att vi måste ha chefen som säger till oss. Hård styrning och information och utbildning är nog fasiken nyckeln i det hela.

4.3 Sammanfattning och jämförelse av implementeringarna

En översikt av främjande och hindrande aspekter i implementeringsarbetet för de respektive metoderna, uppdelad för varje grupp, presenteras i bilaga 5.

Sammanfattningsvis kan konstateras att snabbare lagföring ses som en framgångsrik implementering. Informanterna ger samstämmiga beskrivningar av införandet och förklarar utfallet framför allt i strukturella faktorer; ett välplanerat genomförande i alla steg. Den tydligaste framgångsfaktorn handlar om en mer systematiserad återkoppling, vilket bidragit till att utförarna ser nyttan med arbetet.

När det gäller arbetet med särskilt utsatta brottsoffer, så är bilden spretigare. Olika faktorer lyfts fram som hindrande, främst kopplat till kultur och ansvarstagande. Särskilt chefer och nyckelfunktioner nämner att det har funnits, och i delar kanske fortfarande finns, kulturaspekter som kan inverka negativt på arbetet med SUB. Det kan handla om synen på status i uppdragen, könsaspekter eller ett generationsglapp, eller en prioritering som – möjligen omedvetet – tenderat att ge andra ärenden större vikt. Att prioriteringen av SUB nu är tydlig nämns som främjande, och det uttrycks att det börjat ske en viss kulturförskjutning. Mot bakgrund av teoriavsnittets beskrivning av den polisiära kulturen som stabil och

konserverenade kan det dock vara för tidigt att dra sådana slutsatser; just uthålligheten har lyfts som en hindrande riskfaktor i båda implementeringsarbetena.

En jämförelse mellan grupperna när det gäller synen på vad som hindrar eller främjar implementeringarna visar relativt små skillnader. Grupperna har i stort liknande uppfattningar, med några undantag. Utförarna tenderar att se arbetssätten som etablerade, medan nyckelfunktioner och strategiska chefer lägger vikt vid kulturfrågor och motstånd. Hos samtliga grupper nämns informationsmängden som hindrande. Både nyckelfunktioner och utförare ser även en utdragen eller odefinierad implementeringsprocess som hindrande.

Det finns en uppfattning i alla grupper om att praktikperioden är främjande – förutsatt att den sker under former som ger utrymme för att verkligen lära sig metoderna. Särskilt utförare betonar utbildning som viktigt. Här uppfattas vissa frågor, som SUB, ha svårt att få utrymme i konkurrens med annat. Utbildning som sker i flera led kan vara hindrande för att nå alla målgrupper, om det inte säkerställs att kunskapsöverföringen sker och tillämpas. Utförare tar även upp tillgängligheten till metodstöd och checklistor och osäkerhet i om underlaget är uppdaterat.

Vad gäller ansvarstagande, så framhåller samtliga informanter ledarskapets betydelse – här efterfrågas ett större ansvarstagande hos främst direkta chefer genom daglig ledning och styrning, en tydlig prioritering samt uppföljning där chefer agerar vid avvikelser.

5. Slutsatser

Intentionen har varit att bidra till kunskap om vad som påverkar implementering i en hierarkisk organisation. Uppsatsen har undersökt betydelsen av strukturella och kulturella faktorer samt ansvarstagande vid implementering av två arbetssätt i polisregion Väst. Trots likartade förutsättningar har genomslaget blivit olika, vilket kommenteras nedan.

Resultaten

Lundquists tre nödvändiga villkor för implementering har använts för analysen, kompletterade med Mergaerts villkor om implementeringsansvar. Ett implementeringsarbete som uppfyller samtliga fyra villkor bör därmed falla bättre ut än en implementering där ett eller flera av dessa villkor saknas eller brister.

I den empiriska undersökningen framträder följande mönster: i synnerhet kulturaspekter och ansvarstagande tycks inverka på implementering som rör SUB-arbetet, då främst hindrande. Informanterna uttrycker att chefer behöver ta ansvar för daglig ledning och styrning, hålla i prioriteringar och följa upp arbetet. För snabbare lagföring är det främst strukturella faktorer som bedöms ha påverkat införandet, på ett främjande sätt – och då i synnerhet genom den systematiska återkopplingen.

Snabbare lagföring etablerades snabbt, trots viss initial skepsis, ett merarbete och litet handlingsutrymme hos utförarna. Detta sticker ut jämfört med SUB-arbetet, som tvärtom har uttryckts som viktigt, men i praktisk handling visat på avvikelser från beslut trots flera år av insatser. Lite anmärkningsvärt är också att metoden och checklistorna inom SUB i stort ses som bra och användbara även i andra utredningar – ändå har arbetssättet haft svårt att få fullt genomslag. Det indikerar att kulturaspekter och ansvarstagande haft betydelse för det konkreta arbetet. Informanter uttrycker att det finns en tradition av att värdera de här brotten annorlunda, vilket kan hänga samman med statusfrågor eller könsaspekter.

Litteraturen beskriver, avsnitt 2.4.2, polisiär kultur som konserverande. Eftersom uppsatsens resultat tyder på att kulturen inverkar på arbetet finns det anledning att reflektera över hur kultur skapas och upprätthålls. Ett konkret exempel är språkbruket – jag nämnde tidigare att informanterna använder likartade uttryck såsom ”det chefen sätter strålkastaren på”. En sådan enhetlig kommunikation kan bidra till tydlighet och stärka ett budskap i ett förändringsarbete

– det tycks ha fallit väl ut när det gäller att tydliggöra att SUB-arbetet är prioriterat. Men språkbruket bidrar också till att forma en kultur – det som sägs blir vedertagna sanningar genom att upprepas, få fäste och kan leva kvar länge i en konserverande organisation. Det blir därmed väsentligt att utforma budskapen så att de verkar för önskad effekt. Det kan tyckas subtilt, men att kommunicera i termer av att ”chefens fokus är avgörande” kan tänkas ge andra effekter än exempelvis en kommunikation med medarbetarfokus – åtminstone i en verksamhet som strävar efter att minska toppstyrning till förmån för ett större inslag av bottom up, eller om chefens fokus eller ansvarstagande är otillräckligt.

Ett annat sätt att skapa kultur rör insocialiseringen av nya medarbetare. Teoriavsnitt 2.4.2 berör synen på ”riktigt polisarbete”. Här kan praktikveckorna ses som exempel på hur kulturen ansetts ha påverkat utfallet av praktikperioden – både främjande och hindrande. Eftersom informanter även tar upp olika förhållningssätt hos äldre och yngre medarbetare kan det finnas skäl att beakta huruvida insocialiseringen verkar främjande eller inte.

Sett till att kulturaspekter ges tyngd i intervjuerna, kan målgruppsanpassningen behöva utvecklas, både i implementeringsarbetet och i kommunikationen. Det vill säga, att riktade insatser inte enbart sker mot yrkesgrupp/funktion, utan också behöver anpassas till attityder och inställning till förändringen hos gruppen.

Uppsatsens sekundära frågeställning om skillnader i synsätt mellan strategiska chefer, nyckelfunktioner och utförare uppvisar ungefär likartade mönster. De skillnader som förekommer har redovisats i avsnitt 4.4 och kommenteras inte närmare här.

Genomförandet

Uppsatsen har kunnat genomföras enligt den metod som avsågs, med ett undantag: jämförelsen av arbetssätten över tid lyckades inte till fullo. Detta kan bero på brister i undersökningens utformning, men också på de utmaningar som nämnts i att definiera vad som implementeras. Informanterna har olika kunskaper och inblick om åtgärder, vilket har gjort jämförelsen svår. Det bör dock inte inverka på utfallet eftersom samtliga informanter är insatta i arbetssätten under perioderna som jämförs, och kan därmed redogöra för vad som fungerat mer eller mindre väl.

Teoretisk koppling

För att återknyta till teorin kan implementeringsproblemet ses som en konflikt mellan central nivå (top down) och utföraren (bottom up). Enligt Kline, avsnitt 2.2, styr synen på implementeringsproblemet valet av lösningar. Polisen kan anses vara en organisation som i huvudsak präglas av top down-perspektiv. Det skulle, menar Kline, innebära att implementering betraktas som en administrativ process som framför allt kräver strukturella lösningar och effektiv ledning. Några resultat i uppsatsen talar för detta:

- Informanterna tar framför allt upp strukturella faktorer som främjande för införandet av snabbare lagföring, dvs det mer framgångsrika fallet.
- Ledarskapet tillskrivs avgörande betydelse.
- Utförarna uttrycker acceptans för ett begränsat eget handlingsutrymme och beslut uppifrån.
- I båda fallen finns rutiner, metodstöd och checklistor för arbetet och det ses som angeläget för resultaten att dessa följs.

Implementeringsproblemet kan också ses som en intressekonflikt, vilket kräver involvering och delaktighet. Vissa resultat pekar i denna riktning:

- En rotad kultur som präglas av tidigare värderingar och arbetssätt gör det svårt för nya prioriteringar och förändringar att slå igenom. Det kan handla om statusfrågor, förändringsvilja eller ett motstånd mot att bli styrd.
- Återkopplingen i snabbare lagföring är en strukturell faktor, som lett till en främjande kultur genom att utföraren ser effekt av sitt arbete.
- Tidigare implementeringsarbeten anses ha gynnats av involvering av medarbetare.

Kline förordar en kombination av dessa, vilket kanske bäst motsvarar verkligheten.

Samtliga informanter uttrycker en stor samstämmighet kring ledarskapets betydelse. Frågan är om detta är utmärkande för en hierarkisk organisation. Polisen präglas av en strikt befälsordning, vilket kan bidra till att ledarskapet tillskrivs så stor vikt. Det medför att ett otillräckligt ansvarstagande hos chefer blir en hindrande faktor i förändringsarbeten.

Fortsatt forskning

Teorin beskriver poliskulturen som bevarande, men också som heterogen eller bestående av flera kulturer. I intervjuerna framkommer uppfattningar om en viss kulturförskjutning i synen på särskilt utsatta brottsoffer. En tänkbar hypotes är att en mer heterogen kultur skulle kunna

främja förändringsarbeten, åtminstone i starka, homogena sammanhang. Det ryms inte inom den här studien, men är ett förslag till fortsatt forskning. Ett annat förslag är att studera implementeringen av metoder som rör även de övriga strategiska initiativen: reducera dödligt våld, gränspolisiärt arbete samt kriminell ekonomi. Det skulle kunna stärka eller avfärda påståendet om att kulturen i form av status eller kön spelar roll. Vidare har denna uppsats avgränsats till polisen. För fördjupad kunskap om faktorer som påverkar implementering skulle fortsatt forskning kunna jämföra struktur, kultur och ansvar i en annan hierarkisk organisation, exempelvis sjukvården, eller inom en decentraliserad nätverksorganisation.

Avslutning

Slutligen, för att summera den här undersökningens bidrag till implementeringsforskningen:

Uppsatsen kommer inte med omvälvande resultat, utan bekräftar mycket av tidigare forskning om både implementering ur ett top down/bottom up-perspektiv och forskning i en polisär kontext. Uppsatsen har försökt tillföra ett perspektiv om ansvarstagande. Det ligger nära ledarskap, vilket tillmäts stor vikt i en hierarkisk organisation som polisen. Ett huvudresultat från den empiriska undersökningen är att kulturella faktorer tycks ha haft inverkan, i det här fallet främst hindrande, i implementeringsarbetet. En annan slutsats är vikten av att tydligt definiera både vad som ska implementeras och när det kan anses vara färdigt.

Referenser

Brottsförebyggande rådet (2024): bra.se – brottskoder, hämtad 240331, kl 16.35

Tillgänglig: <https://bra.se/statistik/brottkoder---klassificering-av-brott.html>

deLeon, Peter & deLeon, Linda (2002) What Ever Happened to Policy Implementation? An Alternative Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 12, Issue 4, 467-492.

doi: [10.1093/oxfordjournals.jpart.a003544](https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003544)

Eklund, Niklas och Landström, Lena (2019) Effektivare för vem? chefsuppfattningar om den nya styrningen av svensk polis. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 96(1): s 35–55

Tillgänglig: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-161260>

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena & Towns, Ann (2017) *Metodpraktikan*, 5:e uppl., Stockholm: Wolters Kluwer.

Hertting, Nils (2014) ”Implementering: perspektiv och mekanismer”, i Rothstein, B. (red.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem* (s 185-211). Uppl. 5:5, Lund: Studentlitteratur

Regeringen, Justitiedepartementet (2023) *Regleringsbrev för budgetåret 2024 avseende Polismyndigheten*. Regeringsbeslut 2023-12-20. Ju2023/02737 (delvis), Ju2023/00172, Ju2023/02073 m.fl.

Tillgänglig: <https://www.esv.se/statsliggaren/regleringsbrev/?RBID=24331>

Kline, Kurt D. (2000) ”Defining the Implementation Problem: Organizational Management versus Cooperation”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 10 (3): s 551–572. doi:[10.1093/oxfordjournals.jpart.a024281](https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024281)

Lipsky, Michael (2010) *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation

Lundquist, Lennart (1992) *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

Löfgren, Karl (2016): ”Konsten att genomföra politiska beslut”. *Socialmedicinsk tidskrift*, 5/2016: s 510–518.

Nyström Sköld, Lisa (2017) ”Jag tror inte att värdegrunden var Guds gåva till Polisen när den kom”: *Värdet av en värdegrund inom Polisens organisationskultur* (Kandidatuppsats i rättssociologi), Rättssociologiska institutionen, Lunds universitet. Tillgänglig:

<https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=8917534&fileOid=8917536>

Olsson Westin, Katja (2019) *Jämställdhetsintegrering i offentlig förvaltning* (Kandidatuppsats i statsvetenskap). Fakulteten för kultur och samhälle, Malmö universitet.

Tillgänglig: <https://www.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1483858&dsid=6371>

Polisen.se – snabbare lagföring (2024), hämtad 240224 klockan 15.26

Tillgänglig: <https://polisen.se/om-polisen/polisens-arbete/snabbare-lagforing/>

Polisen.se – uppdrag och mål (2024), hämtad 20240219 klockan 15.14,

Tillgänglig: <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/>

Polisen.se – styrning av polisen (2024), hämtad 20240219 klockan 15.16,

Tillgänglig: <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/styrning-av-polisen/>

Polismyndigheten (2023): Metodstöd Brott i nära relation.

Polismyndighetens internrevision (2019). *Granskning av Polismyndighetens kultur*. Tillgänglig:

<https://polisen.se/SysSiteAssets/dokument/internrevision/granskning-av-polismyndighetens-kultur.pdf>

Polisregion Väst (2024): ROIKEN – baslinjestudie I: Kunskapsbehov i inriktning

Områdespolisverksamhet och behov av kompetenshöjande insatser.

Polismyndigheten, polisregion Väst (2023) *Strategisk ledning för det regionala initiativet mängdbrott*.

Beslutsprotokoll 2023-02-08, diarienummer A662.400/2022

Polismyndigheten, polisregion Väst (2023) *Strategisk ledning för det regionala initiativet särskilt*

utsatta brottsoffer. Beslutsprotokoll 2023-01-27, diarienummer A662.406/2022

Polismyndigheten (2023): *Polismyndighetens strategiska verksamhetsplan 2020-2024*. Beslutsdatum

2023-03-03, Diarienummer A354.025/2022.

Tillgänglig: <https://polisen.se/om-polisen/uppdrag-och-mal/>

Sannerstedt, Anders (1991) ”Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken”, i

Rothstein, B. (red.), *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem* (s 12–41).

Stockholm: SNS Förlag.

SOU 2019:43. *Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Stockholm:

Norstedts juridik

Statskontoret (2018). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet*. Slutrapport 2018:8

Tillgänglig: <https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/publikationer-2018/ombildningen-till-en-sammanhallen-polismyndighet.-slutrapport/>

Stenmark, Henric (2005) *Polisens organisationskultur. En explorativ studie*. Akademisk avhandling.

Pedagogiska institutionen. Umeå universitet.

Thunholm, Patrik (2023) *Tystnadskultur(er)? En studie om samtalsklimat inom polisen och vägar framåt*. Magisteruppsats i företagsekonomi. Högskolan Väst.

Vedung, Evert (2016) *Implementering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur

Informantintervjuer: cirka 15 timmar, 150 sidor transkriberat material.

Bilaga 1: Brottskoder

Brottskoder används inom rättsväsendet för statistiskt underlag och i olika typer av redovisningar – se vidare Brottsförebyggande rådet, Brå (bra.se).

Särskilt utsatta brottsoffer omfattar ett mycket stort antal brottskoder och sammanfattas därför i uppsatsen som brott i nära relation, sexualbrott mot vuxna, våld mot barn och sexualbrott mot barn.

De brottskoder för snabbare lagföring som nationellt har tagits fram för att mäta nyttjandegraden är följande:⁸

- 0853 Stöld, utan inbrott, från butik, även i anslutning till bensinstation, varuhus, kommersiell utställningslokal
- 1705 Hot mot tjänsteman, förgripelse mot tjänsteman
- 1706 Våldsamt motstånd
- 3002 Olovlig körning inkl. grov
- 3005 Rattfylleri, inkl. grovt, under påverkan av enbart alkohol eller under påverkan av både alkohol och narkotika
- 3070 Rattfylleri, inkl. grovt, under påverkan av enbart narkotika
- 3111 Beteendebrott i trafiken
- 3141 Hastighetsöverträdelse på väg
- 3151 Bilbältesbrott
- 3171 Övriga vägtrafikbrott mot trafikförordningen, fordonsförordningen m.fl. där endast böter ingår i straffskalan
- 3201 Sjöfylleri
- 4023 Olaga innehav av knivar m.m. på allmän plats, överlåtelse eller saluhållande av knivar m.m.
- 4024 Köp av sexuell tjänst
- 4131 Vapenbrott, ej grovt, innehav av annat vapen
- 5010 Narkotikastrafflagen, innehav
- 5011 Narkotikastrafflagen, bruk
- 5015 Dopningslagen, Innehav, inkl. grov
- 5016 Dopningslagen, Bruk, inkl. grov
- 9001 Övriga brott mot specialstraffrätten där enbart böter ingår i straffskalan samt övriga brott mot brottsbalken

⁸ Uppgifter från den 16 maj 2024.

Bilaga 2: Analysschema

Analysschemat har använts för att kategorisera intervjusvar från respektive grupp: strategiska chefer, nyckelfunktioner och utförare. Först har jag dragit slutsatser av vad som framkommit inom respektive grupp, för att sedan jämföra slutsatserna mellan grupperna.

Operationalisering/stöd för bedömning av svaren:

Kunna: I denna kategori sorteras svar som berör faktorer som förutsättningar, organisation, resurs eller tid. Motsvarar främst intervjuguidens frågor 1-6

Förstå: I denna kategori sorteras svar som berör faktorer som kunskap, kommunikation, samsyn och tydlighet i prioriteringar. Motsvarar främst intervjuguidens frågor 7-9

Vilja: I denna kategori sorteras svar som berör faktorer som attityd, handlingsutrymme och förändring. Motsvarar främst intervjuguidens frågor 10-15

Ansvar: I denna kategori sorteras svar som berör faktorer som handlar om tydlig ansvarsfördelning, roller och ledarskap/medarbetarskap. Motsvarar främst intervjuguidens frågor 16-18.

Tabell 1: Analysschema

			<i>Beroende variabel</i>			
			Implementering av arbetsmetoder som rör särskilt utsatta brottsoffer		Implementering av arbetsmetoden snabbare lagföring	
			Perioden 2019 – 2022	Perioden 2023	Perioden 2020 – 2022	Perioden 2023
<i>Oberoende variabel</i>	Strukturella faktorer	Intervjufrågor på temat kunna (frågor 1-6)	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>
		Intervjufrågor på temat förstå (frågor 7-9)	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>
	Kulturella faktorer	Intervjufrågor på temat vilja (frågor 10-15)	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>
	Faktorer som rör ansvar	Intervjufrågor på temat ansvar (frågor 16-18)	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>	<i>Citat eller svar som belyser temat</i>

Bilaga 3: Intervjuguide

Intervjufrågor

Kursivt= följdfrågor

SUB = Särskilt utsatta brottsoffer

EUBA= Ett utvecklat bästa arbetssätt.

SLF= Snabbare lagföring

Strategiska chefer	Nyckelfunktioner	Utförare
<ul style="list-style-type: none"> • Har du tagit del av informationen inför intervjun? • Samtycker du till att delta? 		
Tema 1: Kunna		
<p>1. Vad ser du som viktigt, generellt, för att ett implementeringsarbete ska lyckas?</p> <p><i>- Finns det något som brukar vara särskilt svårt?</i></p>	<p>1. Vad ser du som viktigt, generellt, för att ett implementeringsarbete ska lyckas?</p> <p><i>- Finns det något som brukar vara särskilt svårt?</i></p>	<p>1. Vad ser du som viktigt, generellt, för att du ska ta till dig ett nytt arbetssätt?</p> <p><i>- Finns det något som brukar vara särskilt svårt?</i></p>
<p>2. Berätta hur du ser på arbetet med särskilt utsatta brottsoffer och införandet av EUBA.</p> <p><i>- Vad har fungerat bra? Varför?</i></p> <p><i>- Vad har fungerat mindre bra? Varför?</i></p>	<p>2. Berätta hur du ser på arbetet med särskilt utsatta brottsoffer och införandet av EUBA.</p> <p><i>- Vad har fungerat bra? Varför?</i></p> <p><i>- Vad har fungerat mindre bra? Varför?</i></p>	<p>2. Hur väl känner du till arbetsmetoder och checklistor som rör SUB och EUBA?</p> <p><i>- I vilken utsträckning arbetar du enligt EUBA?</i></p> <p><i>- Kan du berätta hur det gick det till när du skulle börja arbeta enligt EUBA?</i></p>
<p>3. Berätta hur du ser på införandet av snabbare lagföring.</p> <p><i>- Vad har fungerat bra? Varför?</i></p>	<p>3. Berätta hur du ser på införandet av snabbare lagföring.</p> <p><i>- Vad har fungerat bra? Varför?</i></p>	<p>3. Hur väl känner du till arbetsmetoderna enligt SLF?</p> <p><i>- I vilken utsträckning arbetar du enligt SLF?</i></p> <p><i>- Hur gick det till när</i></p>

- Vad har fungerat mindre bra? Varför?	- Vad har fungerat mindre bra? Varför?	du skulle börja arbeta enligt SLF?
4. Besluten 2023 om att särskilt utsatta brottsoffer och mängdbrott skulle hanteras som strategiska initiativ – vad har det inneburit för arbetet, enligt dig?	4. Besluten 2023 om att särskilt utsatta brottsoffer och mängdbrott skulle hanteras som strategiska initiativ – vad har det inneburit för arbetet, enligt dig?	4. Besluten 2023 om att särskilt utsatta brottsoffer och mängdbrott skulle hanteras som strategiska initiativ – har det konkret påverkat eller förändrat ditt arbete på något sätt?
5. EUBA och SLF: De här arbetsätten har fått olika genomslag, både sinsemellan och i polisområdena. Vad beror skillnaderna på, enligt dig?	5. EUBA och SLF: De här arbetsätten har fått olika genomslag, både sinsemellan och i polisområdena. Vad beror skillnaderna på, enligt dig?	5. Vad är det som avgör i vilken utsträckning du arbetar enligt de metoder och checklistor som finns för SLF och EUBA?
6. Finns rätt förutsättningar i verksamheten för att arbeta enligt EUBA och SLF?	6. Finns rätt förutsättningar i verksamheten för att arbeta enligt EUBA och SLF?	6. Har du rätt förutsättningar för att arbeta enligt EUBA och SLF? - om nej: vad saknas?
Tema 2: Förstå		
7. Har chefer/medarbetare tillräcklig kunskap - om EUBA? - om SLF?	7. Har chefer/medarbetare tillräcklig kunskap - om EUBA? - om SLF?	7. Har du tillräcklig kunskap - om EUBA? - om SLF?
8. Är det tydligt för chefer och medarbetare vad som förväntas av dem i arbetet med särskilt utsatta brottsoffer och snabbare lagföring?	8. Är det tydligt för chefer och medarbetare vad som förväntas av dem i arbetet med särskilt utsatta brottsoffer och snabbare lagföring?	8. Är det tydligt för dig vad du förväntas göra när det gäller särskilt utsatta brottsoffer och snabbare lagföring?
9. Det sker ständiga prioriteringar i verksamheten – vad har	9. Det sker ständiga prioriteringar i verksamheten – vad	9. Vad är prioriterat i din arbetsvardag?

det inneburit för arbetet med EUBA och SLF?	har det inneburit för arbetet med EUBA/SLF?	- vad innebär det för arbetet med EUBA eller SLF?
Tema 3: Vilja		
10. Hur skulle du beskriva den interna kulturen när det gäller förändringsarbeten?	10. Hur skulle du beskriva den interna kulturen när det gäller förändringsarbeten?	10. Hur skulle du beskriva den interna kulturen när det gäller förändringsarbeten?
11. Finns det en överprövningskultur? - Om ja: i vilka situationer? - Hur tar det sig uttryck?	11. Finns det en överprövningskultur? - Om ja: i vilka situationer? - Hur tar det sig uttryck?	11. Finns det en överprövningskultur? - Om ja: i vilka situationer? - Hur tar det sig uttryck?
12. Vilken betydelse har den interna kulturen haft i införandet av EUBA resp. SLF? - Har det funnits motstånd? Vad beror det i så fall på?	12. Vilken betydelse har den interna kulturen haft i införandet av EUBA resp. SLF? - Har det funnits motstånd? Vad beror det i så fall på?	12. Vilken betydelse har den interna kulturen haft för arbetet med EUBA resp. SLF? - Har det funnits motstånd? Vad beror det i så fall på?
13. Vilket handlingsutrymme har medarbetarna i användandet av EUBA resp. SLF?	13. Vilket handlingsutrymme har medarbetarna i användandet av EUBA resp. SLF?	13. Hur upplever du ditt handlingsutrymme i användandet av EUBA resp. SLF?
14. Kan det finnas en upplevelse av toppstyrning när det gäller implementering av nya arbetssätt? - Om ja: påverkar det arbetet? - Kan det finnas behov av mer styrning uppifrån för att få genomslag?	14. Kan det finnas en upplevelse av toppstyrning när det gäller implementering av nya arbetssätt? - Om ja: påverkar det arbetet? - Kan det finnas behov av mer styrning uppifrån för att få genomslag?	14. Upplever du en toppstyrning när det gäller implementering av nya arbetssätt och vad du ska göra? - Om ja: påverkar det ditt arbete? - Kan det finnas behov av mer styrning uppifrån för att få genomslag?

<p>15. Finns det en samsyn i organisationen kring arbetet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ledningen? - Underordnande? 	<p>15. Finns det en samsyn i organisationen kring arbetet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ledningen? - Underordnande? 	<p>16. Har du och dina kollegor samma syn på det arbete som ska göras?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chefer? - Andra funktioner?
Tema 4: Ansvar		
<p>16. Hur ser du på ditt ansvar i implementeringen av SUB resp. SLF?</p> <p><i>- Finns det någon skillnad i hur du har drivit arbetet med SUB resp. SLF?</i></p> <p><i>- Hur ser du på andra funktioners ansvar (chefer eller medarbetare) i arbetet?</i></p>	<p>16. Hur ser du på ditt ansvar i implementeringen av SUB resp. SLF?</p> <p><i>- Hur ser du på andra funktioners ansvar (chefer eller medarbetare)?</i></p>	<p>16. Hur ser du på ditt ansvar för att använda de metoder som beslutats?</p> <p><i>- Finns det någon skillnad i hur du har tagit dig an arbetet med SUB resp. SLF?</i></p> <p><i>- Hur ser du på andra funktioners ansvar (chefer eller medarbetare)?</i></p>
<p>17. Vilken betydelse har ledarskapet för att en implementering eller ett förändringsarbete ska lyckas i regionen?</p> <p><i>- Vilket ansvar har medarbetare?</i></p>	<p>17. Vilken betydelse har ledarskapet för att en implementering eller ett förändringsarbete ska lyckas i regionen?</p> <p><i>- Vilket ansvar har medarbetare?</i></p>	<p>17. Vilken betydelse har ledarskapet för att en implementering eller ett förändringsarbete ska lyckas i regionen?</p> <p><i>- Vilket ansvar har medarbetare?</i></p>
<p>18. Hur ser du på uppföljning av de här arbetssätten?</p>	<p>18. Hur ser du på uppföljning av de här arbetssätten?</p>	<p>18. Hur ser du på uppföljning av de här arbetssätten?</p>
Avslutning		
<p>19. Finns det något annat, utöver det vi pratat om, som du ser har betydelse för implementering inom polisen?</p>	<p>19. Finns det något annat, utöver det vi pratat om, som du ser har betydelse för implementering inom polisen?</p>	<p>19. Finns det något annat, utöver det vi pratat om, som du ser har betydelse för implementering inom polisen?</p>

20. Finns det något du vill tillägga eller något som jag borde ha frågat om?	20. Finns det något du vill tillägga eller något som jag borde ha frågat om?	20. Finns det något du vill tillägga eller något som jag borde ha frågat om?
--	--	--

Bilaga 4: Information till informanter

Hej XX,

Här kommer information om intervjun ang. implementering som vi talat om nyligen.

Jag arbetar som verksamhetsutvecklare vid regionkansliet i polisregion Väst och skriver just nu en uppsats i statsvetenskap vid Göteborgs universitet, kursen SK1523 Examensarbete, 15 hp. Uppsatsen handlar om vad som påverkar utfallet i implementeringsarbeten i polisregion Väst, och jag kommer att jämföra införandet av metoderna *Snabbare lagföring* och *Ett utvecklat bästa arbetssätt*. Jag undersöker också om det finns skillnader i hur man ser på arbetet på olika nivåer i organisationen: bland strategiska chefer, införandeansvariga och direkta utförare.

Du har valts ut som deltagare i gruppen strategisk chef/nyckelfunktion/utförare för att du har särskild kunskap och perspektiv som är viktiga för undersökningen.

Jag kommer att genomföra ett antal intervjuer och hoppas att du vill medverka. Det innebär:

- Medverkan i intervju under cirka en timme, antingen fysiskt i polishuset på Ernst Fontells plats, eller via jabber.
- Du kommer att vara anonym och intervju svaren avidentifieras. Dina svar kommer att ingå som en del i en samlad, övergripande bild. Enstaka citat som belyser ämnet kan komma användas i uppsatsen, men utan att ditt namn framgår. Det kan dock vara så att du, genom din roll eller en viss expertkunskap, skulle kunna antas ingå i undersökningen.
- För att kunna gå tillbaka till svaren i analysarbetet önskar jag spela in intervjun. Ingen annan kommer att ta del av inspelningarna och materialet förvaras oåtkomligt för andra.
- Din medverkan är frivillig och du kan avbryta din medverkan under intervjun.
- Om du vill kan du få ta del av uppsatsen när den är färdig.

Har du frågor inför intervjun får du gärna höra av dig.

Telefon:

För mer information om god forskningssed, se Vetenskapsrådet:

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Med vänlig hälsning,

Jessica Lundberg-Blondin

Bilaga 5: Översikt av resultaten

Översikt av främjande och hindrande aspekter i jämförelsen av implementering av de båda arbetsätten. Ytterligare aspekter kan förekomma.

	Särskilt utsatta brottsoffer		Snabbare lagföring	
	Hindrande	Främjande	Hindrande	Främjande
Strukturella faktorer	Strategiska chefer - Informationsflöde/ prioriteringar - Otydlighet kring resurstillskott - praktik (uthållighet) - oförmåga i implementeringen (ej uppföljning)	Strategiska chefer - praktik (kvalitet)	Strategiska chefer - Uthållighet - Individ- beroende	Strategiska chefer -Tidigare erfarenheter -Rätt individer - Initiala möten med berörda - Bra strategi för implementering - Stöd - Återkoppling - Tydlighet
	Nyckelfunktioner - otydligt definierad implementering – utdragen process -Informationsflödet -Praktikperioden -Prioriteringar (utb.)	Nyckelfunktioner -resurstillskottet -praktikperioden	Nyckelfunktioner	Nyckelfunktioner -Tydlighet -Stöd, bl a från chefer -Återkoppling -Resultat/effekter
	Utförare -Arbetsbelastning/ informationsflödet -Tillgänglighet till material - otydligt definierad implementering – utdragen process	Utförare -Tillgänglighet - Utbildning - praktikperioden	Utförare - Många olika uppdrag, arbetsbelastning	Utförare -Tid för uppdraget -Snabba resultat -Information -Utbildning -Återkoppling?

	Särskilt utsatta brottsoffer		Snabbare lagföring	
	Hindrande	Främjande	Hindrande	Främjande
Kulturella faktorer	Strategiska chefer - olika värderingar och normer i organisationen - status	Strategiska chefer - tydlig prioritering - kultur-förskjutning - involvering/delaktighet	Strategiska chefer	Strategiska chefer - Rätt individer - Efterlängtad, en vilja
	Nyckelfunktioner - tradition/normer - särskiljande - Insocialisering - acceptans för avvikelser - direktiv uppifrån	Nyckelfunktioner - tydlig prioritering	Nyckelfunktioner - egenintresse/underlätta eget arbete	Nyckelfunktioner - Återkoppling - Kulturen bär metoden - Inte valbart - Se vinst
	Utförare -Prioriteringar (utrymme) -Generationsfråga -Inslag i checklistorna fungerar inte -Avvikelser förekommer pga anledning eller attityd -Inställning till praktikperioden	Utförare -kultur-förskjutning -handlingsutrymme -acceptans för direktiv uppifrån -Checklistorna bra stöd	Utförare -	Utförare -

	Särskilt utsatta brottsoffer		Snabbare lagföring	
	Hindrande	Främjande	Hindrande	Främjande
Ansvar	Strategiska chefer - Olika prioriteringar/ lojalitet - Stor autonomi - Otillräcklig uppföljning - Ansvarstagande, bl a direkta chefer	Strategiska chefer - "Det som cheferna lyser på" - Utpekade ansvar - Daglig ledning och styrning	Strategiska chefer - Stagnation	Strategiska chefer - Ansvarstagande
	Nyckelfunktioner - Ojämnt ansvarstagande hos chefer - Medarbetare – behövs mer aktiv roll - Direkta chefer har en viktig roll	Nyckelfunktioner -	Nyckelfunktioner -	Nyckelfunktioner -
	Utförare -	Utförare - Chefens signaler - Hård reglering	Utförare -	Utförare - Hård styrning från chefer