



VARFÖR LÄMNAS POLISER?

En fallstudie om Polismyndighetens oförmåga att behålla sin personal

Marcus Leijon

Essay/Thesis:	30 hp
Program and/or course:	Master´s Programme in Strategic Human Resource Management and Labour Relations
Level:	Master
Semester/year:	Autumn 2017
Supervisor:	Micael Björk
Examiner:	Bertil Rolandsson

Abstract

Essay/Thesis:	30 hec
Program and/or course:	Master´s Programme in Strategic Human Resource Management and Labour Relations
Level:	Master
Semester/year:	Autumn 2017
Supervisor:	Micael Björk
Examiner:	Bertil Rolandsson
Keyword:	Swedish Police, Retention, Dissatisfaction, Albert Hirschman

Purpose: A massive criticism has blossomed up towards the Swedish police authority due to the great dissatisfaction that exist within the police. The number of police officers who resigned has increased significantly in recent years. To this background, the purpose of the study was to increase understanding of the factors that affects why police officers end their employment.

Theory: This study was conducted from a social psychology and sociological perspective in which I used Albert Hirschman´s theory of exit, voice, and loyalty as a recovery mechanism of dissatisfaction.

Method: The study is a case study with a qualitative method. Twenty police officers and former police officers of the police in Gothenburg have been interviewed. The data has been coded and schematized and analyzed by means of Albert Hirschman´s theory and presented in a multilevel perspective.

Result: The data from the interviewees report that society, organization, groups and individual factors affect why police officers resign. More precisely affects opportunities in the labor market, criminal politics, working environment, salary, the reorganization, bureaucracy, education and development, managership, recruitment, fellowship, health and the identity and work as a police officer the intention to end employment.

Förord

Jag vill tacka alla poliser samt före detta poliser som bidragit med sina erfarenheter.

Ett stort tack till Micael Björk för värdefulla kommentarer samt handledning.

Tack polisens HR-avdelning för hjälp med information.

Tack Karl Hederstedt för korrekturläsning.

Tack Golaleh Azad för korrekturläsning.

Ett särskilt stort tack till min familj som på bästa sätt stöttat mig under studietiden och uppsatsskrivandet. Tack för all hjälp, utan er hade detta inte varit möjligt.

Marcus Leijon

Göteborg, december 2017

Innehållsförteckning

1. Missnöjet inom polisen	8
1.1 Syfte.....	12
1.2 Frågeställningar	12
1.3 Definitioner.....	13
1.3.1 Definition av behållande	13
1.3.2 Definition av att lämna	13
1.3.3 Definition av kompetent personal	13
1.3.4 Definition av faktorer	14
2. Tidigare forskning om behållande av personal	14
2.1 Organisationen.....	15
2.2 Individen.....	17
2.3 Ekonomiska incitament	18
2.4 Chefskapet	20
2.5 Tre studier om poliser som slutar	21
3. Sorti eller protest som en återställningsmekanism av missnöjdhet.....	23
3.1 Sorti	23
3.2 Protest.....	25
3.3 Lojalitet och beroende	27
4. Metod	30
4.1 Självrelektion	30
4.2 Val av metod.....	31
4.3 Val av respondenter	31
4.4 Val av intervjumetod	32
4.5 Etiska aspekter	33

4.6	Procedur	33
4.7	Avgränsningar	34
4.8	Reliabilitet och validitet.....	34
4.9	Flernivåanalys.....	35
5.	Resultat och analys: Fyra analysnivåer	37
5.1	Samhället	37
5.1.1	Möjligheter på arbetsmarknaden.....	37
5.1.2	Rättssamhället och kriminalpolitiken.....	39
5.2	Organisationen.....	40
5.2.1	Arbetsmiljön.....	40
5.2.2	Lönen.....	42
5.2.3	Omorganisationen	44
5.2.4	Byråkrati.....	45
5.2.5	Kompetensförsörjning.....	46
5.2.6	Chefskapet.....	48
5.2.7	Rekrytering.....	50
5.3	Gruppen	51
5.4	Individen.....	52
5.4.1	Hälsan.....	52
5.4.2	Identiteten och arbetet som polis.....	54
6.	Sammanfattande diskussion	55
6.1	Resultat och reflektion.....	55
6.2	Fortsatta studier	62
6.3	Avslutande ord.....	63
7.	Referenslista	66

Appendix 1 – Polisregionerna	75
Appendix 2 – Organisationsschema	77
Appendix 3 – Statistik	79
Appendix 4 – Intervjuguide.....	85

Svensk polis kan i dag inte göra mycket annat än att ställa till rätta det som trasats sönder. Inte i samhället, utan i den egna organisationen.

Björk (2016)

1. Missnöjet inom polisen

Missnöjet inom polisen är stort. I en undersökning från Polisförbundet uppger åtta av tio poliser att de funderat på att säga upp sig (Polisförbundet, 2015). Antalet poliser som lämnar har ökat sedan omorganisationens start: år 2010 var det 548 stycken och år 2016 var det 950 stycken (Polisen, 2016; SVT Nyheter, 2017a). Antalet poliser yngre än 40 år som lämnar Polismyndigheten har ökat med dryga 600 procent mellan åren 2010 och 2016 (Polisen, 2015; 2017d). Även antalet civilanställda som lämnar har ökat markant: år 2014 var det 1009 stycken och år 2016 var det 1691 stycken (SVT Nyheter, 2017a). För fjärde terminen i rad har man inte lyckats fylla platserna till polisutbildningen. Vårterminen 2017 antogs 640 elever och höstterminen 2017 antogs 625 elever av 800 platser (Rekryteringsmyndigheten, 2017, se appendix 3 för fördjupad statistik). Poliskrisen har resulterat i att 83 polisstationer varit stängda under sommaren 2017 (Expressen, 2017b), samt att grova sexualbrott mot barn blir liggandes (SVT Nyheter, 2017c). Till Sydsvenskan (2017) sammanfattar Sophia Willander, ordförande i Polisförbundet Syd: ”Vi blöder poliser. Läget är akut.”

I juli 2017 gjordes en nationell satsning i ett försök att återanställa poliser som slutat, och i pressmeddelandet står det: ”Att poliser slutat sedan omorganisationen 2015 är väl känt. Det är till dem vi nu riktar oss för att kunna öka vår förmåga i regionerna, säger Carina Persson, regionpolischef i polisregion Syd.” (Polisen, 2017). Satsningen har fått kritik i SVT Nyheter (2017b): ”Man lämnade Polismyndigheten av en anledning och man ska locka tillbaka anställda med samma förutsättningar som tidigare, det är ett skämt.” En annan polis berättar: ”För att man ska komma tillbaka så ska man öka lönen, höja OB. Arbetsmiljön är katastrof och då menar jag inte jobbet utan organisationen.” (SVT Nyheter, 2017b). Satsningen resulterade i att 151 före detta poliser anmälde sitt intresse att återvända (SvD, 2017a). Hur många som verkligen återanställdes är inte känt.

Kritiken mot Polismyndigheten har, menar jag, i huvudsak handlat om tre områden: Omorganisationen, lönerna samt chefskapet. Detta är också centrala teman i HR-forskningen, vilket vi kommer att se i avsnittet om tidigare forskning.

Polisens omorganisation har blivit starkt kritiserad. Arbetet med omorganisationen påbörjades 2010 med en kommitté som hade i uppgift att analysera polisorganisationen. I utredningen står det:

Utgångspunkten för kommitténs överväganden och förslag är att inte större förändringar av polisens organisation bör göras än vad som är absolut nödvändigt. Vägledande bör i det avseendet vara att skapa så goda förutsättningar som möjligt för organisationen att uppnå regeringens krav på högre kvalitet, ökad kostnadseffektivitet, ökad flexibilitet och väsentligt förbättrade resultat. (SOU 2012:228)

Efter fem år av förberedelser övergick polisens 21 länsmyndigheter till att bli en myndighet den 1:e januari 2015. Den nya Polismyndigheten har delats in i sju polisregioner och sju nationella avdelningar där ekonomi, HR, IT, kommunikation samt rättsavdelningen centraliserats. Varje region har sin egen organisationsstruktur med polisområden och lokalpolisområden (se vidare appendix 2).

Inom ramen för omorganisationen har rekryteringsprocessen varit föremål för kritik. Polismyndighetens cirka 2400 chefer har behövt söka om sina tjänster. Rekryteringarna har fått kritik av Statens Överklagandenämnd som bedömer att 23 procent av de anmälda tillsättningarna borde tillsatts annorlunda (Sveriges Radio, 2016). En polischef som SvD pratat med berättar att: ”Många chefer med lång erfarenhet och dokumenterad skicklighet utan motivering blivit av med jobbet.” (SvD, 2014). Tobias Virolainen, ombudsman på Polisförbundet, berättar: ”Jag tror att man inte har haft tid med en ordentlig rekryteringsprocess. I stället har man vetat vem man vill ha och valt att lägga störst vikt vid det som talar för den personen.” (Polistidningen, 2016). Lena Nitz, ordförande för Polisförbundet, varnade redan 2014 för omorganisationen, men chefskritiken har tystats ned: ”Det går för snabbt och man tillsätter tillförordnade chefer som inte har rätt kompetens att leda sina olika arbetsgrupper. De som ska leda är de som är mest otrygga, och det är både skakigt och oroligt i organisationen.” (SvD, 2014). Statskontoret (2016) och Björk (2016) har instämt i kritiken.

Omorganisationens strukturella förändringar har fått kritik, välfungerande grupper och strukturer har monterats ned och i vissa fall helt försvunnit. I en granskning av DN (2016a) visar det sig att polisens brottsupplärning inte varit så här låg på sexton år. Polisforskaren Rolf Granér ger sin förklaring om varför omorganisationen varit dömd att misslyckas:

Ett grundläggande fel är att man har genomfört en rad olika förändringar samtidigt. Det började med att man skulle göra en myndighet av alltihop. Så långt gott, men sedan skulle man hitta på egna regioner och slå sönder den gamla organisationen. Därtill skulle man ta och minska antalet nivåer i chefshierarkin, minska antalet chefer och avskaffa stödfunktionerna för lokalpolisområdescheferna. Samtidigt har specialfunktioner som trafikpolisen reducerats till ett minimum. Allt bygger på dåligt förankrade teoretiska modeller utan hänsyn till organisationens kultur. (DN, 2016b)

En polis från Stockholm berättar hur situationen upplevs med omorganisationen:

Situationen inom polisen är katastrofal! Jag har inte upplevt att stämningen varit så låg nångång under mina år här. Det känns som att ingenting fungerar, folk tvångsflyttas till nya arbetsplatser efter ogenomtänkta sammanslagningar/splittringar av fungerande enheter. Allt för att uppnå ”nationell enhetlighet”. Som att vi i Stockholm med vårt gigantiska ärendeflöde och särskilda brottslighet kan ha exakt samma struktur som övre Norrland. Det funkar inte. (Aftonbladet, 2016)

Omorganisationen och politiken som styr Polismyndigheten har även kritiserats av polisforskaren Bo Wennström. Wennström (2014) skriver att politikerna fokuserar på fel saker beträffande rättssamhället, vidare har politikerna för stor distans från Polismyndigheten för att förstå polisen och dess problematik. Wennström (2014:125) poängterar:

Idag predikar visserligen alla ökad trygghet. Det ges uppdrag till polisen att man skall verka för att öka tryggheten och minska brottsligheten. Men om det ska tas på allvar måste först en politisk tydlig vision formuleras som går utöver budgetpropositioner och uppdrag till myndigheter. Till att börja med måste frågor om trygghet, och därmed också det polisiära, börja betraktas som en likvärdig samhällelig nytthet som skola, vård och omsorg. Inte som ett bihang till kriminalpolitiken eller något som överlämnas till vissa att sköta utan djupare engagemang från politikens sida.

Vid sidan om omorganisationen har polisernas löner stått i fokus för kritiken mot myndigheten. I ett debattinlägg på Expressen skriver polisen Lisa Reventberg:

Vi pusslar, vrider och vänder på varje krona, på varje minut för att hushålla med de få resurser varje enskild polis har tillgång till. Det vill säga en urusel lön och ett orimligt arbetstidsavtal. Läggs även på en stor resursbrist på det så har du dagens svenska polis krassa sanning.

Det som driver oss framåt är ett litet hopp om förbättring vid nästa förhandling mellan facket och er. Detta hopp har de sista sju åren ständigt, varje gång, slocknat i en grym besvikelse. Nu har besvikelsen och uppgivenheten resulterat i ett ilsket uppror. Till skillnad från tidigare kommer vi inte att ge oss denna gång. Kosta vad det kosta vill! /.../ **Att en polis efter 10 år i yttre tjänst fortfarande har en grundlön under 25 000 är ett hått mot hela yrkeskåren. Vi har inte tid att vänta. Poliskollegor slutar i allt större utsträckning än vad ni vill kännas vid. Aldrig förr har så många kompetenta poliser slutat.** (Expressen, 2015)

Löneskillnaderna mellan poliser och civilanställda skapar ett stort missnöje för poliser. SvD (2017b) skriver: ”Löner för nyanställda civila utredare sticker i ögonen på utbildade poliser. Skillnaden i lönekuvertet kan vara upp till 11 000 kronor för samma arbetsuppgifter, trots mindre erfarenhet och färre befogenheter än de polisutbildade.” I Aftonbladets granskning om krisen inom polisen har ett flertal poliser berättat om situationen och lönen. En polis säger:

De slutar nu och går över till den privata säkerhetssektorn, lärartjänster, försäkringsutredare och annat. Kollegan i mitt arbetslag som gick tillbaka till sin gamla lärartjänst höjde sin lön från 25 000 till 35 000 kronor. En kollega jag pluggade med på Polishögskolan lämnade sin livvaktstjänst för att bli försäkringsutredare; han gick från 28 000 till 45 000.

Andra kollegor tvingas att arbeta vid sidan av sin polistjänst – de driver biltvättar, solarier, är gyminstruktörer, har trädfällningsfirma, lägger asfalt sommartid och annat, för att få ekonomin att gå runt. (Aftonbladet, 2016)

I en rapport från Polisförbundet (2017) anger nio av tio poliser högre lön som den viktigaste faktorn för att stanna kvar i Polismyndigheten. Vidare i rapporten går det att läsa:

SCB:s statistik över statliga löner visar hur polislönerna halkat efter de senaste dryga tio åren. I början av 2000-talet låg medelgrundlönen (lön exklusive rörliga tillägg) för poliser 1 600 kronor över det statliga genomsnittet. Förra året låg polislönerna istället 4 400 kronor under snittet. (Polisförbundet, 2017:6)

Chefskapet inom Polismyndigheten har också kritiserats. Under lång tid har poliser haft en rädsla för repressalier i samband med kritik. Sex av tio poliser vågar inte framföra kritik av rädsla för lägre löneutveckling, stoppad karriär eller att man blir utfrysad (Polisförbundet, 2012).

De senaste åren har missnöjet fått en mer offentlig karaktär där poliser öppet uttrycker sin rädsla för att framföra kritik. Repressaliekulturen inom polisen har uppmärksammats av flera debattörer.

Hanne Kjöllner skriver:

För att frammana lydnad används både morot och piska. Mitt intryck efter att under många år ha skrivit om polisen är att chefer ofta rekryteras utifrån sin lojalitet med organisationen snarare än sin förmåga att leda, entusiasmera och tänka nytt. Polisen bygger upp en stab av tämligen mediokra chefer och en lydnadspräglad ledningsstruktur. Att det givetvis också finns en och annan nytänkande och kompetent chef förändrar inte helhetsbilden.

Inkompetenta chefer brukar omge sig med ja-sägare. Den som uppträtt som en flitig ryggdunkare har goda chanser att belönas när en lucka uppåt i hierarkin uppstår. Det är så man gör karriär inom polisen. Inte genom att göra det lilla extra i polisarbetet. Och absolut inte genom att vara frispråkig, kunnig, nytänkande, reflekterande, ifrågasättande eller självkritisk. Personer ur den senare kategorin riskerar inte bara att missa möjligheten att ta ett kliv uppåt. De kan också motarbetas eller bestraffas. Och det blir ett tillfälle där ja-sägarnas "lojalitet" prövas. Repressaliekulturen är i sin tur länkad till tystnadskulturen. Det räcker med att se hur andra bestraffas för att inse poängen med att hålla igen munnen. (Kjöllner, 2016:38)

Polisforskaren Stefan Holgersson skriver att chefskapet i Polismyndigheten bidragit till en kultur där man manipulerar information för att dölja hur det egentligen ser ut:

I boken presenteras drygt tjugo tillvägagångssätt som används av polisen för att parera kritik och bygga upp positiva bilder av verksamheten. Det kan handla om att hänvisa till en anmälan eller en initierad översyn som skäl till att inte kommentera en fråga, att hävda att en omorganisation är lösningen på flera problem, att bagatellisera ett uppmärksammat problem och minska trovärdigheten hos den som kommer med kritik. Några andra taktiker är att försvåra åtkomsten av handlingar, vänta med eller inte redovisa viss information, pumpa ut information om helt andra frågor än det kritiken rör eller att hänvisa till en utbildningsinsats och värdegrundsarbete som lösningen på ett problem. (Holgersson, 2014:9)

Kritiken mot chefskapet gäller även att chefer inte står upp för personalen. Markus Eriksson, huvudskyddsombud i Älvsborg, skriver i ett öppet brev till Rikspolischef Dan Eliasson:

I veckan har två kollegor utsatts för mordförsök. /.../ Blir otroligt besviken när inga tyngre individer i rikets polisiära ledning står upp för dessa två konstaplar. Ingen som fördömer dådet och kräver lagföring. Det är för mig tydligt att en konstapel är en siffra som går att ersätta. Om du som högsta chef i situationer som detta inte kan stå och kräva höga straff för detta angrepp på demokratins väktare, vem skall då göra

det? Vem står upp för oss och säger att vi är viktiga? /.../ Jag blir uppriktigt bestört över den normalisering av våld mot poliser som sker i vårt samhälle. Och att den får stå obesvarad av vår högste chef är banne mig fullständigt oacceptabelt. Om vår chef inte står upp för oss, vem skall då göra det? Jag förväntar mig av dig som min högsta chef att när saker som detta händer så står du högst upp på barrikaden och visar att du är vår chef och inte en politiker. Jag förväntar att du fullkomligt vrålar ditt förakt mot den normalisering av våld mot poliser som sker. Snart orkar dina gubbar och tanter inte mer. (Eriksson, 2017)

Mot bakgrund av ovanstående beskrivningar angående omorganisation, lön och chefskap är mitt argument att det behövs mer studier om de bakomliggande orsakerna till varför poliser väljer att lämna Polismyndigheten. Jag hoppas kunna bidra med en ökad förståelse för varför allt fler poliser säger upp sig samt vad som krävs för att bryta den negativa trenden inom svensk polis. Min studie knyter an till HR-arbetet och forskningen på området genom att framförallt betona ett helhetsperspektiv, där samhället, organisationen, gruppen samt individen bör ingå. Om jag har rätt bör HR-arbetet fokuseras mer specifikt på chefskapet, arbetsmiljön, lönestrategier, kompetensförsörjning, en professionell rekrytering, familjevänlig policy samt arbetet med polisens hälsa.

Studien är genomförd i Göteborg och den bygger på tjugo intervjuer med före detta poliser, tjänstlediga poliser, och poliser som tidigare sagt upp sig men valt att gå tillbaka till Polismyndigheten. Intervjuerna har transkriberats, kodats samt tematiserats för att sedan analyseras och kopplas till studiens frågor.

1.1 Syfte

I ljuset av ovanstående beskrivningar om polisens omorganisation, lön och chefskap samt det ökade antalet poliser som säger upp sig är syftet att bidra till forskningen med förståelsen om varför poliser säger upp sig. Jag vill veta mer om de bakomliggande orsakerna till varför poliser väljer att sluta.

1.2 Frågeställningar

Följande mer specifika frågeställningar har styrts arbetet:

- Har omorganisationen, och i så fall på vilket sätt, haft betydelse för valet att lämna Polismyndigheten?
- Har lönen, och i så fall på vilket sätt, haft betydelse för valet att lämna Polismyndigheten?

- Har chefskapet, och i så fall på vilket sätt, haft betydelse för valet att lämna Polismyndigheten?
- Finns det ytterligare faktorer som har haft betydelse för valet att lämna Polismyndigheten? Hur och varför i så fall?

1.3 Definitioner

I detta avsnitt presenteras definitioner över termer som används i studien.

1.3.1 Definition av behållande

Termen ”behållande” (eng. retention) omfattar olika definitioner ur olika akademiska perspektiv. Studien tar sin i ett HR-perspektiv.

Behållande kan betraktas ur ett individuellt perspektiv samt ett kunskapsperspektiv. I HR-perspektivet är båda dessa synsätt av betydelse (Ortlieb & Sieben, 2012; Cappelli, 2000).

Medarbetarens livscykel utspelas på flera olika nivåer i organisationen: strategiska, operativa samt administrativa. I studien skall behållande beaktas på alla nivåer i organisationen (Ulfsson, 2013).

Behållande kommer alltså att tolkas utifrån vad Polismyndigheten gör, eller inte gör, för att behålla sin personal. Det kommer också att syfta på hur kunskaper tas om hand på olika nivåer inom organisationen.

1.3.2 Definition av att lämna

I den sista delen av medarbetarens livscykel i organisationen återfinns avvecklingen av personal (Ulfsson, 2013). Denna del av livscykeln kan delas upp i flera delar eller anledningar till att en individ lämnar. Att lämna skall i studien ses som individens egna val att säga upp sig från Polismyndigheten.

1.3.3 Definition av kompetent personal

I studien används termen ”kompetent personal” för att beskriva en viss typ av anställd. Ortlieb & Sieben (2012) skriver att innebörden syftar till personal med överlägsen nivå av utbildning och en hög yrkesskicklighet. Den kompetenta personalen karaktäriseras även av en hög grad av

initiativförmåga. Den kompetenta personalen har kunskap, skicklighet samt förmåga att utföra arbetet på ett självständigt sätt.

Kompetent personal bör skiljas från professionell personal. Den professionella personalen är av särskilt värde för organisationen med tanke på deras höga nivå av expertis inom ett specifikt område (Ortlieb & Sieben, 2012).

När termen kompetent personal används syftar det till individer med en för organisationen adekvat kompetens och skicklighet samt förmåga att utföra arbetet oavsett nivå inom organisationen, enligt ovanstående beskrivning.

1.3.4 Definition av faktorer

I studien används termen ”faktorer” som ligger till grund för att poliser väljer att lämna Polismyndigheten. Benämningen faktor skall inte ses som ett kausalt orsaksförhållande utan hänvisar till koder och teman i datamaterialet som återfinns i analysen (Miles, Huberman & Saldana 2014).

2. Tidigare forskning om behållande av personal

I detta kapitel presenteras tidigare forskning om behållande av personal. Kapitlet är indelat i fem avsnitt: Organisationen, Individen, Ekonomiska incitament, Chefskapet samt Tre studier om poliser som slutar.

Viktigt att känna till i studien är distinktionen mellan ”leadership” samt ”management”. Avsikten med att använda chef/chefskap istället för leadership eller management är att slippa de bakomliggande aspekterna kring ansvarsområden samt olika arbete. Syftet med studien är att studera faktorer som påverkar valet att lämna Polismyndigheten, inte på vilken position dessa faktorer yttrar sig (Seidl & Becker 2005).

Det är även viktigt att skilja på strategier som går ut på att hindra personal från att sluta jämfört med strategier som får personal att vilja stanna kvar (Midtsundstad, 2011; Ortlieb & Sieben, 2012). Ortlieb & Sieben (2012) poängterar att det är skillnad att genom tvång behålla personal mot att personal frivilligt vill stanna. Tvånget kan ske genom offensiva anställningskontrakt eller förändrade policys när en organisation går sämre. Cappelli (2000:104) poängterar följande:

To adopt the new strategy, you first have to accept the new reality: the market, not your company, will ultimately determine the movement of your employees. Yes, you can make your organization as pleasant and rewarding a place to work in as possible – you can fix problems that may push people toward the exits. But you can't shield your people from attractive opportunities and aggressive recruiters. The old goal of HR management – to minimize overall employee turnover – needs to be replaced by a new goal: to influence who leaves and when. If managing employee retention in the past was akin to tending a dam that keeps a reservoir in place, today it is more like managing a river. The object is not to prevent water from flowing out but to control its direction and its speed.

Det finns mängder av forskning om behållande av personal. Några av de studier samt vetenskapliga artiklar som är relevanta för studien presenteras i de följande avsnitten.

2.1 Organisationen

För att behålla personal kan organisationen implementera olika strategier samt policys för att tillgodose personalens behov. I detta avsnitt presenteras forskning om hur organisationen kan arbeta för att fler skall stanna kvar.

Winterton (2014) skriver att en personalomsättning där dåliga medarbetare lämnar och nya bättre står på kö är en nettovinst för organisationen. Däremot skriver Armstrong (2017) att det kan ha oproportionerligt stor inverkan på organisationer att tappa nyckelpersoner samt att det oftast är de personer som organisationen vill behålla som väljer att lämna. Winterton (2004) poängterar att det är den frivilliga personalavgången av kompetent personal som organisationen bör arbeta med. Armstrong (2017) och Paillé (2013) skriver att en anställd aldrig är långt borta från att gå ut genom dörren till ett bättre jobberbjudande. Individens uppfattning om att andra arbetsalternativ finns ökar risken att individen söker andra anställningar. Vidare visar Paillés studie att om intentionen finns att leta efter nytt arbete ökar även intention att lämna organisationen. Armstrong (2017) menar på att dagens anställda har få samvetskval inför att lämna sin arbetsgivare. Det krävs att organisationen arbetar för att behålla talangfulla anställda men samtidigt finns det gränser för vad organisationen kan göra. I Haesli & Boxall (2005) studie om strategier kring kunskapsbaserat chefskap samt HR-strategier poängteras att arbetet mellan dessa fält bör ha ett nära samarbete för att bibehålla kunskap inom organisationen.

Organisationens strategi för att behålla sin personal bör grunda sig i en förståelse för vilka faktorer som påverkar om personalen kommer stanna eller inte. Armstrong (2017) listar sju faktorer som påverkar individen att stanna kvar i en organisation: 1. Bilden av företaget, vad är

uppfattningen om organisationen. 2. Anställningsförmåner, vilka villkor finns med i anställningsavtalet. 3. Anpassningen i rekryteringen att lokalisera anställda som passar företaget. 4. Chefskapet, anställda ansluter till ett företag men lämnar en chef. 5. Sociala faktorer, hur ser det sociala samspelet ut på arbetsplatsen. 6. Utbildning, utveckling samt karriärmöjligheter. 7. Erkännanden samt belöningar för prestationer.

I sin studie om hur organisationer attraherar och behåller sin personal föregriper Clarke (2001) Armstrongs faktorer som individer söker hos en arbetsgivare. Vidare poängterar Clarke att det inte finns någon checklista att bocka av för att bli en attraktiv arbetsgivare, varje organisation måste skraddarsy sin strategi för att vara konkurrenskraftig. Smith, Oczkowski & Smith (2011) och Armstrong (2017) skriver att organisationen måste anpassas efter individen. Utvecklandet av meningsfulla strategier påbörjas med analyser gällande personalens behov eller varför personal slutar.

Det bästa sättet att samla information om personalläget är kontinuerliga intervjuer med personal som byter arbetsplats internt samt avslutningsintervjuer med de som väljer att sluta i organisationen (Stone, 2011). Spencers (1986) studie om anställdas möjlighet att ge uttryck för problem i organisationen stödjer Stones (2011) synpunkt om att det är viktigt att analysera hur organisationen mår samt varför anställda slutar. Resultatet i Spencers (1986) studie är tydligt: Anställda som har möjlighet att framföra och diskutera åsikter i organisationen stannar i högre grad kvar i organisationen. Trevisan, Veloso, da Silva, Dutra & Fischer (2014) skriver att innan en organisation implementerar en strategi för att behålla sin personal är det viktigt att veta vilka influenser som påverkar personalen att lämna, något som Ortlieb & Sieben (2012) även skriver.

Trevisan et al. (2014) poängterar att uppfattningen av vad som är kompetent personal varierar beroende på organisation, men gemensamt för alla organisationer som tappar personal är kompetensförluster och ökade kostnader. Slutsatsen i studien är att organisationer bör ha en proaktiv ställning gentemot intentioner bland personalen att lämna. För att aktivt möta personalen och kunna identifiera intentionerna krävs kommunikation samt ett interpersonellt förhållningssätt från arbetsgivarens representanter.

Det finns ingen universell strategi som fungerar i alla organisationer eller situationer för att behålla sin personal. HR-arbetet måste variera bland individer och grupper för att optimeras utifrån personalanalys (Ortlieb & Sieben, 2012). Till skillnad mot Ortlieb & Sieben (2012) skriver

Sheridan (1992) att arbetet bör koncentreras mer mot organisationskulturen på grund av svårigheten för chefer att tillgodose enskilda individers krav. Resultatet i Sheridans (1992) studie visar att organisationer som lägger vikt på interpersonella relationer har lättare att behålla sin personal.

2.2 Individen

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning om det individuella perspektivet.

Winterton (2004) studie, som bekräftar tidigare studier av Taplin, Winterton & Winterton (2000, 2003), visar att det i huvudsak är fyra faktorer som påverkar intentionen att lämna. Dessa huvudfaktorer är: arbetstillfredsställelse, engagemang, tillfällen på arbetsmarknaden samt enkelheten att förflytta sig. Förutom huvudfaktorerna påverkas individen av två effekter, den ena effekten är en ”knuff-effekt” (eng. push effect), att förhållanden i organisationen förmår individen att sluta. Den andra är en ”drag-effekt” (eng. pull effect) som innebär att den omgivande arbetsmarknaden har kvalifikationer som tilltalar individen, vilket får individen att lämna för något bättre.

Smith et al. (2011) argumenterar för att, till skillnad från traditionell forskning som studerar individuella faktorer, studera organisationens effekter på intentionen att lämna. De gör en distinktion mellan den konventionella mätningen av personalomsättning till att istället mäta behållande av kunskap ur ett långsiktigt perspektiv. I ljuset av Smith et al. (2011) studerar Presbitero, Roxas & Chadee (2016) om den anställdes samt organisationens värderingar passar varandra. Presbitero et al. (2016) kommer bland annat fram till att delade värderingar mellan organisationen och den anställda signifikant ökar sannolikheten att den anställda stannar kvar. Vidare visar studien att lön, utbildning och utveckling, karriärmöjligheter, familjevänliga policys direkt påverkar intentionen att stanna kvar. Vidare påverkade alla faktorerna upplevelsen av att den anställda och organisationen hade samma värderingar, som i sin tur påverkade intentionen att stanna kvar. Vidare skriver Fletcher, Alfes & Robinson (2016) att utbildning och utveckling påverkar engagemang, arbetstillfredsställelse, känslomässig utmattning samt förändringsrelaterad ångest som i sin tur påverkar intentionen att stanna kvar.

Yamamotos (2011) studie visar att en familjevänlig policy ger effekt på arbetsattityden. Högst sannolikhet att personal stannar kvar finns vid en kombination av förmånsstrategier och en familjevänlig policy. Yamamoto (2013) undersökte fem hypoteser kopplat till behållande av personal. Hypoteserna är kombinationer av HR-arbetet baserat på engagemangsmodeller, den anställdes självförverkligande av karriär samt specialisters särskilda engagemang i organisationen. Yamamotos (2013) slutsats är att anställdas uppfattning av HR-arbete baserat på engagemangsmodeller ökar intentionen att stanna kvar, detta ökar bland de som är specialister inom organisationen. Anställda som strävar efter att göra karriär har högre intention att sluta om karriärmöjligheter inte ges inom organisationen.

Mohamed, Singh, Irani & Darwish (2013) kommer fram till att det skiljer sig gällande utbildning och behållandepraktiker beroende på om det är ett stort eller litet företag samt om det är ett multinationellt företag eller ett inhemskt företag. Multinationella företag lägger mer vikt vid utbildning inom organisationen. Multinationella företag rekryterar inom organisationen i större uträkning än inhemska. Mohamed et al. (2013) studie visar tydligt att multinationella företag har en lägre personalomsättning än inhemska företag. Organisationens syn på arbete utomlands samt planering för återvändare från tjänst utomlands undersöks av Stroh (1995). Resultatet i hennes studie visar att i förväg planerat mottagande samt fortsatt arbetet i kombination med en karriärplan hade störst påverkan på att få behålla personal. Vidare visade studien att organisationens stöd och attityd gentemot utlandsarbete hade påverkan på intentionen att stanna kvar i organisationen.

Utöver ovanstående presenterade faktorer har även ekonomiska incitament betydelse för viljan att stanna kvar i organisationen. I nästa avsnitt presenteras ekonomiska incitament för att behålla personal.

2.3 Ekonomiska incitament

Boxall & Purcell (2011) skriver att en organisations mest kritiska utmaning är att överleva. För att en organisation skall kunna behålla sin livskraft krävs mål, resurser samt lämpliga människor. För att kunna behålla kompetent personal krävs att organisationen tar vara på inre och yttre motivationsfaktorer till att stanna kvar. De inre motivationsfaktorerna handlar om hur individen upplever arbetet samt om individen förbinder sig till organisationens värderingar. De yttre

motivationsfaktorerna handlar om lön, belöning samt befordran. Organisationer måste ta tillvara både på gruppen med kärnkompetens samt gruppen med stabila medarbetare, att enbart fokusera på gruppen med kärnkompetens är opraktiskt då gruppen med stabila medarbetare utför arbetet tillförlitligt och tillför lojalitet i organisationen.

Alla har materiella behov och det primära motivet att byta arbete kan vara för att nå högre inkomst. Detta faktum är kritiskt för de som är lågavlönade eller som upplever att de får för lite betalt i förhållande till deras kompetenser eller prestationer. Enligt Boxall & Purcell (2011) är lönen den viktigaste yttre motivationsfaktorn till att stanna i en organisation. Lönen är en grundläggande del i att säkra personalens service samt en mycket stor investering från arbetsgivarens perspektiv. Organisationens lön kommer ständigt att jämföras med övriga löner på marknaden. Vidare är det viktigt att lönen inom organisationen är rättvis i förhållande till krav, kompetens samt hierarki (Boxall & Purcell, 2011).

I en enkätstudie av Horwitz, Heng Teng & Quazi Ahmed (2003) med 200 verkställande direktörer i Singapore från sex olika verksamhetsområden visade det sig att den populäraste strategin för att behålla sin personal var lönekomensation följt av påverkan på arbetet samt uppmuntran från cheferna. Studien visade att de mest effektiva strategierna var utmanande arbetsuppgifter, möjligheter till utveckling inom speciella områden samt stöd från chefer. Samma studie visade att 39 procent av alla som byter arbete gör det på grund av bättre lön. 13 procent lämnar på grund av dåliga karriärmöjligheter och 13 procent lämnar på grund av problem kopplat till organisationen.

Presbitero et al. (2016) studie om intentionen att stanna kvar i en organisation var lönen den starkaste faktorn. Ortlieb & Sieben (2012) skriver att det är visat att prestationsbaserade bonussystem ökar individens benägenhet att stanna i organisationen, vilket Yamamoto (2011) samt Richter & Schrader (2016) även skriver. Richter & Schrader (2016) skriver också att organisationer som delar vinsterna med de anställda ökar behållande av personal.

Hittills har det presenterats hur organisationen kan arbeta för att analysera behoven i organisationen, vad de anställda vill ha samt ekonomiska incitaments betydelse för organisationens förmåga att behålla personal. I nästa avsnitt presenteras chefskapets påverkan på behållande av personal.

2.4 Chefskapet

Ortlieb & Sieben (2012) skriver att det är fundamentalt för organisationen att chefer arbetar aktivt för att behålla kompetens inom organisationen. Uppfattningen om vad som är viktigt för att stanna kvar skiljer sig mellan chefer och personal, Kovach (1987:60) skriver: ”Viktigast av allt visar en jämförelse av rankningarna att cheferna har en mycket felaktig uppfattning om vad som motiverar anställda.” Han menar på att de senaste 40 årens studier visat ungefär samma sak gällande vad som motiverar anställda vilket i förlängningen får dem att stanna kvar, men att chefer fortfarande inte lärt sig av detta. I sammanställningen av de tre studierna från 1946, 1981 och 1986 tror chefer att lönen kommer på första plats, anställningsskydd på andra plats samt att göra karriär på tredje plats. I studierna var det enbart tre subgrupper som ansåg att lönen hade högst betydelse, detta var deltagare under 30 år, gruppen med de lägst betalda samt i de lägre nivåerna av organisationen. Det är tydligt i Kovachs jämförelse att basala behov är det som flest arbetare värdesätter: uppskattning, känsla av tillhörighet, sympati vid personliga problem (Kovach, 1987).

Wright, Noe, Hollenbeck & Gerhart (2008:448) skriver: ”Inte alla chefer förstår behovet att skapa tillfredställelse och lojalitet bland de anställda.” Wright et al. (2008) skriver att det finns ett samband mellan förmågan att behålla personal och framgångarna för organisationen. Arbetstillfredsställelse och behållande av personal är relaterat till organisationens prestationsförmåga. Wright et al. (2008) skriver att chefer som inte lyckas behålla lojala anställda tvingas placera grupper av erfaren personal i organisationens frontlinje till skada för organisationen. Detta är extra skadligt i serviceyrken där missnöjd personal ofta skapar missnöjda kunder. Bristen på erfarenheter minskar effektiviteten, vilket resulterar i ökade kostnader för organisationen.

Horwitz et al. (2003) och Haesli & Boxall (2005) skriver att det är individen som innehar kunskapen och äger den, inte organisationen. Det är därför viktigt för chefer att attrahera, motivera samt behålla erfaren personal. Även om organisationen har strategier och system för kunskapsöverföring kan inte all kunskap förvaras om personal lämnar. Kunskapsöverföring bör ske informellt i mellanmänniska relationer, men detta är beroende av förväntningar på chefen samt förtroendet för chefen samt det sociala klimatet i organisationen.

För att organisationen skall bli en attraktiv arbetsgivare skriver Clarke (2001) att det viktigaste är att chefskapet har ett engagemang gentemot de anställda. I sin studie om anställdas missnöjdhet och deras möjligheter till påverkan skriver Spencer (1986) att det finns ett samband mellan

möjlighet att påverka och visa missnöje samt personalomsättning. Spencer (1986) kom fram till att ju mer möjligheter för personalen att yttra sitt missnöje samt påverka vad som är fel, desto troligare är det att personalen stannar kvar.

Musser (2001) och Vardaman, Allen, Otondo, Hancock, Shore & Rogers (2016) skriver att chefer som arbetar stödjande gentemot personalen skapar en känsla av engagemang för organisationen, vilket ökar längden som personalen stannar i organisationen. Vardaman et al. (2016) fokuserar på social jämförelse, vilket innebär att anställda jämför hur de blir behandlade i och utanför organisationen, vilket i sin tur påverkar hur länge man stannar i organisationen. En rättvis behandling och upplevelse av att chefen stödjer medarbetaren får medarbetaren att stanna längre i organisationen. Förutom stöttning från chefer kommer Musser (2001) även fram till att mentorer, organisationsklimatet, självständighet samt adekvata utvärderingar har betydelse för valet att stanna i organisationen.

2.5 Tre studier om poliser som slutar

I detta avsnitt presenteras tre studier från Australien om poliser.

Howes & Goodman-Delahunty (2015) studerar valet att bli polis, stanna inom polisen eller lämna polisen. 48 procent uppgav att de blev poliser för möjligheter att avancera, variationen inom yrket samt intresset för polisyrket. 24 procent uppgav anställningstryggheten, lönen och anställningsvillkoren som en faktor att vilja bli polis. 18 procent svarade att de känner en altruistisk känsla inför polisyrket.

Av de som valde att stanna uppgav 56 procent att de gjorde detta på grund av anställningstryggheten, lönen och anställningsvillkoren följt av 37 procent på grund av möjligheter samt intresset för arbetet.

När det kommer till intentionen att lämna polisen svarade 66 procent att det handlade om problem inom organisationen, där den interna politiken upplevdes som ett problem samt brist på karriärmöjligheter. Nepotismen inom organisationen samt den cynism detta skapade uppgavs vara en stor faktor att lämna. Vidare uppgavs bristande support från chefer som en orsak till viljan att lämna polisen.

63 procent av de som lämnade polisen angav problemen i organisationen som den största orsaken. 25 procent av de som lämnade gjorde det på grund av dålig lön samt en icke-familjevänlig

situation. 12 procent av de som lämnade angav behovet av förändring som orsak (Howes & Goodman-Delahunty, 2015).

Vidare visade Howes & Goodman-Delahunty (2015) studie att ovanstående faktorer som hade påverkan på intentionen att lämna även hade påverkan på arbetstillfredsställelse samt engagemang. Poliserna som upplevde att det fanns möjligheter inom organisationen samt glädje och intresse att utföra arbetet hade större sannolikhet att stanna kvar. Utmaningar och möjligheten att specialisera sig eller gå vidare inom organisationen påverkade intentionen att stanna kvar.

Emotionell intelligens i kombination med arbetstillfredsställelse har betydelse i valet att lämna polisen (Brunetto Farr-Wharton, Shacklock & Teo, 2011). Emotionell intelligens handlar om bedömning av självkänsla, bedömning av andras känslor, användandet av känslor samt hanteringen av känslor. Studien visar att emotionell intelligens påverkar arbetstillfredsställelsen, välmående samt engagemang vilket i sin tur påverkar valet att lämna polisen. Vidare skriver Brunetto et al. (2011) att poliserna alltid påverkas av vilka resurser organisationen har i förhållande till arbetsuppgifterna samt chefskapets förmåga att stimulera poliserna i arbetet.

Parsons, Kautt & Coupe (2010) studerar olikheter i valet att lämna polisen mellan seniora poliserna och icke-seniora poliserna. Med seniora poliserna menas inspektör eller högre. Parsons et al. (2010) kommer fram till att personal som känner att de inte är rätt värderade, desillusionerade av chefskapet eller upplever att de inte längre kan göra skillnad känner sig mindre engagerade och har högre intention att lämna. Parsons et al. (2010) argumenterar för att seniora poliserna har en mer komplex situation, vilket kräver mer från organisationen än polisassistenter, för vilka högre lön är ett incitament för att stanna kvar. Inga signifikanta skillnader i rang hittas för intentionen att lämna, däremot finner de att ålder samt uppfattat organisatoriskt stöd har betydelse. Vidare finner Parsons et al. (2010) att poliserna inte är utbildade för att leda andra människor, detta har påverkan på uppfattat stöd från organisationen då kraven från organisationen inte väger upp stödet från chefer.

Sammanfattningsvis: Forskning visar att organisationen bör arbeta med personalanalys för att få information om, samt förstå, varför anställda lämnar. Vidare bör organisationen arbeta för att utveckla sina medarbetare och behålla kunskapen inom organisationen. Organisationerna bör även arbeta med ett kunskapsbaserat chefskap samt HR-strategier för att behålla sin personal.

Arbetsstillfredsställelsen, tillfällen på arbetsmarknaden, utbildning och utveckling, karriärmöjligheter, familjevänlig policy, delade värderingar mellan organisation och anställd, förmåner och lön har betydelse om individen kommer stanna kvar eller lämna organisationen.

De ekonomiska incitamenten är viktiga. Forskning visar att en adekvat lön är grundläggande och att lönen ofta är ett viktigt skäl till varför anställda lämnar.

Chefskapet påverkar om anställda stannar kvar eller lämnar. Många chefer har ingen förståelse för personalarbetet ur olika perspektiv. Organisationer som har anställda som kan och vågar framföra kritik mot organisationen och till chefer har lättare att behålla sin personal.

3. Sorti eller protest som en återställningsmekanism av missnöjdhet

I detta kapitel kommer Albert Hirschmans teori om sorti och protest i samband med missnöjdhet att presenteras. Hirschmans (2008:13) teori kan sammanfattas enligt följande:

I företag, politiska partier, organisationer eller nationer, i bagatellartade situationer eller livsavgörande ögonblick ställs individen ibland inför valet att *lojalt acceptera*, att *säga ifrån och försöka påverka* eller att ta konsekvenserna av en oacceptabel och ohållbar situation och *dra sig ur spelet*.

Sorti och protest fungerar som en återställningsmekanism när missnöje uppstått, dessa två funktioner fungerar i ett samspel med varandra men har olika effekter samt utgångar för organisationen och individen. Graden av lojalitet gentemot organisationen påverkar när och hur sorti eller protest uppstår. Vidare påverkas sorti och protest av beroendet gentemot organisationen. Kapitlet om Hirschmans teori är uppdelat i tre avsnitt: Sorti, Protest samt Lojalitet och beroende.

3.1 Sorti

Normalfallet är att det existerar konkurrens bland organisationer, kunder eller medlemmar kan välja bort produkten eller organisationen till fördel för en bättre organisation eller produkt. Hirschman (2008:61) förklarar: "När det rör sig om företag som konkurrerar på normalt sätt är sorti den klart dominerande reaktionen på försämring, och protest är en mycket underutvecklad mekanism." Sorti blir ett direkt svar till ledningen av försämringen genom minskade intäkter, vilket i förlängningen leder till konkurs om inte åtgärder vidtas för att förändra situationen. Sorti är normalt en tyst aktion från medlemmen, vilket alltså inte direkt uppmärksammas av organisationen.

Konkurrensen och sortin fungerar då som en sortering bland bra och dåliga organisationer där den dåliga försvinner och ersätts, vilket Hirschman (2008:52) förklarar: ”Om ett sådant misslyckande icke desto mindre skulle förekomma hos något företag måste detta företag antas vara dödssjukt och färdigt att lämna scenen medan någon kraftfull nykomling antas vänta i kulisserna för att ta dess plats.”

Sortin från organisationen står i förhållande till den kvalitetsförsämring som organisationen stått för: Ju sämre kvalitet desto högre sorti. Men detta ensamt behöver inte påverka organisationen då utbud och efterfrågan är ett element som kan väga upp sortin. När de trogna kunderna, eller organisationsmedlemmarna, lämnar organisationen kanske nya står på kö, vilket då inte påverkar organisationens intäkter eller antal medlemmar. Om intäkterna i organisationen är oförändrade på grund av nya kunder får sortin inte den effekt att den påverkar organisationen. Det är alltså viktigt att en kvalitetsförsämring är balanserad: Så stor att det leder till en reaktion och återhämtning men inte för stor att den leder till konkurs (Polismyndigheten kan inte gå i konkurs, utan detta gäller privata organisationer), vidare krävs det att åtgärderna från organisationen kommer i tid.

Återhämtning innebär att organisationen reagerar på det inträffade samt vidtar åtgärder för att stoppa kvalitetsförsämringen – återhämtningen blir då ett positivt resultat för verksamheten. Ett exempel på när återhämtningen inte fungerar är när Polismyndigheten istället för att förbättra kvaliteten sänker kraven på medlemskap. I ett reportage från Sveriges Radio (2017a) beskrivs situationen: ”Om man hade haft kvar de gamla kraven hade ytterligare 600 sökande blivit diskvalificerade på det momentet i den senaste antagningsprocessen. Då hade alltså ännu fler platser stått tomma till våren.” Max Lutteman, chef på polisens kompetensutvecklingsenhet, fyller i: ”Det är ett bekymmer att det är fler som slutar än tidigare, och Polismyndigheten måste jobba aktivt både med att behålla de som är anställda och attrahera de som vill komma till yrket.” (Sveriges Radio, 2017a). Sorti eller protest är att se som feedback till ledningen, något som ovan citat vittnar om att ledningen inte tillräckligt tagit till vara på. Hirschman (2008:109) förklarar organisationens mottaglighet för feedback:

Medan feedback genom sorti eller protest är av långsiktigt intresse för ledningen i organisationen är dess kortsiktiga intresse att skydda sig själv och öka sin frihet att handla som den önskar, så långt möjligt ostörd av både deserteringar och klagomål från medlemmar.

I organisationer där sorti för medlemmarna är otänkbart finns flera instrument för att hålla tillbaka protest. Uteslutning är ett av dessa instrument, i organisationer där man inte kan eller får utesluta medlemmar kan andra taktiker användas för att bli av med medlemmar. Ett exempel på detta illustreras i DN (2016b) ledare:

Till exempel måste dagens chefer inse att de arbetar på en marknad där polisen förvisso har ensamrätt på polisarbete, men inte på poliser. Arbetsgivarens monopolkostym har blivit hopplöst omodern. Avhoppen från kåren kan inte mötas med: ”Men stick då om galoscherna inte passar!”

Sorti som ventil samt skydd för organisationen att slippa protest var en viktig politisk effekt förr, den kunde då beskrivas som något positivt för att lindra problemen i landet eller på en hel kontinent.

Skeppen från Europa till Amerika under 1800-talet och början av 1900-talet transporterade många potentiella socialister, reformivrare och revolutionärer. Som nya immigranter var de åtminstone inledningsvis tysta, de vill säga inte benägna till protest. Massmigrationen minskade på så sätt de sociala protesterna i både Europa och Amerika. (Hirschman, 2008:22)

Min tolkning är att emigrationen är ett hot mot organisationer där jämförelsen kan göras med diskussionen om ”brain drain”, alltså att organisationer tappar kunskap i samband med att medlemmar lämnar. Hirschman (2008:22) skriver: ”Den äldre beskrivningen av emigrationen som en ’säkerhetsventil’ har ersatts med bilden av att länder ’förblöder’.”

Sorti kan sammanfattas som att en kund eller en medlem i en organisation väljer att lämna organisationen då ett missnöje uppstått. Missnöjet kan innebära att produkten inte håller samma standard eller att prissättningen inte är lika attraktiv. Det behöver inte vara ett missnöje i form av förargelse eller obehag, utan enbart att en bättre affär har uppenbarat sig någon annanstans. Polismyndigheten har ett monopol, det finns ingen konkurrent till Polismyndigheten, vilket gör att vill man arbeta som polis måste man lära sig leva med brister inom organisationen. Hirschman (2008:57) skriver: ”I monopolsituationen måste konsumenten lära sig leva med en oundviklig brist på perfektion och kommer att söka sin lycka på annat sätt än att i ett frenetiskt sökande efter ’förbättrad’ produkt som inte finns.” Den anställde hos Polismyndigheten kommer då försöka förbättra organisationen genom protest, vilket presenteras i nästkommande avsnitt.

3.2 Protest

Protest är en annan återställandemekanism än sorti, protest kan ske samtidigt som sorti eller istället för sorti. Hirschman (2008:59) definierar protest:

Protest definieras här som alla försök att förändra snarare än att fly från ett missförhållande, antingen genom individuella eller kollektiva framställningar till den ledning som har det direkta ansvaret, genom att appellera till högre myndigheter i avsikt att tvinga fram en förändring i företagets skötsel eller genom olika slags aktioner och protester inklusive sådana som är avsedda att mobilisera den allmänna opinionen.

Ett exempel på en kollektiv framställning är manifestationen som skedde 24 augusti 2014 i Kungsträdgården som Polisförbundet anordnade för att höja polisers löner (Polisförbundet, 2014). Vidare är Lisa Reventbergs inlägg i debatten om polisers löner och poliskrisen ett exempel på den individuella framställningen av protest:

Och nu sitter jag här igen, och skriver det självklara. Skriver det ”alla” har fattat, i alla fall Sveriges poliskår och svenska folket. **Men du, rikspolischef Dan Eliasson, har inte fattat. Inte heller ni, våra förtroendevalda politiker har fattat. Ni som har som uppdrag att jobba FÖR svenska folket och inte MOT som ni så konsekvent och flitigt gör i dag.** (Expressen, 2016)

Protest är en del i ett politiskt system, en intresseartikulation. Protesten, liksom sortin, ökar i förhållande till missnöjet. Både protest och sorti går att överdriva, osannolikt inom den konkurrensutsatta organisationen, men inom politiken där det kan få negativa resultat om protesten överdrivs. Protesten fyller funktionen att göra ledningen uppmärksam på fel och brister. Så efter intresseartikulationen bör organisationen få en viss tid på sig att svara på kritiken. ”Om kunderna är tillräckligt övertygade om att protesten kommer att bli effektiv kan de mycket väl uppskjuta sortin.” (Hirschman, 2008:64). Protesten aktualiseras alltså när kunden eller medlemmen anser det värt, eller framgångsrikt, att försöka ge feedback på missnöjet. Om kunden eller medlemmen inte anser att det skulle vara möjligt att påverka så lämnar kunden eller medlemmen organisationen. Hirschman (2008:64) förklarar sambandet mellan sorti och protest:

Ty om försämringen är en process som pågår i etapper under en viss period är det sannolikt att alternativet protest kommer att användas på ett tidigt stadium. När man en gång gjort sorti har man förlorat möjligheten att utnyttja protest, men inte vice versa. I vissa situationer kommer därför sorti att vara en absolut sista reaktion, som man tar till sedan protesten har misslyckats.

Trots medlemmens åsikt om det är värt eller inte värt att försöka påverka organisationen måste organisationen vara mottaglig för protesten. Maktobalansen där medlemmen är i ett sådant underläge att protest inte spelar någon roll gör organisationen mindre mottaglig för protest. Hirschman (2008:25) skriver:

Dessutom finns det en risk att organisationen blir mindre mottaglig för protest om en kö som ständigt fylls på gör att ledningen kan säga till den som klagat: ”Det går ju att byta till någon annan organisation om inte galoscherna passar.”

För att ledningen skall behålla makten kan den manipulera utrymmet för sorti och protest, detta för att gynna det alternativ som är minst farligt för ledningen. Tre möjligheter till sådana alternativ ges: förbjuda sorti, undertrycka protester samt tillgripa repression. Ett exempel på att undertrycka protest ger Lena Nitz: ”Vi har många chefer bland medlemmarna och de vittnar om att det blivit väldigt lågt i tak och att man inte längre vågar vara kritisk eftersom man då uppfattas som ’icke kompetent’ och blir borttagen.” (SvD, 2014). Ett annat exempel på när man tydligt vill slå ner på protest är när Polischefen i Västmanland, Lena Tysk, attackerar Polischefen i Sala, Agneta Kumlin, efter en intervju med SVT om polisens omorganisation. Lena Tysk säger till Agneta Kumlin: ”Har du pratat om detta här i media är du död” (SVT Nyheter, 2016c). Lena Tysk har polisanmälts för sitt agerande men gått fri.

Protest kan sammanfattas som att en medlem i en organisation uttrycker sitt missnöje för att skapa en förbättring av produkten eller organisationen. Beslutsprocessen handlar om andra alternativ i jämförelse med nuvarande, förväntningar om att organisationen skall återvinna sin normala överlägsenhet samt möjligheten att kunna påverka organisationen att förbättra sig. Det normala är att man enbart stannar kvar om man känner att man vill göra något åt situationen samt känner att det finns en möjlighet att organisationen förbättrar sig. Däremot kan andra medlemmar stanna kvar trots att de upplever samma kvalitetsförsämring genom att förvänta sig att andra kommer utöva sådan protest som kommer ha inverkan på organisationen (Hirschman, 2008). Det finns även de som väljer att avstå från både protest samt sorti och stannar kvar i organisationen på grund av lojalitet gentemot organisationen, vilket nästa avsnitt handlar om.

3.3 Lojalitet och beroende

Lojalitet är ett centralt begrepp mellan de två reaktionsmekanismerna sorti och protest. Oavsett anledning till varför man är lojal mot sin organisation så påverkar det valet av sorti eller protest. Lojalitet håller som regel nere alternativet sorti och aktiverar protest, protest ses här som en funktion av lojalitet. Förhandlingsstyrkan i sortin grundar sig i lojaliteten samt möjligheten och medvetenheten till sorti hos medlemmen. Lojaliteten ökar exempelvis av svårhetsgraden att bli medlem i organisationen, vilket då resulterar i att om det varit svårt att ta sig in så vill man stanna kvar och påverka till det bättre. Hirschman (2008:110) förklarar: ”Höga avgifter för inträde i en organisation och stränga straff för sorti är bland de viktigaste av de faktorer som framkallar eller

förstärker lojaliteten på ett sådant sätt att den antingen hindrar sorti eller protest eller bådadera.” Hirschman (2008:112) fortsätter: ”Att betala ett högt inträdespris leder sålunda inte nödvändigtvis till samtycke med det som man har betalat priset för, utan kan resultera i ett ännu mer bestämt och uttalat användande av protest.”

Vidare gör lojaliteten att priset för sorti eller protest ökar: Ju mer lojal du är till din organisation, desto svårare kommer det vara att lämna. Tiden för när protesten aktiveras påverkas likaså. Hirschman (2008) förklarar situationen genom följande tre citat:

I denna situation förblir sorti möjlig men beslutet om att dra sig tillbaka kommer inte fattas lättsinnigt. Då kommer protest att vara en vanlig reaktion på missnöje med utvecklingens gång och medlemmarna kommer att kämpa för att göra sin protest effektiv. (Hirschman, 2008:103)

Hotet om sorti kommer i allmänhet från den lojale – det vill säga den medlem som är engagerad – som inte lämnar någon möda ospard innan han fattat det smärtsamma beslutet att dra sig ur eller byta. (Hirschman, 2008:102)

I många fall kommer naturligtvis hela processen att ha lämnat sådana ärr att ett återinträde är helt otänkbart. (Hirschman, 2008:107)

En stark lojalitet till organisationen kan innebära att man inte kan eller vill lämna organisationen. Primära grupper kan vara ett exempel på ett beroende där det är otänkbart att lämna, som familj, stam, kyrka och stat. Hirschman (2008:113–114) förklarar hur den starka lojaliteten kan ses på följande sätt:

Motvilja mot sorti trots enlighet med den organisation där man är medlem är hallstämpeln på lojalt beteende. När lojalitet existerar ändrar sortin på ett abrupt sätt karaktär, det prisade rationella beteendet hos den vakne konsumenten som går över till en bättre vara blir trolös avvikelse, desertering och förräderi /.../ Straffet kan påläggas direkt, men i de flesta fall är det av psykologisk karaktär. Individens upplevelse att det medför ett högt pris att lämna en viss organisation, även om gruppen inte utkräver någon särskild sanktion.

Lojaliteten hos individen till organisationen samt lojala medlemmar i organisationen påverkar således bandet till organisationen samt valet att göra sorti. I organisationer där någon av dessa reaktionsmekanismer är frånvarande uppstår problem. Lojaliteten inom organisationen förändrar sorti och protest till myteri och förräderi mot organisationen. Detta illustrerar en intervju i studien med en återanställd polis:

Respondenten: Då gick jag tillbaka, men jag var inte så välkommen bland kamraterna får jag säga.

Intervjuaren: Inom polisen?

Respondenten: De tyckte väl att man inte behövde ta in en utifrån som jag plötsligt hade blivit. Jag stötte mycket på jantelag och mångas ogillande.

Förutom monopolorganisationer samt organisationer som verkar i den normala affärsekonomin finns det offentliga nyttigheter, och polisen är en mycket tydlig sådan nyttighet. Hirschman (2008:116) definierar offentliga nyttigheter:

Offentliga nyttigheter definieras som nyttigheter som konsumeras av alla som är medlemmar i en given kommun, ett land eller geografiskt område, på ett sådant sätt att en medlems konsumtion eller användning inte minskar en annans konsumtion eller användning. Standardexempel har varit polisväsen och nationellt försvar.

Det som särskiljer offentliga nyttigheter från vanliga organisationer är att man inte kan avstå från att konsumera produkten. Det enda sätt man kan göra sorti från en offentlig nyttighet är om man lämnar samhället som tillhandahåller dem. I en offentlig nyttighet, som exempelvis polismannan, så innebär det att polismannen är först producent av den offentliga nyttigheten och konsument. Även om polismannen väljer att sluta som polis är han en konsument av Polismyndigheten. Det som växer fram är ett nytt slags lojalt beteende, en paradox. Det nya lojala beteendet är inte mot organisationen, utan mot allmänheten som drabbas av den offentliga onyttigheten. Hirschman (2008:118) skriver:

När det gäller offentliga nyttigheter kommer medlemmen att vid varje punkt i försämringsprocessen jämföra onyttigheten, obehaget och skammen att förbli medlem med den framtida skada som han som framtida icke-medlem och samhället i stort skulle åsamkas av den ytterligare försämring som skulle inträffa om han drog sig ur.

En polis som lämnar Polismyndigheten kommer vara konsument av Polismyndighetens produkt, det nya lojala beteendet innebära att ”övertygelsen om att man måste stanna kvar för att hindra att det värsta inträffar växer sig allt starkare” (Hirschman 2008:118).

Enligt Hirschman (2008) finns det även ett ”omedvetet lojalt beteende”, eller självbedrägeri som han även kallar det. Han förklarar självbedrägeriet genom att i organisationer där inträdeskraven är svåra eller dyra kommer erkännandet av försämringen att dröja, likaså protesterna. Det omedvetna lojala beteendet handlar om att försämringen sker successivt likt ”morfning” av en bild till en annan. Den första bilden som visas lever kvar i minnet trots att bild nummer två börjat dyka upp. På samma sätt fungerar självbedrägeriet, lojaliteten med organisationen lever kvar, trots att försämring har skett. Hirschman (2008:108) förklarar:

De allmänna svårigheterna att upptäcka förändringar är grogrunden för omedvetet lojalt beteende vid försämringar, liksom för förlängd motvilja mot inträde eller återinträde om organisationen förbättras. Eftersom omedvetet lojalt beteende definitionsmässigt är fritt från medvetet känt missnöje kommer det inte att leda till protest.

En sammanfattning av Hirschmans (2008) teori om sorti eller protest är befogad. Sorti eller protest är en funktion av missnöjdhet av något slag, de kan existera samtidigt, men i en normal organisation har man förbrukat möjligheten till protest om man gjort sorti. Sorti är det normala i organisationer där det finns andra liknande alternativ, där det varit enkelt att bli kund eller medlem. Protest är mer vanligt i organisationer där det varit svårt eller dyrt att få medlemskap. Lojalitet förstärker bandet till organisationen, vilket påverkar valet att göra sorti samt förskjuter protesten framåt. Detta förklaras genom förnekelsen att det blivit en försämring, samt eventuellt genom ett självbedrägeri att man inte vill se att det faktiskt blivit sämre till följd av den stora investering man gjort i organisationen.

4. Metod

Metodkapitlet presenterar självreflektion, val av metod, val av respondenter, val av intervjumetod, etiska aspekter, procedur, avgränsningar, reliabilitet och validitet samt flernivåanalys.

4.1 Självreflektion

När studien genomförs har jag arbetat många år inom polisen, och sedan 2011 arbetar jag som polisinspektör med funktionen förundersökningsledare i Göteborg. Under omorganisationen medverkade jag i något som kallades reformstödsgruppen. Reformstödsgruppen skulle stödja Genomförandekommittén genom ”fördjupad diskussion inför de större besluten i ombildningen” (Polissamordningen, 2015). Från starten var det cirka 200 deltagare i reformstödsgruppen i Region Väst, och i det sista mötet jag var på deltog fem stycken. Mitt intryck är att initialt togs våra åsikter emot samt hade vi en viss delaktighet. Delaktigheten togs ifrån oss när Genomförandekommittén istället presenterade vad man hade beslutat, vilket vi fick lämna synpunkter på utan någon möjlighet till påverkan. Min uppfattning är att merparten av deltagarna lämnade gruppen då deras åsikter inte spelade någon roll. Trots de begränsade möjligheterna att påverka anser jag att reformstödsgruppen var ett bra verktyg för informationsspridning och diskussion. Jag personligen blev aldrig drabbad av omorganisationen då jag innehar en befälsfunktion som inte behövdes sökas om. Dock omgärdades jag av kollegor vars grupper försvann, tvångsförflyttades eller var tvungna att söka om sina tjänster, de befann sig under lång tid i ovisshet som skapade en osund tillvaro på jobbet.

Under 2016 hade jag dialoger med Rikspolischef Dan Eliasson kring mina studier. Eliasson önskade att jag skulle studera rekryteringsfrågan inom Polismyndigheten, då detta är ett område som enligt Eliasson behöver belysas. Eliasson har sanktionerat studien.

Med mina erfarenheter från Polismyndigheten, både i ett engagerat arbete i reformstödsgruppen men även från dagliga observationer och samtal om hur chefer och organisationen fungerar går det inte okritiskt att säga att jag är neutral. Jag har påverkats under många år av en organisation som dras med stora problem i chefskapet på olika nivåer samt med en omtvistad omorganisation.

När det gäller omorganisationen anser jag det nödvändigt samt bra att de fristående länsmyndigheterna blev en enhetlig Polismyndighet. Jag anser också att genomförandet kunde skett på ett annorlunda sätt. I omorganisationen har jag haft förståelse för de som levt i ovisshet i den massiva rekryteringsprocess som starkt blivit kritiserad. Vidare har jag full förståelse för alla poliser som uttrycker sitt stora missnöje med den oproportionerligt låga lön som poliser har i förhållande till arbetet och arbetsmiljö.

I kommande avsnitt presenteras hur jag gått tillväga för att, trots min historia, försöka vara så objektiv som möjligt i studien.

4.2 Val av metod

Studien är en fallstudie vilket handlar om att analysera en specifik organisation, grupp eller en viss händelse kopplat till en viss plats. Fallstudien är en studie av miljön eller en situation inom det valda området (Bryman, 2013).

Polismyndigheten är den organisation som skall studeras, och fallet handlar om polisens oförmåga att behålla sin personal.

4.3 Val av respondenter

Urvalet av respondenter har haft tre kriterier: De får under studiens genomförande inte arbeta i samma grupp eller sektion som mig. Uppsägningen alternativt tjänstledigheten får inte ha skett före omorganisationens start. Geografiskt skall de arbeta eller ha arbetat i Region Väst, Storgöteborg (se appendix 1). Totalt tjugo stycken respondenter har jag fått ihop, vilket enligt Kvale & Brinkman (2009) kan vara tillräckligt. En strävan har varit att lokalisera män och kvinnor för att se om svaren

skiljer sig mellan könen, men det har inte funnits krav på en jämn könsfördelning. Syftet med att uppsägningen alternativt tjänstledigheten inte får ha skett innan omorganisationens start är att se om omorganisationen haft betydelse i valet att lämna samt att erfarenheterna från Polismyndigheten inte får vara föråldrade. Anledningen till att ingen respondent skall arbeta i samma grupp eller på samma sektion som mig är för att minimera min påverkan på respondenterna. Alla respondenter innehar mångårig erfarenhet från Polismyndigheten och representerar en stor variation från olika delar och befattningar.

Respondenterna kategoriserades i tre grupper: Grupp A – Före detta poliser, Grupp B – Tjänstlediga poliser samt Grupp C – Återanställda poliser. I tabellform blir det:

Grupp	Antal
<i>Grupp A – Före detta poliser</i>	10
<i>Grupp B – Tjänstlediga poliser</i>	5
<i>Grupp C – Återanställda poliser</i>	5
<i>Totalt</i>	20

Tabell: Respondenterna indelade i urvalsgrupper.

Några respondenter tackade nej till att medverka i studien, av dessa avböjde två uttryckligen på grund av rädsla för repressalier. Under studiens gång har två respondenter avslutat sin anställning hos Polismyndigheten. I nästa avsnitt presenteras vilken intervjumetod som är vald.

4.4 Val av intervjumetod

I studien har semistrukturerade intervjuer använts. På förhand har grundfrågor skrivits som intervjun baserats på, därefter har det funnits möjligheter till uppföljningsfrågor under intervjuerna (Bryman, 2011). Studiens grundfrågor presenteras i appendix 4.

Den semistrukturerade intervjun passar studien bra då den är flexibel samt ger respondenterna stor frihet att på eget sätt utforma svaren, den ger även mer utrymme att ta frågor i den naturliga följd de utvecklas i. Intervjumetoden passar väl till intervjuer där det finns en specifik frågeställning som intervjuaren vill ha svar på (Bryman, 2011), vilket är fallet i min studie.

4.5 Etiska aspekter

Polismyndigheten är en offentlig myndighet och det finns skäl att låta det studerade geografiska området att vara öppet. Anledningen till att inte anonymisera området är att det underlättar för fortsatta studier eller jämförelser i framtiden.

Varje respondent har fått information om syftet med studien, att deltagandet är frivilligt, att det går av att avbryta deltagandet samt att materialet enbart används för uppgivet ändamål. Informationen har uppskattats av flera respondenter samt ökat villigheten att vara öppen och ärlig. Jag har fått feedback att det inte råder några frågetecken att medverka i studien, men det har varit flera samtal om anonymiteten. För att inte möjliggöra någon efterforskning av respondenterna, då detta varit en känslig fråga bland många respondenter, så kommer varken kön, ålder, anställningsställe eller grad anges. Konfidentialitetskravet är prioriterat, i hela studien kommer enbart nomen nescio att tillämpas (Bryman, 2011).

Med anledning av den stora risken för repressalier för deltagarna, har jag hindrats i studien att infoga långa beskrivande citat. Många citat har fått beskäras för att inte avslöja respondenterna, vilket i sin tur påverkat det presenterade materialet. Det är en svaghet men ett val jag varit tvungen att göra.

4.6 Procedur

Respondenterna kontaktades via e-mail, telefon samt genom ett öppet inlägg i en Facebookgrupp för poliser, och i samband med den initiala kontakten presenterades studien på ett övergripande plan. Trots rädslan för repressalier har deltagarna visat en trygghet i att medverka, något som bekräftats genom utförliga och detaljerade svar i intervjuerna, vilket i sin tur ökat trovärdigheten i materialet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuerna genomfördes under 2017. Alla intervjuer spelades in efter godkännande av respondenterna. I samband med intervjuerna genomfördes fältanteckningar över svaren, reaktioner samt tonfall för att i ett senare skede kunna urskilja viktiga ståndpunkter. Intervjuerna är transkriberade för att det är enklare att koda datamaterialet samt gå tillbaka till meningar samt citat (Howitt & Cramer, 2014).

Efter transkriberingen skapades ett dokument där varje intervjus nyckelord samt betydande meningar skrevs ner i form av koder. Koderna placerades in i fyra huvudgrupper samt subgrupper. Tematiseringen följer Howitt & Cramers (2014) modell för kodning och tematisering. Modellen är uppdelad i tre steg där första steget är transkriberingen av materialet. Andra steget är selektering av koder, sista steget är att placera in koderna i teman. Tematiseringsprocessen är en levande process som upprepas och revideras.

4.7 Avgränsningar

För att begränsa omfattningen har studien enbart involverat före detta poliser, tjänstlediga poliser samt poliser som återanställts. Förtidspensionärer, civilanställda samt kvarvarande poliser har valts bort. En geografisk avgränsning har gjorts: urval sker från Region Väst, Polisområde Storgöteborg.

4.8 Reliabilitet och validitet

För att säkra upp innehållet så gott det går har Creswell & Millers (2000) modell för validering av forskning använts. Valideringsmodellen är ett två dimensionellt ramverk:

<i>Paradigm antagande/lins</i>	Post-positivistiska eller systematiskt paradigm	Konstruktivistiskt paradigm	Kritiskt paradigm
<i>Forskarens lins</i>	Triangulering	Negativa bevis	Forskarens reflexivitet
<i>Studiedeltagarnas lins</i>	Kontroll av medverkande	Långvarigt engagemang inom området	Samarbete med studiedeltagarna
<i>Granskarens lins</i>	Verifieringskedja	Detaljerad beskrivning	Granskning av studien

Tabell: Validitetsprocess inom kvalitativa paradigm (Creswell & Miller, 2000:126).

Studien har granskats enligt följande:

Triangulering. Artiklarna har sammanställts, flertal artiklar styrker varandras resultat samt slutsatser. Några artiklar skiljer på vad forskarna anser att organisationen bör arbeta med. Val av metod, respondenter, samt självreflektion finns presenterat i metodkapitlet. Teoriramen är väl utforskad.

Negativa bevis har framkommit. Flertal artiklar styrker varandras slutsatser men forskarna presenterar skilda uppfattningar om vad organisationen bör arbeta med. I intervjumaterialet har respondenterna olika åsikter vad som påverkat deras val att lämna, vidare visar intervjumaterialet att det finns delade meningar om flera faktorer.

Forskarens reflexivitet presenteras i en självreflektion som redogör för antaganden, värderingar samt övrig bakgrundsinformation som kan ha inverkan på studieresultatet.

Kontroll av medverkande har skett, respondenterna är eller har varit poliser.

Långvarigt engagemang inom området redovisas i självreflektionen samt i val av respondenter.

Samarbete med studiedeltagarna har inte skett. Några respondenter har fått läsa igenom och godkänna citat.

Verifieringskedja. Studien har granskats av andra akademiker. Studien har efter detta korrigerats för att förbättras.

Detaljerad beskrivning av studiens genomförande finns presenterat i metodkapitlet.

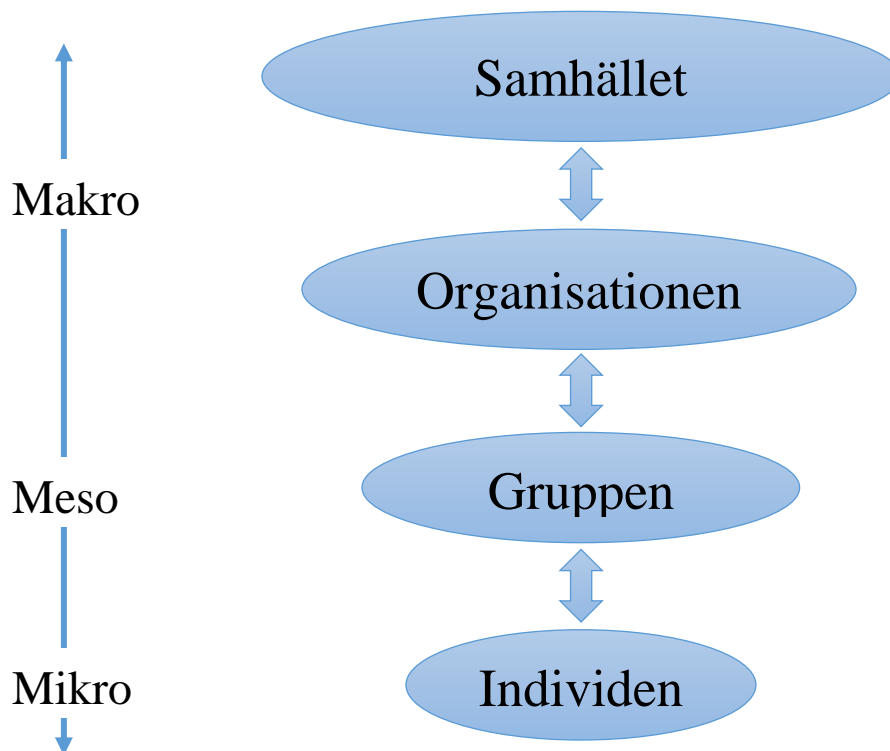
Granskning av studien har skett av min handledare, andra akademiker samt av en oberoende examinator.

4.9 Flernivåanalys

I studien används flernivåanalys (eng. multilevel perspective) som ett verktyg för att strukturera materialet.

Forsyth (2010) beskriver analysarbetet på tre nivåer: mikro som är den individuella nivån, meso som är gruppnivån och makro som är organisationer och samhället. Forsyth (2010) menar att studier av exempelvis grupper är beroende av hur organisationen påverkar gruppen samt i vilket

samhälle detta sker, vidare påverkas även gruppen av individernas agerande, varför det är viktigt att se ett problem ur flera olika perspektiv. Nedanför illustreras flernivåanalysen:



Modell: Flernivåanalys.

Med samhället menas här dels rättssamhället som Polismyndigheten är verksam inom, dels andra organisationer på arbetsmarknaden som poliser byter jobb till. Även kriminalpolitiken är av stor betydelse i sammanhanget.

Med organisationen menas en formell sammanslutning av bestämda identifierbara individer, i denna studie Polismyndigheten (Ahrne & Hedström, 2012). I studien handlar nivån organisationen om arbetsmiljön, lönen, omorganisationen, byråkratin, kompetensförsörjning, chefskapet samt rekrytering.

Med gruppen avses till exempel kompisgänget, personerna runt kaffebordet eller arbetslaget. ”En grupp kan definieras som två eller fler människor som påverkar varandra genom sitt samspel”

(Nilsson, 2011:38). I studien handlar nivån gruppen i första hand om gemenskapen inom Polismyndigheten.

Med individen menas det individuella perspektivet, det som uppfattas av individen att tillhöra det privata, det egna. Då flera av dagens forskare hänvisar till James (1890) har jag valt att citera denna klassiker (trots hans något föråldrade könsperspektiv):

In its widest possible sense, however, a man's Self is the sum total of all that he CAN call his, not only his body and his psychic powers, but his clothes and his house, his wife and children, his ancestors and friends, his reputation and works, his lands and horses, and yacht and bank-account. (James, 1890 sidnumrering saknas)

James (1890) skriver att beståndsdelarna av jaget är: det materiella, det sociala, det spirituella och det egoistiska. I studien handlar nivån individen om hälsan och identiteten samt arbetet som polis.

I nästa kapitel används flernivåanalysen som ett verktyg att strukturera resultat och analys.

5. Resultat och analys: Fyra analysnivåer

I detta kapitel kommer datainsamlingen analyseras i ljuset av Hirschmans (2008) teori. Analysen behandlar fyra nivåer: Samhället, Organisationen, Gruppen samt Individen. Varje nivå behandlar faktorernas påverkan på valet att lämna Polismyndigheten.

5.1 Samhället

I nivån samhället analyseras följande teman: Möjligheter på arbetsmarknaden samt rättssamhället och kriminalpolitiken.

5.1.1 Möjligheter på arbetsmarknaden

Uppfattningen om Polismyndighetens försämrade ställning gentemot andra aktörer på arbetsmarknaden påverkar intentionen att lämna Polismyndigheten. Den normala reaktionen på en försämrad organisation är enligt Hirschman (2008) sorti, alltså att man lämnar organisationen för en annan bättre organisation. I intervjumaterialet framkommer olika uppfattningar om vad en försämring är eller vad arbetsmarknaden kan erbjuda. NN berättar:

Jag försökte väga helheten, en klassisk plus- och minuslista där jag tittade på vad myndigheten erbjuder mig i form av arbetsuppgifter, utveckling på kort och lång sikt, lön också naturligtvis. Det är saker jag värderade och vart jag vill på lite längre sikt. I hela den här plus- och minuslistan så beslöt jag mig för att jag skulle börja söka andra jobb. Jag var ganska nöjd som polis när jag slutade, jag tyckte jobbet var roligt, bra arbetskollegor. Lönen var inte jättebra så det är naturligtvis en bidragande faktor.

En annan berättar: ”Det var inte något jättevälgrundat beslut utan det var nog mer att jag var nyfiken på hur min ansökan skulle mottas. Jag kände inte att jag hade något att förlora på att testa att söka ett annat jobb.” En tredje berättar: ”Det gjorde jag inte, jag kom inte fram till det. Utan det blev så att på förekommen anledning fick jag ett samtal om ett annat arbete och vid det första samtalet sa jag att det absolut inte kan vara aktuellt att byta bransch.” Möjligheter på arbetsmarknaden innebär olika för olika individer. Några har aktivt sökt efter dessa nya möjligheter och andra har blivit erbjudna andra möjligheter, gemensamt är att de möjligheter man blivit erbjuden påverkar intentionen att lämna polisen.

Hirschman (2008) skriver att när det rör företag som konkurrerar på normalt sätt är sorti den dominerande reaktionen på försämringar. Min tolkning i förhållande till Polismyndigheten är att myndigheten konkurrerar med andra organisationer om de anställda som inte har behovet av att arbeta som polis. Detta resulterar i att sorti är den normala reaktionen även när Polismyndigheten försämrat sig, eller när den anställde ser en bättre möjlighet. Flera deltagare har uppgett att de inte har behovet av att arbeta som polis, vilket resulterar i en försämrad situation för Polismyndigheten då man inte kan använda ”arbetet och identiteten som polis” som ett argument för att behålla sin personal. Mellan åren 2010 och 2016 har 4 868 poliser lämnat Polismyndigheten, av dessa har 151 personer sökt sig tillbaka till Polismyndigheten i den nationella satsningen (Polisen, 2015, 2017). I annonsen framgår att Polismyndigheten inte förändrat något i organisationen, varken arbetsmiljö, villkor, löner eller annat, utan annonsen riktar sig till de som har ”arbetet och identiteten som polis” som ett argument för återanställning. 151 av 4 868 är en försummande liten andel (cirka tre procent). Jag tolkar antalet sökande som att det bekräftar att Polismyndigheten konkurrerar på ett hyfsat normalt sätt, samt att behovet att arbeta som polis och identiteten som polis inte väger upp Polismyndighetens försämrade ställning i förhållande till andra arbetsgivare.

Utmärkande för grupp B (tjänstlediga) är att man är tjänstledig för att öka ens egna möjligheter på arbetsmarknaden. NN säger: ”Jag tror att frågan snarare är att vad skulle få mig att stanna kvar när jag är färdig. Det är om det finns en attraktiv tjänst.” Hirschman (2008) skriver att det inte behöver

vara ett missnöje i form av förargelse eller obehag som gör att man lämnar en organisation, det räcker att en bättre möjlighet uppenbarar sig någon annanstans. Jag tolkar NN's svar att Polismyndigheten konkurrerar om NN's anställning med andra organisationer då NN inte har behovet att vara polis eller anser att arbetet som polis väger upp andra framtida attraktiva tjänster.

Min slutsats är att Polismyndigheten numera konkurrerar om personalen som alla andra organisationer. Tidigare forskning visar att en organisation måste arbeta med ett flertal olika områden för att behålla sin personal. Cappelli (2000:104) skriver: "To adopt the new strategy, you first have to accept the new reality: the market, not your company, will ultimately determine the movement of your employees." Polismyndigheten behöver förhålla sig till den övriga marknaden för att vara konkurrenskraftig i kampen att behålla personal. Triumfen att ha monopol på polisarbete räcker inte längre, det krävs mer för att behålla personalen.

5.1.2 Rättssamhället och kriminalpolitiken

Ett oväntat fynd i studien är att rättssamhället och kriminalpolitiken har visat sig påverka intentionen att lämna. Stor frustration bland deltagare har framkommit när det gäller politiken samt övriga aktörer i samhället gällande lag och ordning. Att man kan vara kriminell i Sverige utan adekvata straff irriterar många poliser. NN utbrister: "Rättssamhället är för jävla slappt, det finns inga straff!" Ett utförligare svar ges av en annan deltagare:

En annan aspekt jag funderat väldigt mycket på som jag känner kanske beror på att man slutar, det är att man känner att man jobbar lite i motvind. Man jobbar med saker och sen så hänger inte hela kedjan med, rättssystemet. Kriminella får inga straff /.../ Skulle man få tag på personerna får de kanske en månads fängelse, det är ingen rättvisa i samhället.

Flera deltagare tar upp låga straff och Åklagarmyndighetens samt domstolarnas ovilja att utnyttja tillämpliga tvångsmedel som exempel. Några deltagare upplever att det är svängdörrar hos Kriminalvården och Polismyndigheten till följd av detta.

Ett annat perspektiv rör Polismyndighetens sätt att förvalta sitt uppdrag:

Jag kunde kanske inte alltid identifiera mig med vårt uppdrag. Hur det förvaltades skall jag säga /.../ Jag upplever någon form av falskhet. Vi gör det för att politiken eller för att media vill det, men vi har ingen särskild idé, vi tycker inte det är speciellt intressant eller viktigt, det hade jag också svårt för.

Rättssamhället är svårt att göra sorti från då den enligt Hirschman (2008) tillhör en offentlig nytthet och du är konsument av den offentliga nyttigheten så länge som du är medlem i samhället.

Däremot kan du som polis göra sorti från Polismyndigheten för att få distans till brottsoffer och kriminella som du möter i vardagen, vilket påverkar bilden av rättssamhället. Politiken som styr Polismyndigheten, samt hur Polismyndigheten förvaltar sitt uppdrag, sker över huvudet på vanliga poliser. Min tolkning är att distansen som finns mellan beslutsfattare inom politiken och Polismyndigheten är för stor. På samma sätt är distansen mellan Polismyndighetens beslutsfattare och poliserna för stor för att det skall möjliggöra någon form av adekvat påverkansmöjlighet.

Rättssamhället och kriminalpolitiken har skapat frustration och bidragit till intentionen att lämna Polismyndigheten. Min tolkning av intervjuerna i ljuset av Hirschman (2008) kopplat till forskning av Wennström (2014) är att politiken är för långt bort från poliserna, vilket skapar uppfattningen att protester är meningslösa. Poliserna har lojalt fått acceptera bristerna i kriminalpolitiken samt styrandet av Polismyndigheten, då ingen möjlighet till påverkan existerat. Istället har man valt att göra sorti.

5.2 Organisationen

I nivån organisationen analyseras följande teman: Arbetsmiljön, lönen, omorganisationen, byråkrati, kompetensförsörjning, chefskapet, samt rekrytering.

5.2.1 Arbetsmiljön

Arbetsmiljön har varit en återkommande faktor som merparten av deltagarna haft åsikter om, framträdande är arbetstiderna. NN berättar: ”I motviktsskålen ligger 3-skiftslistan. För mig som inte har sovit på femton år har den inte varit positiv.” Merparten av alla som arbetar skift beskriver skiftet som ett problem. En ohållbar familjesituation, dålig energi, påverkan på humör samt psykiskt lidande är några av de negativa effekter som beskrivs. Arbetsgivarens ovilja att få till en förändring gällande arbetstiderna för de med behov har lyfts fram. Till en tjänstledig polis ställer jag frågan om hur NN mår, svaret blir: ”Jag mår bra. Jag är inte polis just nu så jag mår fantastiskt bra.” NN, som också är förälder, fortsätter: ”Det är ett beslut som värkte fram med att få ihop det praktiska med småbarn /.../ det passar inte praktiskt med 3-skiftet.”

En tredje säger:

Jag klarade inte av att jobba natt längre. Jag kollade på lösningar, pratade med chefen och försökte få till någon 2-skiftslista. Jag var på en tillfälligt, det sågs mer som någon form av nödlösning under en kort period och sedan var jag tillbaka på 3-skift. Chefen var inte så tillmötesgående med att tillgodose mina önskemål. Då kände jag att jag får göra någonting, hitta en lösning på egen hand /.../ Då tar jag tjänstledigt och pluggar helt enkelt i och med att det är så gott som enda möjligheten att få tjänstledigt.

Arbetsmiljön för de som arbetar 3-skift har visat sig vara en av de tydligaste faktorerna som resulterar i sorti. I alla tre grupper har arbetsmiljön i någon form tagits upp, arbetstiderna i synnerhet. Sortin bland tjänstlediga poliser och återanställda poliser är dock tillfällig, men det har handlat om ett val att lämna på grund av situationen. Även underbemanningen nämns som ett arbetsmiljöproblem. NN berättar om en dubbel problematik med skift och underbemanning som påverkade valet att lämna: ”Vi gjorde natt och sedan gick vi på kvällen, det blev inte många timmar sömn där emellan. Vi hade otroligt mycket att göra, vi ligger ständigt på minimibemanning.”

Det är inte enbart den enskilde polismannen som drabbas av underbemanning. NN berättar om effekten på samhället:

Sen finns det ju fortfarande vissa hinder då, i grund och botten tycker jag, eller upplever att det beror på att vi är för få helt enkelt. Vi mäktar inte med det vi är satta att göra. Blir vi fler så tycker jag fortfarande att vi skall ha en verksamhet som bygger på att vi skall försöka vara både repressiva och förebyggande. Alltså att vi skall ha personal som kan jobba med att bygga relationer och försöka påverka folk i tidigt skede. På grund av att vi är för få, om man tänker sig vår gamla områdespolisverksamhet som jag ändå upplever var bra, där har vi tappat lite granna för att vi är för få. Så vi tappar taget. När jag pratar med gamla kollegor som har jobbat med verksamheten så känner man att vi inte har samma koll längre. Om vi tittar på oroligheterna som bränner loss ute i samhället så beror det i mångt och mycket på att vi är för långt ifrån både kriminella och de goda människorna.

Framförandet av kritik gällande antalet poliser kan tolkas i linje med Hirschmans (2014) avsnitt om protest som en funktion för missnöjdheten. Protester från allmänheten i media om polisens underbemanning har skett från medborgare som drabbats av den offentliga onyttigheten. Politikens svar på kritiken om bemanningen har varit att tävla om vem som vill ha flest poliser, i mars 2017 sa Moderaterna att de vill ha 5 000 fler poliser 2025, Socialdemokraterna svarade på budet i april och sa då att de ville ha 10 000 fler poliser senast 2024 (Expressen, 2017a; Sveriges Radio, 2017b). Min uppfattning i sammanhanget är att poliskrisen inte tas på allvar från politiken utan används som ett slagträ för att få fler röster.

Ur Hirschmans (2008) teori beskrivs lojalitet som ett centralt begrepp mellan sorti och protest. Graden av lojalitet förlänger tiden till sorti och ökar protest. Min tolkning av lojalitetsbegreppet

och arbetsmiljön är att många poliser väldigt gärna skulle stanna kvar inom Polismyndigheten om arbetsmiljön varit annorlunda eller om det fanns möjlighet att påverka situationen. Lojaliteten till Polismyndigheten har fördröjt tiden till sorti då man försökt in i det längsta att få till en förändring. Protesterna bland deltagarna har inte handlat om några högljudda debatter eller uttalanden, utan yttrat sig mer i aspekter om att försöka få till en egen förändring, något som ingen permanent lyckats med, vilket resulterat i sorti. Sortin här har handlat om ett missnöje mot organisationens begränsade flexibilitet gällande arbetsmiljön som påverkat poliserna att lämna.

5.2.2 Lönen

Lönen har stor påverkan på intentionen att lämna Polismyndigheten. Det har visat sig i intervjumaterialet att lönen har en dubbelsidig karaktär, en primär och en sekundär. Med primär menar jag att lönen direkt haft betydelse för sorti. Med sekundär menar jag att initialt har lönen inte haft någon betydelse för sorti, men när deltagaren fått sin nya högre lön på det nya arbetet har det inte varit aktuellt att gå tillbaka till Polismyndigheten på grund av löneskillnaden. Medräknat denna dubbelsidighet är lönen den faktor som framträder tydligast i intentionen att lämna eller att komma tillbaka till Polismyndigheten. NN berättar varför NN slutade som polis samt varför NN inte kommer komma tillbaka: ”Där var nog huvudskälen. Det var inte lön /.../ Jag har, alltså jag har, lönen den matchar dom inte.” En annan polis som inte heller hade lönen som anledning att sluta berättar om vad som skulle krävas för att komma tillbaka:

Ge mig ett uppdrag att, nu höll jag på att säga styra upp det, men det låter som man vill bli rikspolischef och det är inte så jag menar. Men ett uppdrag att leda, dra igång exempelvis en narkotikarotel eller exempelvis en ungdomsrotel. Att få folk med på tåget, det skulle vara kittlande, men då skall jag ha samma lön som jag har idag, inte en krona under.

Förutom lönen räknat i kronor och ören är även den tidigare strategin med ABC-löner samt nuvarande individuella lönesättning starkt kritiserad, vilket påverkat intentionen att lämna. ABC-lönen var ett sätt att inplacera arbetstagarna i tre olika kategorier: A, B och C. A var sämst och C var bäst. Dessa kategorier avgjorde sedan vilken lön man fick. Enligt muntlig kommunikation med Polisförbundet har ABC-lönen inte fungerat på samma sätt i hela Västra Götaland, och det var enbart Västra Götaland som använde ABC-lönen. NN berättar:

Jag försökte ta reda på varför jag har fått den här lönen och varför jag är betygssatt på det här sättet. Det enda svaret jag fick var att den som har satt lönen inte vet vem jag är, har aldrig sett mig, och säger ändå att den chefen tar ansvar för den lönesättningen, man kan inte motivera varför.

En annan deltagare har samma erfarenhet från ABC-lönen:

När jag ställde frågan varför jag i mitt fall blev en A polis så kunde chefen inte svara på det, för det var inte han som hade satt betyget på mig. Han visste inte vem som hade satt betyget på mig, men det var han som förmedlade att jag var en A polis. Där brast förtroendet ytterligare. Men det har ju att göra med, vill jag påstå, mitt fackliga engagemang. Jag har alltid varit sådan att om det varit saker som jag upplevt varit felaktigheter har jag alltid velat ta diskussion om det för att förändra det. Det gynnar inte plånboken eller karriären, man skall vara kompis och en ja-sägare.

Flera deltagare pratar om Polismyndighetens nuvarande lönestrategi som oprofessionell. Vidare uppger man att kopplingen mellan prestation och lön inte existerar samt de stora skillnaderna mellan anställda i löner trots samma uppdrag. NN berättar: ”Det är helhetsbedömningen. Sen kan man säga saker som sticker ut som gör att det blir negativt, det är avsaknaden av kopplingen mellan prestation och lön.” En annan berättar följande när vi pratar om polisens strategi om löner: ”Det är sådan skillnad på hur det fungerar med lönen, det är ändå två statliga myndigheter. Det kändes mycket mer professionellt och organiserat på [den andra myndigheten] /.../ Det känns väldigt oseriöst den delen hos polisen.” En annan polis berättar om vad polisen behöver förbättra:

Vi behöver få upp lönerna givetvis så att personalen kan släppa den tråkiga monotona tanken att man hela tiden är underbetald, så att vi får en mer positiv och glad personal. Lyckas vi med det kommer vi rätt så långt upplever jag.

I studiens tre olika grupper framträder små skillnader på lörens betydelse. Den har haft en stor påverkan på intentionen att lämna samt på intentionen att eventuellt söka sig tillbaka. Från polisinspektör och uppåt har lönen inte haft en primär betydelse att lämna, men en sekundär betydelse att nuvarande löneskillnad är så pass stor att det inte skulle vara aktuellt att gå tillbaka. Merparten av alla polisassistenter som deltagit i studien har haft lönen som en primär faktor i intentionen att lämna Polismyndigheten.

Protest har upplevts meningslöst för deltagarna. De flesta deltagarna säger att de framfört åsikter till chefer om lönestrategier, faktiska löner samt hur de upplever att de blivit behandlade. Kritiken har mottagits av chefer, men ingen förändring har skett, vilket gjort att sorti varit det enda alternativet. I ljuset av Hirschmans (2008) teori tolkar jag att deltagarna varit lojala mot Polismyndigheten till dess att de fått en ny lön, den nya lönen har gjort deltagarna medvetna om att bättre villkor finns på andra ställen, vilket aktiverat sorti. Missnöjdheten med lönen har varit mycket tydlig, och enligt Hirschman är sorti det normala inom områden där konkurrens råder.

Andra statliga myndigheter har visat att Polismyndigheten ligger efter både i lönestrategier och faktiska löner.

5.2.3 Omorganisationen

Intentionen att lämna på grund av omorganisationen har berott på implementeringen av omorganisationen samt farhågan om hur Polismyndigheten kommer att bli efter omorganisationen.

NN berättar:

Det som fick mig att verkligen ta steget var att jag inte tror på omorganisationen. Jag tror inte på det håll vi är på väg till. Då har jag svårt att stanna, alltså tror jag inte på någonting har jag väldigt svårt att jobba kvar i det.

En annan berättar om vad som påverkade intentionen att lämna:

Det var det ena, samtidigt så var det redan bestämt att polisen skulle bli en nationell myndighet /.../ Då visste jag att då blir polisen väldigt introvert /.../ När vi står inför någon förändring, ja då ser man om sitt eget hus.

En tredje berättar om sitt beslut att lämna: ”I det här så ligger hela omorganisationen hos polisen också, jag kände att det kommer vara svårt för mig att få flytta på mig internt inom polisen.” I intervjumaterialet lyfts tjänstetillsättningar upp som en problematik i skuggan av omorganisationen. NN berättar: ”Omorganisationen nu med allt vad det föranledde var droppen som fick min bägare att rinna över i alla fall. Jag hoppades att man skulle tillsätta bra chefer men det har blivit svågerpolitik rätt igenom, med arbetsgivarbesluten.” Vidare har inskränkningen i beslutsfattandet tagits upp, flertalet är starkt negativa till centraliseringen. Det har även diskuterats att man slår sönder fungerande strukturer samt inte tar vara på kompetens. NN säger:

Sen så tycker jag den här omorganisationen, det finns rätt mycket i den som naturligtvis påverkar, den påverkar väldigt många /.../ Att man slår sönder saker som har fungerat, grova brottsrotlar, narkotikarotlar, våran egen funktion till viss del kan man väl tycka då som när man inte tar tillvara på den kompetens som finns där.

Vidare har det framkommit stark kritik från fackligt håll:

Som sagt jag var facklig också och såg de mindre smickrande delarna av omorganisationen inifrån. Facket stängdes ute från processerna och arbetsgivaren styrde med järnhand. Delar som man såg inte skulle bli bra, men argumenten som man förde fram mottogs inte. Det tog på min energi och jag kände att vissa delar inte kommer bli bra. Men det spelar ingen roll vad någon säger för de kommer ändå köra sitt race oavsett.

Det har även funnits positiva kommentarer till omorganisationen, främst har det handlat om att gå från flera myndigheter till en. Om sitt beslut att sluta säger NN samtidigt: ”Jag var väldigt positiv

till att gå från 21 myndigheter till en givetvis. Vilket jag anser är rätt.” En annan berättar: ”Man har tryckt ut väldigt mycket på LPO nu, vilket jag ser som positivt.” (Med LPO menas Lokalpolisområde).

Samtidigt som omorganisationen fått flera deltagare att sluta har omorganisationen av de samma ansetts som positiv. Politiken som styr omorganisationen har varit för långt bort från poliserna för att protest känts meningsfullt. Protest har framförts av de som varit fackligt engagerade, denna kritik har enligt deltagarna varken mottagits eller lyssnats på, utan Polismyndigheten har ”kört sitt race” som en deltagare uttrycker det.

En paradox har uppenbarat sig, den positiva synen på syftet med omorganisationen, samtidigt med en insikt om att ens egen situation i omorganisationen eventuellt kommer att försämrats. Den tidigare lojale polisen har, flera utan protest, tagit konsekvensen av den framtida oacceptabla situationen och dragit sig ur. Flera deltagare som uppgett omorganisationen som en faktor till att lämna har berättat om en planerad sorti.

Omorganisationen har varit ett politiskt beslut där ingen protest kunnat påverka, vilket jag tolkar att deltagarna varit väl medvetna om. Hirschman (2008) skriver att protest är alla försök att förändra snarare än att fly från ett missförhållande. Paradoxen innebär en dubbelsidig tolkning av försämring där flera upplever att omorganisationen är en förbättring i det stora hela, men en försämring för individen.

5.2.4 Byråkrati

Byråkratin tas upp av flera deltagare som ett problem. Polismyndigheten uppfattas som en mycket trög organisation, vilket påverkar verksamheten negativt. En deltagare berättar om en förändring som skulle till på arbetsplatsen: ”Det tog alldeles alldeles för lång tid. Och då pratar jag inte halvår utan då pratar jag om flera flera år.” En polis berättar om svårigheterna att få till förändringar inom Polismyndigheten samt att allt tar lång tid och måste genomgå en byråkratisk procedur innan en förändring sker:

Att det är trögt naturligtvis, men jag har också en respekt för att det är trögt /.../ Man stängde sig blodig för att man är ambitiös och vill och så där. Efter tio år inser man att det får nog gå den där vägen, myndighetsvägen. Det skall kvalitetssäkras. Men någonstans är det inte fel heller kan jag tycka, säger man att det är trögt så ja jo men det är det väl kanske det.

I intervjumaterialet framkommer det olika perspektiv på byråkratiska problem. En deltagare förklarar att trögheten finns när det gäller förändringar, tjänstetillsättningar eller bara att få svar på frågor. NN berättar: ”Att det tar lång tid att få besked. Får man, får man inte. Annan-ismen.” Annan-ismen syftas i intervjun på att det är ingen som tar ansvar, ingen som löser uppgiften utan det är någon annans problem, vilket styrks av flera deltagare. Många upplever att särintressen finns inom Polismyndigheten, att man inte arbetar mot gemensamma mål för organisationens eller medborgarnas bästa, utan chefer driver egna agendor. NN säger: ”Där jag ansåg att en sådan central viktig verksamhetsfråga, kunde inte se något mer viktigt. Likt förbaskat var det andra särintressen.” NN fortsätter och berättar om hur byråkratin har påverkat: ”Jag var jåkligt trött också emellanåt, både på min chef och på verksamheten.” En annan polis berättar om byråkratin:

Det är för statiskt, det finns ingen flexibilitet riktigt. Det kanske det inte ska finnas heller. Men, jag vet inte om man kan säga toppstyrt, men det är det kanske inte på det viset. Polisområdescheferna har väldigt stor makt, men man kan inte handla in saker, man kan inte göra saker för du måste upphandla, du måste göra så du måste göra så, det går inte fort. Det är det som är problemet känner jag. Det går inte tillräckligt snabbt.

Hirschman (2008) skriver om utbud och kvalitet i valet av organisation, kvalitet kan här tolkas som Polismyndighetens byråkrati. De långa ställtiderna, långdragna processer eller särintressen har en negativ effekt på organisationen och vidare på produkten. I temat framträder ett dilemma där syftet kan vara att säkerställa en god produkt, men som drabbar effektiviteten. Hirschman (2008:52) skriver: ”Detta företag antas vara dödssjukt och färdigt att lämna scenen medan någon kraftfull nykomling antas vänta i kulisserna för att ta dess plats.” Min tolkning av ”kraftfull” relateras till byråkratin samt att mål inte respekteras av chefer som har egna agendor och särintressen, vilket försvagar organisationen. Min uppfattning är att en kraftfull organisation arbetar mot gemensamma mål utan särintressen. Normann (2011:288) poängterar: ”Ett företag måste ha en tydlig bild av vad som är dess *affärsidé* eller affärsmodell, om det ska kunna finna den samstämmighet som främjar effektiviteten.”

Min slutsats är att Polismyndigheten är en inkongruent organisation, effektiviteten blir försämrade av byråkratin och särintressen, vilket i sin tur påverkar intentionen att lämna.

5.2.5 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning handlar om organisationens tillvaratagande på kompetenta medarbetare samt möjligheterna till utbildning och utveckling inom organisationen. Vidare handlar det om

deltagarnas val att ta vara på sin egen kompetens då Polismyndigheten valt att inte göra det. NN berättar: ”Det som var helt avgörande var att det fanns en tjänst där ute någonstans där min samlade erfarenhet och kompetens på något sätt kunde få fortsätta tas tillvara.” Kompetensförlusten som sker när poliser lämnar berörs. NN förklarar:

Det kan jag väl säga så här lite i efterhand, med den inblicken jag fortfarande har, att nuvarande Polismyndighet tycker jag inte har tagit tillvara på all den kompetensen och kunskapen utan man har släppt medarbetare alldeles för lätt.

Flera poliser uppger att de slutat på grund av att Polismyndigheten inte tar tillvara på deras kompetens. NN säger:

En spelplan var att inte låsa in sig att jag måste vara kvar i polisen. Jag kanske kan ta vara på min kompetens någon annanstans. För om polisen inte är intresserad av det jag kan, ja då kanske någon annan är intresserad av det jag kan. Så var det ju i det här fallet och det är ju skoj.

Uppfattningen om möjligheter till utbildning och utveckling inom Polismyndigheten är delad. NN berättar: ”Jag tycker ju att polisen är en lärande organisation, för mig har den varit väldigt bra, för jag har fått lära mig väldigt mycket och gått många utbildningar.” En annan berättar:

Jag känner mig prioriterad utifrån att jag fått gått mycket utbildningar och vara en del i utvecklingsprocessen inom svensk polis /.../ Samtidigt som jag kan se andra som inte varit med på någonting nästan, det där slår ojämnt inom polisen kan jag tycka. Det blir väldigt få som gör väldigt mycket.

Innebörden av det sistnämnda illustreras av NN:

Samtidigt som det hade mycket med min egen kompetensutveckling att göra också. Det är ingen som har något intresse av att jag vidareutvecklar mig. Det får man ta själv i så fall, ta saken i egna händer. Polisen är ingen lärandeorganisation, vilket är väldigt sorgligt. Man hade på ett ganska enkelt sätt, tycker jag, kunnat ta del av varandras kunskaper och så vidare, men det är ingen som tar tag i den frågan.

En annan berättar:

Jag tycker det har varit väldigt dålig personaluppföljning och personalvård i Polismyndigheten. Man bryr sig inte om en enskild som inte finns i röret [Finns i röret syftar på att göra karriär], utan man har en egen agenda som chef. Det finns ingen HR-strateg som har beslutanderätt eller som kan påverka, det finns ingen riktig personalutvecklingsplan i Polismyndigheten /.../ Det finns ingen vilja till personalutveckling i myndigheten. Man är en bricka, man skall göra sitt jobb /.../ Eller att titta på gamla kompetenser, vad kan det innebära för oss, kan vi ha nytta av det. Utan man tar hellre sina egna i ledet och låter de gå före. Tjänsteårstanken ligger kvar i grunden, den styr mycket av vem som skall gå först på en utbildning /.../ Men just den uppenbara oviljan att titta på en enskild och titta på möjlighet till utveckling, den finns inte i Polismyndigheten. Den är obefintlig.

Begränsade möjligheter till utveckling delas av flera, NN berättar om valet att sluta: ”Jag har känt mig ganska otillfredsställd med tillvaron inom polisen. Att det inte händer någonting, ingen utveckling.” En annan berättar:

Det här med vidareutveckling, den är ytterligt begränsad. Alltså att förkovra sig, att läsa vidare /.../ Det fanns ingen tanke, individuell utveckling, inte på något vis, faktiskt inte. Högre utbildning, ja för dem som gjorde chefskarriär. Lite märkliga uttagningsregler tänker jag.

Stone (2011:345) poängterar vikten av HR-strategi för att säkerställa kompetensförsörjningen: ”High-performance organisations integrate HRD [Human Resource Development] with strategy to ensure that employees are competent and motivated to work towards organisational objectives.”

Kompetensutvecklingen är starkt kritiserad bland deltagarna och en bidragande faktor att många lämnat polisen. De som fått gå utbildningar delar uppfattningen med de som inte fått gå utbildningar: Att det är få förunnat att få utvecklas inom Polismyndigheten. Holgersson (2014:92–93) företräder samma linje:

Det finns också ett behov av att ta ett samlat grepp över personalens vidareutbildning och att införa fler årligt återkommande kunskapskontroller /.../ Bortsett från vissa specialenheter, har polis en timme i veckan avsatt för fysisk träning – om andra uppgifter så medger detta. Däremot finns det vanligtvis ingen kontinuerligt avsatt tid för att uppdatera kunskaper om gällande rätt och andra färdigheter.

Kompetensförsörjningen är flerdimensionell då den i första hand påverkar den enskilda individen att lämna organisationen, vidare påverkar den organisationens professionalitet och effektivitet om anställda inte har rätt, eller tillräcklig, kompetens. Vidare påverkas organisationen gällande ”brain drain”, att organisationen försämras på grund av kunskapsflykt. Hirschman (2008) skriver att det inte blir någon effekt för organisationen om fler står på kö, men fler står inte på kö, platser står tomma till polisutbildningen och kraven har sänkts för att kunna få in fler.

Mitt intryck är att poliserna inte fått gehör för sin kritik om att deras kompetens inte tas tillvara, därav har sorti blivit det naturliga steget. Slutsatsen måste då bli att kompetensförsörjningen är mycket viktig för Polismyndigheten då den resulterar i att många slutar samt att den påverkar polisens möjlighet att utföra sitt uppdrag på ett adekvat sätt.

5.2.6 Chefskapet

Ett mycket omtalat ämne har varit chefskapet. Mycket kritik har framförts om nepotism, chefs okunskap, att chefer inte presterar samt ointresserade chefer. NN berättar:

Fel person på fel plats. Chefer som är chefer av fel anledning. De är inte ledare, de är chefer för att det är den enda vägen till högre lön egentligen. Och vi har genom tiden haft en tendens, i mitt tycke, att

rekrytera fel chefer. Elefantkyrkogården, staben, till exempel. Är man oduglig med människor blir man sparkad snett uppåt. Jag hatar att ha en arbetsgivare eller någon som bestämmer över mig som jag inte respekterar i professionen, som jag känner att jag inte kan lita på och som jag inte upplever driver frågorna för sin personal, utan snarare profilerar sig inför sina egna chefer inför andra tillsättningar.

En deltagare berättar vad som kan gynna Polismyndigheten: ”Har vi chefer som vågar vara chefer och är duktiga på det så går det ställa krav men även ge feedback, positivt och negativ kritik, då lyfter man verksamheten. Där tror jag vi kan bli bättre i alla avseenden.” En annan berättar om valet att sluta inom polisen:

Ja jag kände det 2015, då bestämde jag mig för att 2016 kommer bli mitt sista polisår. Det har växt fram, möjligheter att påverka arbetssituationen som är totalt obefintlig. Massa tillsättningar, nepotism, vänskapskorruption som jag lyfte upp till högsta ledningen via mail via kontakter via samtal, det är helt fruktansvärt. Det finns kollegor som inte gör ett skapandes grand, det blir inga åtgärder mot de som inte gör någonting, man låter det gå. Det kommer en massa knepiga beslut. Det är hela systemet inom polisen vill jag påstå är fullständigt by west.

Några deltagare har berättat hur chefer inom Polismyndigheten systematiskt motarbetar fackligt engagerade. NN berättar:

Jag tycker att jobbar man som fackligt aktiv, det gäller inte alla, men är du engagerad facklig och tar upp frågor som är besvärliga så hindras du i din karriär vill jag påstå. Man trycker ner, man trycker ner på många olika sätt. Inte bara det att man hindrar andra att få andra möjligheter utan du hindras också aktivt av chefer att bedriva facklig verksamhet.

Något annat som kommit upp är förtäckta hot från chefer, som har varit i samband med frågeställningar eller när kritik framförts. I samband med ett lönesamtal frågades varför NN fått aktuellt omdöme samt lön. NN berättar att chefen sagt att NN skall vara tyst och göra som NN blir tillsagd annars blir NN anmäld för tjänstefel:

Anledningen som jag fick fram till varför han gjorde så var att om jag inte gör som jag blir tillsagd så kommer jag bli anmäld, då begår jag tjänstefel /.../ Jag fick aldrig något svar, jag fick bara att jag måste göra som jag blir tillsagd, han sa: ”Det får du förstå”.

En annan berättar om hur ledningen på en polisstation hanterade kritiken med ett beslut att flytta runt personal:

Då blev jag ännu mer bitter och grinig på att cheferna uttryckte att vi jobbar på en station, vi jobbar inte i ett turlag, vi är flyttbara. Cheferna skulle kunna flytta runt oss hur som helst, det var inte det att de gjorde det, utan bara att de uttalade det.

NN berättar att chefer inte står upp för personalen:

Sen behöver vi ha en ledning, tycker jag, som signalerar hela vägen, som står upp för personalen /.../ T.ex. i USA, en helt annan stuns i det från ledningen att man står upp för sin personal, både gentemot samhället och reportrar och kriminella och övriga. Där har vi långt att gå. Det finns ett fåtal exempel på senaste åren tycker jag där vi haft några vågade chefer på hög nivå som gått ut och redan i tidigt skede

stått upp för personalen vid skjutningar och så vidare. Men oftast så är det lite, nej det är utredning på det, det kan vi inte kommentera, det kanske inte var så bra och hit och dit. Det skapar bara oro och osäkerhet hos personalen. Där har vi en förbättringspotential tycker jag /.../ Om man har en ledning högt upp som signalerar stolthet över sin personal, stolthet gentemot politikerna och samhället i stort, det här är vad vi skall göra istället för att gömma sig när det blåser.

Ett fåtal deltagare har pekat ut enskilda individer som bra chefer, men helhetsbilden som presenteras är verkligen inte positiv. Diskussionerna om chefskapet är det som rört upp mest känslor i samband med intervjuerna där flera deltagare blivit upprörda när chefers inkompetens och ovilja att följa regelverket i fråga om rekryteringar har diskuterats. Min uppfattning är att detta är en stark bidragande faktor till att många lämnat polisen. Armstrong (2017) tänker i liknande banor när han skriver att anställda ansluter till en organisation men lämnar en chef.

Exempel ges där enskilda samt facket påtalat fel och brister, helt utan resultat, vilket gjort att poliser lämnat. Polismyndigheten har inte varit mottaglig för kritik, något som Hirschman (2008) förklarar är en kortsiktig lösning. Bristande respons på voice leder lätt till sorti.

Möjligen går det kritiserade chefskapet även att tolka som ett självbedrägeri från ledningens sida. Man är lojal mot fel chefer i organisationen, man ser inte konsekvenserna av det dåliga chefskapet och kritiken negligeras. Hirschman (2008:16) skriver: ”Producenternas okunnighet och omedvetenhet (ignorans) om vad som är kvalitet är förmodligen också vanligare än vi tror.” I förlängningen kan det även röra sig om ett medvetet känt missnöje hos ledningen, men man väljer att inte bry sig på grund av man gillar ”produkten” (chefen). Maktobalansen i organisationen samt distansen till kritiken kan således resultera i att man är mindre mottaglig för protester.

5.2.7 Rekrytering

Återkommande i intervjuerna har varit att det inte är rättvisa tillsättningar samt att fel individer får tjänster, vilket NN bekräftar som varit med vid flera tillsättningar: ”Det är ju inte att man sitter och granskar CV direkt utan det är personlig lämplighet.” Med personlig lämplighet förklaras att man skall passa chefen och den grupp som tillsättande chef är ansvarig över. En annan åsikt om rekryteringarna är kravprofilen. NN berättar: ”Jag tror att vi behöver förbättra kravbilden i hela organisationen. Kraven vi ställer på chefer, kraven vi ställer på våra medarbetare.” NN menar att en chef eller medarbetare idag kan underprestera och ändå få fortsätta utan att något görs.

Flera deltagare tar även upp svårigheterna att röra sig inom myndigheten. NN berättar:

Det kommer vara jättesvårt för myndigheten vill inget hellre än att man är kvar på IGV som det är nu [med IGV menas ingripande verksamhet]. Det är jättekrisigt inom IGV, det finns ju inte folk. Så flytta

sig därifrån skulle vara jättesvårt. Det var också en parameter som jag tänkte på att det är nog bättre att flytta sig till en annan organisation helt enkelt, för de kommer inte släppa mig så lätt från IGV. Det har jag fått bekräftat sedan från flera håll, folk som är kvar på IGV som fått andra tjänster men som inte släpps därifrån.

En annan polis berättar att man inte tillåts flytta på sig inom polisen: ”Sen tre år tillbaka så har jag vart låst, jag har inte kunnat komma därifrån, jag har inte kunnat gå till kärnverksamheten.” Vidare har det i några intervjuer tagits upp om före detta poliser som försökt komma tillbaka. NN berättar kortfattat: ”Det var flera efter många års frånvaro som hade sökt tillbaka men inte fått komma tillbaka.” En annan polis berättar om intervjun vid återanställningen: ”Hela intervjun handlade om varför jag hade slutat som polis. Man ville veta vad det berodde på och om jag idag passade polisen.”

I annonsen att återanställa poliser står det: ”Inför beslut kommer vi att lägga stor vikt vid personlig lämplighet, där referenser från din tidigare polisiära anställning kommer att tillmätas betydelse.” (Polisen, 2017). Detta bekräftar delvis uppfattningen om att de som varit kritiska inte är att anses som lämpliga. Kritik är enligt Hirschman (2008) en viktig feedbackmekanism för att bli uppmärksam på försämringar och skapa en förutsättning till förbättring, vilket hjälper organisationen. Att hålla kritiker borta från Polismyndigheten tolkar jag att man vill skapa sig ett handlingsutrymme, något som Hirschman (2008) skriver är en sämre kortsiktig lösning.

5.3 Gruppen

En mycket positiv och frekvent återkommande diskussion har varit gemenskapen, vilket är det enda temat på denna nivå i analysen. Gemenskapen har fått deltagare att vilja komma tillbaka till polisen och även fått dem att sakna och se tillbaka på polisen. NN berättar:

Det enda jag saknar, jag saknar inte jobbet, inte det minsta, ingenting. /.../ Det enda jag saknar, som jag inte har här, på polisen kunde jag sitta ibland någon kväll och prata /.../ Vilket jag inte kan göra här för jag har inte någon historia här.

En annan berättar:

Det är en otrolig sammanhållning och gemenskap. Rätt tuff att lämna faktiskt. En av de stora delarna man saknar är snacket i omklädningsrummet, det är som vilken idrott som helst egentligen. Polisen är extremt sammanhållen, inte på något negativt sätt, utan det vi är med om är ingen annan med om. Det blir en enorm tillhörighet.

En tredje säger:

Jag får vara på jobbet och träffa mina kollegor som är helt fantastiska. Det är en stor anledning till att jag inte vill byta eller att jag vill vara kvar är för mina kollegor. Man är som en familj och jag tror aldrig jag kommer uppleva det på någon annan arbetsplats. Den relationen och de gänget man har inom myndigheten. Jag tror det är svårt att hitta ett substitut för det.

I en fråga om gemenskapen kan ha haft betydelse i beslutet att gå tillbaka till polisen svarar NN: ”Absolut. Närheten till arbetskamraterna och erfarenheterna man tillsammans, både bra och dåliga, får uppleva.” En annan återanställd polis berättar: ”Det är själva arbetet och kollegorna jag framförallt saknade mest tror jag.”

Gemenskapen har varit den faktor som tydligast fått poliser att verkligen överväga att lämna polisen samt fått poliser att komma tillbaka. Gemenskapen har beskrivits som en mycket positiv effekt på individen.

Utifrån Hirschmans (2008) teori tolkar jag gemenskapen som en faktor som fördröjer sortin men inte protesten. Protesten kan eventuellt förstärkas till följd av gemenskapen då gemenskapen är det som är positivt och som man vill behålla. Vidare kan gemenskapen ses som ett beroende, att den enskilde är beroende av det sociala samspelet som utvecklats i samband med att man arbetat som polis. Då beroendet existerar kan det vara som så att individen lojalt accepterar bristerna i organisationen för att kunna få ta del av gemenskapen. Hirschman (2008:103) skriver: ”I denna situation förblir sorti möjlig men beslutet om att dra sig tillbaka kommer inte fattas lättsinnigt.” Ju mer lojal du är, eller ju mer beroende du är, desto längre tid tar det tills du lämnar. Vidare kanske det är så att när du fått distans till organisationen, är det gemenskapen som drar dig tillbaka.

5.4 Individen

I nivån individen analyseras följande teman: Hälsan samt identiteten och arbetet som polis.

5.4.1 Hälsan

I samband med diskussionerna om skiftesarbete har det förts fram av flera deltagare att hälsoeffekten varit starkt negativ. Det har även, vilket presenterades i avsnittet om rättssamhället och kriminalpolitiken, diskuterats om det farliga arbetet. NN berättar: ”Jag tycker polisen är fruktansvärt underbetald jämfört med hur farligt jobbet är och hur svårt det faktiskt är i vissa situationer.” En annan polis berättar om skiftets påverkan på kroppen:

Jag tycker inte att man blir så väl omhändertagen just med tanke på arbetstiderna. Jag kan känna att man jobbar skift, det tar jättemycket på kroppen. Jag tycker det är oerhört märkligt att man inte har en företagshälsovård som är betydligt mer involverad än vad den är. Jag tycker det vore självklart egentligen att man ska gå på hälsokontroller när man jobbar skift. Jag började känna mot slutet att mitt blodtryck gick upp på natten till exempel, jag kände det i kroppen.

En annan berättar:

Göra 3-skift och sova så illa som jag gjort i alla år, jag har drivits av att det är kul att gå till jobbet. Annars hade jag lagt ner det här för längesedan med tanke på hur jävla illa jag har sovit. Men det blir till slut att är du 50 år, det är en infarkt om du ska fortsätta på det viset och med den belastningen. Någonstans så kommer nog hälsoläget, att man måste tänka sig för lite.

Det är främst skiftesarbetarna som påtalat hälsan som en faktor att lämna Polismyndigheten, men i intervjuerna har jag fått uppfattningen om att hälsoaspekten har influerats av fler faktorer. Hälsan har relaterats till låga löner och att man inte anser att man får betalt för de risker och negativa hälsoeffekter man utsätts för. Vidare har frustrationen av att ens kompetens inte tas tillvara på, förts fram. Felaktiga rekryteringar där chefer utan kunskap påverkat arbetet, möjligheter till utveckling, kompisrekryteringar har påverkat hälsan i form av frustration och negativa känslor. Min uppfattning är att hälsan inte är en fristående faktor utan att den är en effekt av allt det andra som inte fungerar eller som påverkar individen, något som styrks av Brunetto et al. (2011) som skriver att känslor och välmående påverkar valet att lämna arbetet som polis.

Det bristande engagemanget från myndigheten kring faktorer som påverkar hälsan kan kanske förklaras genom det Hirschman (2008:136) kallar avväpning:

Som vi tidigare nämnt ligger det i organisationsledningens kortsiktiga intresse att öka sin egen rörelsefrihet. Ledningen strävar därför efter att beröva medlemmarna/kunderna de vapen de besitter, antingen det är sorti eller protest, och att omvandla vad som skulle vara en feedbackmekanism till en säkerhetsventil. Sålunda kan protesten bara bli ett sätt att lätta på trycket om den avväpnas genom institutionalisering och tämjande av missnöjet.

Resonemanget kan förklara varför vissa poliser på kort sikt fått ett förändrat arbetsschema, men att ledningen egentligen är likgiltig i förhållande till den enskilde polisen, det är ett sätt att likt en ventil tillfälligt släppa ut luften från det tryck som skapats. Problemet institutionaliseras vilket innebär att en passivisering av människor sker, man skapar en tillfällig förändring för att minska protesten, men bryr sig inte om en permanent lösning. Sorti har då varit det enda valet för att få till en genuin förändring. En frekvent förekommande kommentar från chefer inom Polismyndigheten brukar vara: ”Jag hör vad du säger...”

5.4.2 Identiteten och arbetet som polis

Identiteten och arbetet som polis har varit en bidragande faktor till en fördröjd process att lämna Polismyndigheten, samt bidragit till att deltagare kommit tillbaka. NN berättar:

Identiteten är väldigt stark. Jag var polis så länge, sen jag var ganska ung, och det sitter ju där. I kontakt med andra som lämnat Polismyndigheten, som är kvar i det privata fortfarande, är det samhörigheten med poliser de saknar /.../ Att komma tillbaka har inneburit ett identitetslyft kan jag säga, och jag trivs väldigt bra.

En annan berättar om valet att acceptera det som inte fungerar för att gå tillbaka till polisen:

Jag kom fram till att när jag var polis så var jag bitter men glad ändå. Jag hade det roligt på jobbet. När jag inte var polis var jag mer nedstämd /.../ Polisarbetet tyckte jag ändå var roligt. Det var det jag insåg, att man får fokusera på det som är roligt.

Identiteten och arbetet som polis är, enligt min tolkning, det enda område där Polismyndigheten har en monopolsituation gentemot andra organisationer. Hirschman (2008:57) skriver: ”I monopolsituationen måste konsumenten lära sig leva med en oundviklig brist på perfektion och kommer att söka sin lycka på annat sätt än att i ett frenetiskt sökande efter ’förbättrad’ produkt som inte finns.”

I intervjuerna med de återanställda poliserna blir det tydligt att två teman varit utmärkande i valet att komma tillbaka: gemenskapen samt identiteten och arbetet som polis. Flera av deltagarna har uppgett att de fått acceptera bristerna som initialt gjorde att de slutade för att kunna gå tillbaka. Min tolkning i förhållande till Hirschman (2008) är att det inte är problem med själva produkten (arbetet som polis) utan organisationen som tillhandahåller produkten. För att kunna nyttja produkten måste nyttjaren acceptera organisationens brister.

För grupp A (före detta poliser) har identiteten och arbetet som polis lyfts fram som något positivt. Några av deltagarna i gruppen har saknat identiteten och arbetet som polis, något som anges som ett skäl att eventuellt söka sig tillbaka till Polismyndigheten. I intervjuerna med deltagarna i Grupp B (tjänstlediga poliser) har detta tema berörts ytlig. Jag tolkar detta som om deltagarna i grupp B inte fått tillräcklig distans till Polismyndigheten för att denna faktor skall yttra sig starkare. Det har dock nämnts att man tycker om polisarbetet och att detta fördröjer sortin. I grupp C (återanställda poliser) har några deltagare angett detta som en avgörande faktor att komma tillbaka. Saknaden av både identiteten att vara polis men även arbetet att vara polis har gjort att några kommit tillbaka till Polismyndigheten.

6. Sammanfattande diskussion

I detta kapitel presenteras en sammanställning av studiens resultat utifrån syfte och frågeställningar. Vidare presenteras andra fynd som gjorts i studien som kan vara intressanta att följa upp. I den sista delen presenteras några avslutande ord samt en policy i tio punkter.

6.1 Resultat och reflektion

Det övergripande syftet i studien var att studera varför poliser lämnar Polismyndigheten. Fyra mer specifika frågeställningar styrde arbetet. Vad gäller de tre första frågorna om omorganisationen, lönen och chefskapet haft betydelse för valet att lämna Polismyndigheten, så är svaret ett tydligt ja. Resultatet visar också att på nivåerna samhället och organisationen återfinns de faktorer som får poliserna att lämna, på nivåerna gruppen och individen återfinns de faktorer som får poliserna att stanna kvar eller komma tillbaka.

Den konkurrerande arbetsmarknaden har en dragande effekt, men den kan även fungera som en tillflykt för de som blivit bortknuffade. De som slutat har det gemensamt att man uppfattat den nya möjligheten, just då, som bättre än Polismyndigheten. Min tolkning av intervjuerna är att när individen påverkats negativt av något har arbetsmarknaden utanför polisen uppenbarat sig som ett positivt alternativ. För grupp B (tjänstlediga poliser) har arbetsmarknaden ersatts med exempelvis studier, anledningen har varit den samma, att komma bort från något negativt inom Polismyndigheten eller skapa ökade möjligheter för framtida andra arbeten. För grupp C (återanställda poliser) har de positiva faktorerna gemenskapen samt identiteten och arbetet som polis vägt över, vilket gjort att man sökt sig tillbaka. I fortsättningen av detta avsnitt skall jag reflektera över påverkansfaktorerna, dess betydelse för poliserna som lämnat eller kommit tillbaka.

Stone (2011) och Trevisan et al. (2014) skriver att det bästa sättet att få information om personalläget och försämringar på arbetsplatsen är mellanmänsklig kommunikation. I mina intervjuer framkommer att endast ett fåtal som lämnat haft avslutningssamtal. Vidare berättar deltagarna som hade avslutningssamtal att chefen som hade samtalet inte var särskilt intresserad eller ställde frågor om varför individen lämnat, utan uppfattades betrakta samtalet som ett tvång från myndigheten.

Rättssamhället och kriminalpolitiken har upplevts som negativ vilket skapat frustration och påverkat valet att lämna. Temat är tvådelat: Dels uppfattats rättssamhället som bristfälligt i hur man hanterar kriminella och brottsoffer, dels hur Polismyndigheten förvaltar sitt uppdrag. Känslan av att det inte finns någon rättvisa i samhället, att de brottsoffer man möter inte får upprättelse, har skapat besvikelse och en känsla av hjälplöshet. I likhet med Brunetto et al. (2011), som skriver om emotioners påverkan att lämna polisen, framträder här hur känslor påverkar arbetstillfredsställelsen, välmående samt engagemang. Frustrationen i upplevelsen hur Polismyndigheten kommunicerar sitt uppdrag utåt, till det omgivande samhället, har även påverkat polisernas uppfattade stöd från organisationen, vilket haft betydelse för valet att lämna. Det är av betydelsen för individen att rättssamhället och kriminalpolitiken delar individens uppfattning om adekvata straff, brottsofferperspektivet samt resursfördelning. Vidare är det av betydelse för individen att Polismyndigheten förvaltar sitt uppdrag på ett sådant sätt att det inger förtroende samt engagemang till att utföra uppdraget.

Arbetsmiljön, där arbetstiderna och underbemanningen särskilt lyfts fram, påverkar privatlivet och hälsan, vilket starkt influerar valet att lämna. I Howes & Goodman-Delahunty's (2015) studie kommer man fram till att poliser lämnar då en familjeovänlig policy påverkar arbetstillfredsställelsen samt engagemanget. Känslan av att behöva offra familjen eller privatlivet för arbetet har varit stor, vilket haft betydelse i valet att lämna, vilket Brunetto et al. (2011) även kommer fram till. Yamamoto (2011), Presbitero et al. (2016) och Winterton (2004) skriver om en flexibel organisation samt vikten av en familjevänlig policy för att behålla personal. Det har betytt mycket för poliserna i studien att kunna ha ett privatliv samt ett fungerande familjeliv, något som skiftesarbetet försvårat. Vidare har underbemanningen skapat en känsla av otillräcklighet samt stress på grund av svårigheterna att utföra arbetet på önskvärt sätt. Utsattheten som polis har haft betydelse i valet att lämna, det har inte varit värt att utstå hot och våld samt upplevelsen om svagt stöd från chefer.

Lönen är den faktor som tydligast framträder i valet att lämna. Lönens betydelse i att behålla personal bekräftas av Armstrong (2017), Clarke (2001), Horwitz et al. (2003), Trevisan et al. (2014), Ortlieb & Sieben (2012), Presbitero et al. (2016), Richter & Schrader (2016), Kovach (1987), Winterton (2004) och Howes & Goodman-Delahunty (2015). Lönen har en primär och en

sekundär betydelse, vilket handlar om påverkan på att lämna och att komma tillbaka. Lönestrategier, låga löner, orättvisa löner, bristande koppling mellan prestation och lön, samt lönesamtal har specifikt kritiserats. I likhet med Parsons et al. (2010) och Boxall & Purcell (2011) visar även denna studie att lönen har en stark påverkan på att lämna för de med lägst tjänstegrad, vilka även är de med lägst lön. Känslan av att vara underbetald i förhållande till det arbete man utför har skapat negativa känslor som haft en avgörande betydelse i valet att lämna. Boxall & Purcell (2011) skriver att lönen kan vara det primära motivet till att byta arbete, vilket delvis bekräftas av de med lägst lön samt av de som känner att de inte är rättvist behandlade i lönefrågan. Vidare har lönen haft betydelse i valet att komma tillbaka. Polismyndigheten kan enligt deltagarna inte matcha deras nuvarande lön, vilket resulterar i att det är otänkbart att komma tillbaka.

Genomförandet av omorganisationen samt individers framtid i den nya Polismyndigheten har påverkat valet att lämna. Uppfattningen om den individuella försämringen i den nya Polismyndigheten har haft betydelse att lämna då arbetsuppgifter blivit förändrade eller karriärmöjligheter förhindrats. Detta har föranlett en känsla av frustration och hopplöshet hos flera respondenter. Presbitero et al. (2016) skriver att om inte delade värderingar mellan anställd och organisation finns påverkar detta intentionen att lämna, vilket visat sig vara fallet för några i denna studie. Det har haft betydelse för deltagarna att känna att man delar de nya värderingarna med omorganisationen, implementeringen av den samt att man har möjligheter i den nya Polismyndigheten. När detta inte funnits har man valt att lämna.

Polismyndigheten upplevs som trög och omständlig. Byråkrati tas upp av ett flertal deltagare som negativ. Byråkratins betydelse för att lämna tolkar jag som att den påverkat uppfattningen om organisationen, att den är långsam, motarbetar en effektiv process samt att den inte är transparent. Armstrong (2017) skriver att synen och uppfattningen om organisationen påverkar valet om man skall stanna kvar eller lämna. Howes & Goodman-Delahunty (2015) slutsats är att 63 procent av de som lämnade polisen gjorde det på grund av problem i organisationen, de kommer fram till att en mer transparent organisation där det finns en äkthet i beslutsfattandet ökar förmågan att behålla personal. Chefers särintressen, som motarbetar en effektiv organisation, har haft betydelse i valet att lämna. Särintressen skapar irritation för de anställda som drabbas av avsaknaden av gemensamma mål eller chefer som inte förvaltar det tilldelade uppdraget utan har en egen agenda.

Kompetensförsörjningen är omtalad och tudelad. Dels uppfattningen om att Polismyndigheten inte utbildar sin personal, dels uppfattningen om att Polismyndigheten inte tar tillvara på kompetens. Den bristande kompetensförsörjningen har påverkat många att lämna samt innebär en kompetensförlust för Polismyndigheten. Armstrong (2017), Clarke (2001), Horwitz et al. (2003), Smith et al. (2011), Yamamoto (2013), Mohameds et al. (2013), Presbitero et al. (2016), Stroh (1995), Winterton (2004) och Howes & Goodman-Delahunty (2015) har alla kommit fram till att kompetensförsörjningen är avgörande för förmågan att behålla personal. Kompetensförsörjningen har haft en stor betydelse, dels för känslan av att ens kunskaper tas tillvara och kommer till användning, dels frustrationen om att Polismyndigheten inte bryr sig om individens utveckling. Betydelsen av att känna att man utvecklas har varit stor, många upplever att detta inte existerar i Polismyndigheten vilket gjort att man tvingats söka sig vidare till andra arbeten. Vidare tolkar jag intervjuerna som att det är viktigt att få bidra med den kunskap man har, vilket deltagarna inte upplevt att Polismyndigheten tagit tillvara på.

Chefskapet har varit det ämne som frambringat hårdast tonläge samt irritation i intervjuerna. Hot, nepotism och okunskap tas upp av flera deltagare. Oförmågan att rekrytera rätt chefer har även påverkat viljan att lämna. Howes & Goodman-Delahunty (2015) skriver att nepotismen inom polisen och den cynism detta skapar är ett viktigt skäl till att poliser lämnar. Känslan av att ha en chef som inte behärskar chefsrollen eller en chef som inte stöttar personalen har skapat missnöje och frustration bland deltagarna. Parsons et al. (2010) skriver att poliser inte är utbildade för att leda andra människor, något som delvis bekräftas i intervjuerna. Det bristande chefskapet har påverkat poliserna genom att de inte kände stöttning eller att man kunnat vända sig till sin chef med frågor i arbetet eller kring problem, då chefen inte haft rätt kompetens eller då man inte haft förtroende för chefen, se även Leijon (2015).

Rekryteringsfrågan är integrerad med omorganisationen, kompetensförsörjning samt chefskapet. Rekryteringar där chefer väljer sin personal eller gör uttagningar till utbildningar på oskäliga grunder har starkt påverkat valet att lämna. Känslan av att erfarenheter, kompetens samt lämplighet inte spelar någon roll, utan vänskapen med chefen har störst betydelse i samband med rekryteringar, har betytt mycket i valet att lämna. Armstrong (2017), Horwitz et al. (2003), Trevisan et al. (2014), Ortlieb & Sieben (2012), Mohameds et al. (2013), Presbitero et al. (2016), Haesli & Boxall (2005),

Winterton (2004) och Howes & Goodman-Delahunty (2015) skriver om anställdas möjligheter, tydligheten och ärligheten vid rekryteringar, samt det viktiga att attrahera och rekrytera rätt personal. När detta inte har varit fallet inom Polismyndigheten har flertal valt att lämna för nya karriärmöjligheter i andra organisationer.

Gemenskapen lyfts fram som mycket positiv, det är den faktorn som haft starkast påverkan på att komma tillbaka. En speciell sammanhållning med delade upplevelser skapar en stark känsla av tillhörighet vilket förskjutit sortin, och i en del fall har polisidentiteten alltså vägt över och fått respondenter att återvända. De sociala faktorerna för att behålla personal behandlas av Armstrong (2017), Clarke (2001), Trevisan et al. (2014), Ortlieb & Sieben (2012), Spencer (1986), Sheridan (1992), Stroh (1995), Haesli & Boxall (2005), Kovach (1987), Musser (2001), Winterton (2004) och Brunetto et al. (2011). Känslan av samhörighet och gemenskap har haft stor betydelse för poliserna. Flera beskrivningar om delade erfarenheter, historier och en familjeliknande upplevelse träder fram. Gemenskapen är stark och den har en mycket stor betydelse i att förskjuta sortin framåt och stanna kvar i organisationen. Flera av de återanställda poliserna pekar specifikt på gemenskapen som den avgörande faktorn till att komma tillbaka.

Flera deltagare har berättat att dom inte har behovet av att vara polis, att det finns andra yrken. Men identiteten som polis, det varierande yrket, upplevelserna och känslan av att göra skillnad i samhället har påverkat några att komma tillbaka samt några att skjuta på sortin. De som valt att komma tillbaka berättar om en avvägning mellan att dras med en icke fungerande organisation och att fortsatt kunna arbeta som polis.

En sviktande hälsa upplevs som ett resultat av skiftesarbete och dåliga arbetsförhållanden, vilket har haft betydelse i att lämna. Förutom den fysiska påverkan på hälsan uppvisar många deltagare frustration när de berättar om löner, omorganisationen, byråkratin, bristande kompetensförsörjning, dåligt chefskap och illegitima rekryteringar, vilket haft stor betydelse i valet att lämna. Slutsatsen är att de faktorer som påverkar valet att lämna arbetet även påverkar hälsan negativt. Fletcher et al. (2016), Kovach (1987) och Brunetto et al. (2011) skriver att känslor kopplat till organisationen påverkar arbetstillfredsställelsen, välmående och engagemanget, vilket påverkat sortin. Min slutsats är att alla kritiska faktorer som framkommit i studien har en negativ påverkan på emotioner,

vilket har betydelse för poliserna att lämna. Det har haft stor betydelse att må bra, känslan av att vara rättvis behandlad i lönefrågor och rekryteringar. Vidare har hälsan påverkats av en familjevänlig arbetssituation med skiftesarbete där anställda fått välja mellan familjen eller arbetet, något som skapat en ohållbar situation vilket resulterat i att man försökt få till en förändring, men i slutändan lämnat då förändringar varit temporära.

Resultatet i studien kan illustreras med en balansbräda: En sida med faktorer som gör att individen vill vara kvar eller komma tillbaka till Polismyndigheten, samt en sida med faktorer som gör att individen vill lämna. På nästa sida presenteras resultatet i en visualisering.



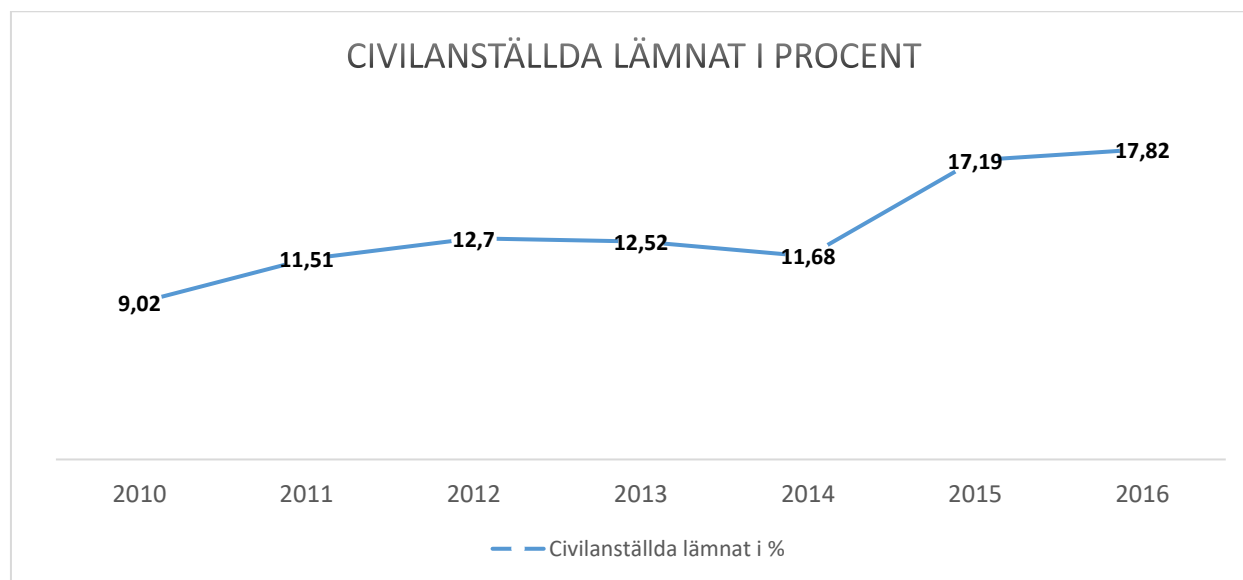
Visualisering: Balansen mellan faktorer som påverkar valet att stanna kvar respektive att lämna Polismyndigheten

Visualiseringen är närmast övertydlig. Balansen mellan faktorer som får poliser att stanna kvar, eller komma tillbaka, står inte i proportion till alla de faktorer som får poliserna att lämna. De olika faktorerna i visualiseringen går inte att mäta utan påverkar olika mycket för olika individer.

I ljuset av Winterton (2004), som skriver att en personalomsättning där dåliga medarbetare lämnar och nya bättre står på kö är en nettovinst för organisationen, framträder i studien bilden av att så inte är fallet. Fler och fler lämnar och färre antas till polisutbildningen.

6.2 Fortsatta studier

I arbetet med min studie har det även framkommit att ett mycket stort antal civilanställda lämnar varje år, det är långt fler än antalet poliser. Nedan diagram visar antalet civilanställda som lämnat i procent mellan åren 2010 och 2016.



Källor: Polisen (2017b); HR-avdelningen polisen.

Ett förslag är därför att studera varför civilanställda lämnar. Skiljer sig anledningarna till varför poliser och civilanställda lämnar Polismyndigheten? Är Polismyndigheten öppen och ärlig i rekryteringen av civilanställda? Kan Polismyndigheten ta tillvara på de civilanställdas kompetenser? Rekryteras rätt personer till Polismyndigheten? Frågorna är många kring detta fynd.

Ett annat förslag till fortsatta studier är Polismyndighetens interna rekryteringar. Detta har varit en del i datamaterialet som skapat en nyfikenhet om hur det egentligen går till när Polismyndigheten rekryterar internt. Har det förändrats med den nya HR-avdelningen på plats?

6.3 Avslutande ord

Tjugo deltagares uppfattningar har studerats om vilka faktorer som påverkar intentionen att lämna eller komma tillbaka till Polismyndigheten. Lönen verkar ha starkast påverkan. Omorganisationen, arbetsmiljön, brist på utbildning och utveckling, oseriösa rekryteringsförfaranden och andra möjligheter på arbetsmarknaden har också påverkat intentionen att lämna. Massiv kritik har framförts mot chefskapet, kritik om hur direkta och indirekta chefer, områdeschefer, högre polischefer och rikspolischefen sköter sitt jobb, samt mångas omgående lösning att sparka rikspolischefen med flera. Det är enkelt att kräva rikspolischefens avgång som en lösning på problemen, men desto svårare att utreda de bakomliggande orsakerna och samtidigt komma med förslag på förbättring. Det är, om jag får tro på alla som försökt, ännu svårare att faktiskt få någon att lyssna och bry sig. Polismyndighetens chefer har visat sig i studien, och i media, se allvarligt på kritik vilket varit förenat med en hindrad karriär och sämre löneutveckling. Trots detta vill jag bidra till en ökad förståelse, både för alla som arbetar inom Polismyndigheten, men även för alla som drabbas av att Polismyndigheten inte fungerar. Min förhoppning är att denna studie kan få upp ögonen hos våra politiker så de ser att svensk polis behöver en gränsöverskridande strategi samt en förändring i styrningen. Vidare önskar jag att Polismyndigheten kunde implementera nedanstående policy – i delar eller i sin helhet – för att korrigera de bakomliggande orsakerna till varför poliser lämnar.

1. Utveckla en lönestrategi med en stark koppling mellan prestation, erfarenheter och utbildning (interna och externa), samt arbetsställe. Obekväma arbetstider måste belönas betydligt mer. Se över de många orättvisor som finns bland lönerna. Lönen måste vara konkurrenskraftig mot arbetsmarknaden. Återinför instruktörstillägg och handledartillägg.
2. Inför en utbildningsplan där det tydligt framgår vilka utbildningar som hör till vilken tjänst. Inrätta repetitionsutbildningar för att bibehålla god kompetens. Utbildningsplanen måste

vara anpassad för aktuell tjänst samt garantera att alla bereds möjlighet att delta på utbildningarna. Vidare bör Polismyndigheten arbeta mer transparent med uttagningar till speciella utbildningar.

3. Ta till vara på den kompetens som finns hos medarbetarna inom polisen. Det måste även finnas naturliga utvecklingsmöjligheter för poliser som vill gå vidare inom Polismyndigheten.
4. Den utpekade nepotismen måste upphöra. Inför adekvata anställningsförfaranden där rekryteringar sker på objektiva grunder.
5. Chefer bör utvärderas utifrån förhållandena där chefen arbetar. Chefens prestationer, arbetet med arbetsmiljö, utbildning och utveckling av personal, transparenta rekryteringar samt objektiva lönesättningar. I granskningen av chefer bör ett 360-graders perspektiv tillämpas där underordnade (på alla nivåer, inte enbart närmsta medarbetare) årligen ges möjlighet att ge feedback i samband med chefens utvecklings- och lönesamtal. Årliga NMI (Nöjd Medarbetar Index) undersökningar kan vara ett sätt att mäta förändringar samt lokalisera var problem finns i organisationen.
6. Inför en strategi för chefer inom polisen där dessa ges de förutsättningar och kunskaper som ett adekvat chefskap kräver. Chefer måste också ges förutsättningar som gör att de vågar träda fram och stå upp för personalen i relation till det omgivande samhället.
7. Arbetsmiljöarbetet måste tas på allvar. Förbättra arbetsbelastningen, den sociala- och fysiska arbetsmiljön. Utöka samarbetet med företagshälsovården. Inför en familjevänlig policy. Anpassa arbetstider till de som är i behov av det. Bli en mer flexibel organisation.

8. Effektivisera processer för minskad byråkratisk tröghet. Polismyndigheten måste ha förtroende för sina chefer och bemyndiga dessa långt ner i organisationen att kunna fatta egna beslut inom den operativa verksamheten i sin del av organisationen.
9. Ta bort beslutsfattandet från HR i alla processer som berör polisarbetet. Låt HR vara en stödfunktion som arbetar med organisationens administrativa uppgifter samt tillhandahåller utbildning och utveckling samt är en central funktion i alla rekryteringar.
10. Politiken behöver ta ett samlat, tydligare och större ansvar över Polismyndigheten. Styrandet skall inte vara partiberoende utan vara blocköverskridande för att få en långsiktig hållbarhet. Rikspolischefen bör ha gedigen erfarenhet av polisarbetet samt inte vara beroende, eller färgad, av ett politiskt parti.

7. Referenslista

- Aftonbladet. (2016). *Poliser redo att strejka: "Ge oss löner vi kan leva på!"*. Hämtad 2017-02-22, från <http://bloggar.aftonbladet.se/kriseninompolisen/2016/03/poliser-redo-att-strejka-ge-oss-loner-vi-kan-leva-pa/>
- Ahrne, G., & Hedström, P. (2012). *Organisationer och samhälle*. Lund: Studentlitteratur
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page
- Björk, M. (2016). *Den stora polisreformen – Fem arbetspapper*. Lund: Studentlitteratur
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., & Teo, S. (2011). *Policing, Emotional Intelligence and Turnover Intentions*. Academy of Management.
- Bryman, A. (2013). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber
- Cappelli, P. (2000). *A Market-Driven Approach to Retaining Talent*. Harvard Business Review. Jan/Feb2000, Vol. 78(1), p103-111.
- Clarke, K. (2001). *What Businesses Are Doing to Attract and Retain Employees – Becoming an Employer of Choice*. Employee Benefits Journal, March, 2001, Vol.26(1), p.21(3)
- Creswell, J.W., & Miller, D. L. (2000). *Determining Validity in Qualitative Inquiry*. Theory into practice, 39:3, 124–130.

- DN. (2016a). *Rekordfå brott klaras upp efter polisens omorganisation*. Hämtad 2017-02-22, från <http://www.dn.se/nyheter/sverige/rekordfa-brott-klaras-upp-efter-polisens-omorganisation/>
- DN. (2016b). *Ledare: Nu får det vara sluttaltat inom polisen*. Hämtad 2017-04-17, från <http://www.dn.se/ledare/huvudledare/nu-far-det-vara-sluttaltat-inom-polisen/>
- Eriksson, M. (2017, 1 september). *I veckan har två kollegor utsatts för mordförsök*. [Forumlägg]. Hämtat 2017-09-02, från <https://www.facebook.com/groups/229382717150505/permalink/1461828237239274/>
- Expressen. (2015). *25 000 är ett hån mot hela yrkeskåren*. Hämtad 2017-02-22, från <http://www.expressen.se/debatt/25-000-ar-ett-han-mot-hela-yrkeskaren/>
- Expressen. (2016). *Alla har fattat utom du, Dan Eliasson*. Hämtad 2017-04-17, från <http://www.expressen.se/debatt/alla-har-fattat-utom-du-dan-eliasson/>
- Expressen. (2017a). *Moderaterna utlovar ännu fler poliser*. Hämtad 2017-08-05, från <http://www.expressen.se/nyheter/moderaterna-utlovar-annu-fler-poliser/>
- Expressen. (2017b). *83 polisstationer har stängt under sommarmånaderna*. Hämtad 2017-08-07, från <http://www.expressen.se/kvallsposten/83-polisstationer-har-stangt-under-sommarmanaderna/>
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2016). *The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes*. The International Journal of Human Resource Management.
- Forsyth, D. (2010) *Group Dynamics*. USA: Wadsworth, Cengage Learning

- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). *When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations*. *The International Journal of Human Resource Management*. 16:11, 1955–1975
- Hirschman, A. (2008). *Sorti eller protest – En fråga om lojaliteter*. Lund: Arkiv förlag
- Holgersson, S. (2014). *Polisen bakom kulisserna*. Stockholm: GML
- Horwitz, F., Heng Teng, C., & Quazi Ahmed, H. (2003). *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*. *Human Resource Management Journal*, Vol 13(4), 2003, p23-44.
- Howes, L., & Goodman-Delahunty, J. (2015) *Career decisions by Australian police officers: a cross-section of perspectives on entering, staying in and leaving policing careers*. *Police Practice and Research*, 16:6, 453-468
- Howitt, D., & Cramer, D. (2014). *Introduktion to Research Methods in Psychology*. Harlow: Pearson
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. The university of Adelaide. Hämtad 2017-08-06, från <https://ebooks.adelaide.edu.au/j/james/william/principles/>
- Kjöller, H. (2016). *En svensk tiger – Vittnesmål från poliser som vågat ryta ifrån*. Fri Tanke
- Kovach, K. (1987). *What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*. Business Horizons.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

- Leijon, M. (2015). *Kriminalpolisers förtroende för chefer. En intervjustudie hos kriminalpolisen i Göteborg*. (Kandidatuppsats). Göteborg: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.
- Midtsundstad, T. (2011). *Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(6), March, p1277–1293
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Los Angeles: Sage
- Mohamed, A., Singh, A., Irani, Z., & Darwish, T. (2013). *An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam*. *The International Journal of Human Resource Management*, 24:10, 2054-2081
- Musser, L. (2001). *Effective Retention Strategies for Diverse Employees*. *Journal of Library Administration*. 33:1-2. 63-72
- Nilsson, B. (2011). *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur
- Normann, R. (2011). *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). *How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies*. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23(8), p1688-1704.
- Paillé, P. (2013). *Organizational citizenship behaviour and employee retention: how important are turnover cognitions?* *The International Journal of Human Resource Management*, 24:4, 768-790
- Parsons, A., Kautt, P., & Coupe, T. (2011). *Effective policing: management influence and the commitment of senior police personnel*. *Policing and Society*, 21:1, 1–26

Polisen. (2016). *Så många poliser slutar*. Hämtad 2017-02-02, från <https://polisen.se/Aktuellt/Nyheter/2016/Jan-Mars/Mars/Sa-manga-poliser-slutar/>

Polisen. (2015). *Antal anställda per myndighet den 31 december 2001–2014*. Hämtad 2017-04-10, från <https://polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Om%20polisen/01%20Nationellt/Antal%20anstallda%20per%20personalkategori%202001%20till%202014.pdf>

Polisen. (2017). *Sökes: Poliser för återanställning*. Hämtad 2017-08-11, från <https://intrapolis.polisen.se/aktuellt/nyhetsarkiv/2017/juli/regioner/gemensam/sokes-poliser-for-ateranstallning/>

Polisen. (2017b). *Polismyndighetens verksamhetsuppföljning*. (Sep 2017). Hämtad 2017-11-11, från https://intrapolis.polisen.se/globalassets/media-dokument-ikoner-dokumentobjektens-bilder/dokument/statistik/transparent-resultatuppfoljning_1709.pdf

Polisen. (2017c). *Personalstatistik månadsrapport oktober 2017*.

Polisen. (2017d). *Poliser som slutar*. Hämtad 2017-11-11, från <https://intrapolis.polisen.se/contentassets/5e13205b669c42c0a4ff25202e6e3d01/poliser-som-slutar.pdf>

Polisförbundet. (2012). *Poliser vågar inte kritisera av rädsla för repressalier*. Hämtad 2017-02-22, från <http://www.polisforbundet.se/blog/2012/09/10/poliser-vagar-inte-kritisera-av-radsla-for-repressalier/>

Polisförbundet. (2014). *Manifestation för 25 000*. Hämtad 2017-04-17, från <http://polistidningen.se/2014/06/manifestation-for-25-000/>

- Polisförbundet. (2015). *Nya siffror från Polisförbundet: Åtta av tio poliser har funderat på att sluta*. Hämtad 2017-02-24, från <http://www.polisforbundet.se/blog/2015/11/25/nya-siffror-fran-polisforbundet-atta-av-tio-poliser-har-funderat-pa-att-sluta/>
- Polisförbundet. (2017). *Högre polislöner – en samhällsfråga*. Hämtad 2017-11-09, från <http://mb.cision.com/Main/3278/2380322/744830.pdf>
- Polissamordningen. (2015). *Så blev polisen en myndighet istället för 23*. Hämtad 2017-03-21, från <http://polissamordningen.se/nyhetsarkivet/1422382734>
- Polistidningen. (2016). *Chefsrekryteringar underkänns i Överklagandenämnden*. Hämtad 2017-01-10, från <http://polistidningen.se/2016/03/chefsrekryteringar-underkanns-i-overklagandenamnden/>
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). *Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27:6, 635-652
- Rekryteringsmyndigheten. (2017). *Polisprövningar vid rekryteringsmyndigheten*. (Omgång 1–6).
- Richter, A., & Schrader, S. (2016). *Financial participation and recruitment and retention: causes and consequences*. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Seidl, D., & Becker, K.H. (2005). *Niklas Luhmann and organization studies*. Malmö: Liber.
- Sheridan, J. (1992). *Organizational culture and employee retention*. *Academy of Management Journal*. Vol. 35(5), p1036–1056.
- Smith, A., Oczkowski, E., & Selby Smith, C. (2011). *To have and to hold: modelling the drivers of employee turnover and skill retention in Australian organisations*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:02, p395–416

SOU 2012:13. *En sammanhållen svensk polis. Betänkande av polisorganisationskommittén.*
Stockholm: Fritzes

Spencer, D. (1986). *Employee voice and employee retention.* Academy of Management Journal, 1986, Vol. 29(3), p488-502.

Statskontoret. (2016). *Ombildningen till en sammanhållen polismyndighet – Delrapport 1 om genomförandearbetet.* Hämtad 2017-01-09, från <http://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/201622.pdf>

Stone, J. Raymond. (2011). *Human Resource Management.* Australien: John Wiley & Sons

Stroh, L. (1995). *Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates?* The International Journal of Human Resource Management. 6:2, p443–456

Sveriges Radio. (2016). *Polisen får bakläxa för chefsrekryteringar.* Hämtad 2016-12-17, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6434055>

Sveriges Radio. (2017a). *Få klarade tester till polisutbildning.* Hämtad 2017-04-17, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6593420>

Sveriges Radio. (2017b). *Socialdemokraterna vill ha många fler poliser.* Hämtad 2017-08-05, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=4916&artikel=6672467>

SvD. (2014). *Polisen: Tung chefskritik har tystats ner.* Hämtad 2017-02-02, från <http://www.SvD.se/polisen-tung-chefskritik-har-tystats-ner>

SvD. (2017a). *Drygt 150 poliser som slutat vill återvända.* Hämtad 2017-09-02, från <https://www.SvD.se/drygt-150-poliser-som-slutat-vill-atervanda>

- SvD. (2017b). *Stora löneklyftor inom polisen: "Frustrationen är enorm"*. Hämtad 2017-09-02, från <https://www.SvD.se/stora-loneklyftor-inom-polisen-frustrationen-ar-enorm>
- SVT Nyheter. (2016a). *8 av 10 poliser överväger att sluta*. Hämtad 2017-02-22, från <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/8-av-10-poliser-overvager-att-sluta>
- SVT Nyheter. (2016c). *Polischef hotade befäl*. Hämtad 2017-04-17, från <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vastmanland/polischef-hotade-befal>
- SVT Nyheter. (2017a). *Fördubbling av antalet poliser som säger upp sig*. Hämtad 2017-02-22, från <http://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/fordubbling-av-antalet-poliser-som-sager-upp-sig>
- SVT Nyheter. (2017b). *Poliser ska lockas tillbaka med jobbannons – "Det här är ett skämt"*. Hämtad 2017-09-02, från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/poliser-ska-lockas-tillbaka-med-jobbannons-det-har-ar-ett-skamt>
- SVT Nyheter. (2017c). *Polischef: "Ingen polis är nöjd" med att sexbrott måste prioriteras bort*. Hämtad 2017-09-14, från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/polischef-ingen-polis-ar-nojd-med-att-sexbrott-maste-prioriteras-bort>
- Sydsvenskan. (2017). *Polisfacket slår larm: Antalet poliser i Sverige sjunker*. Hämtad 2017-08-18, från <https://www.sydsvenskan.se/2017-08-14/polisfacket-slar-larm-antalet-poliser-i-sverige-sjunker>
- Taplin, I., Winterton, J. and Winterton, R. (2000). *Promoting Labour Retention in the UK Clothing Industry, Third Report of Committee of Enquiry into Labour Turnover*, Leeds: CAPITB Trust.
- Taplin, I., Winterton, J. and Winterton, R. (2003). *Understanding labour turnover in a labour-intensive industry: evidence from the clothing industry*. *Journal of Management Studies* 40(4), 1021 – 46.

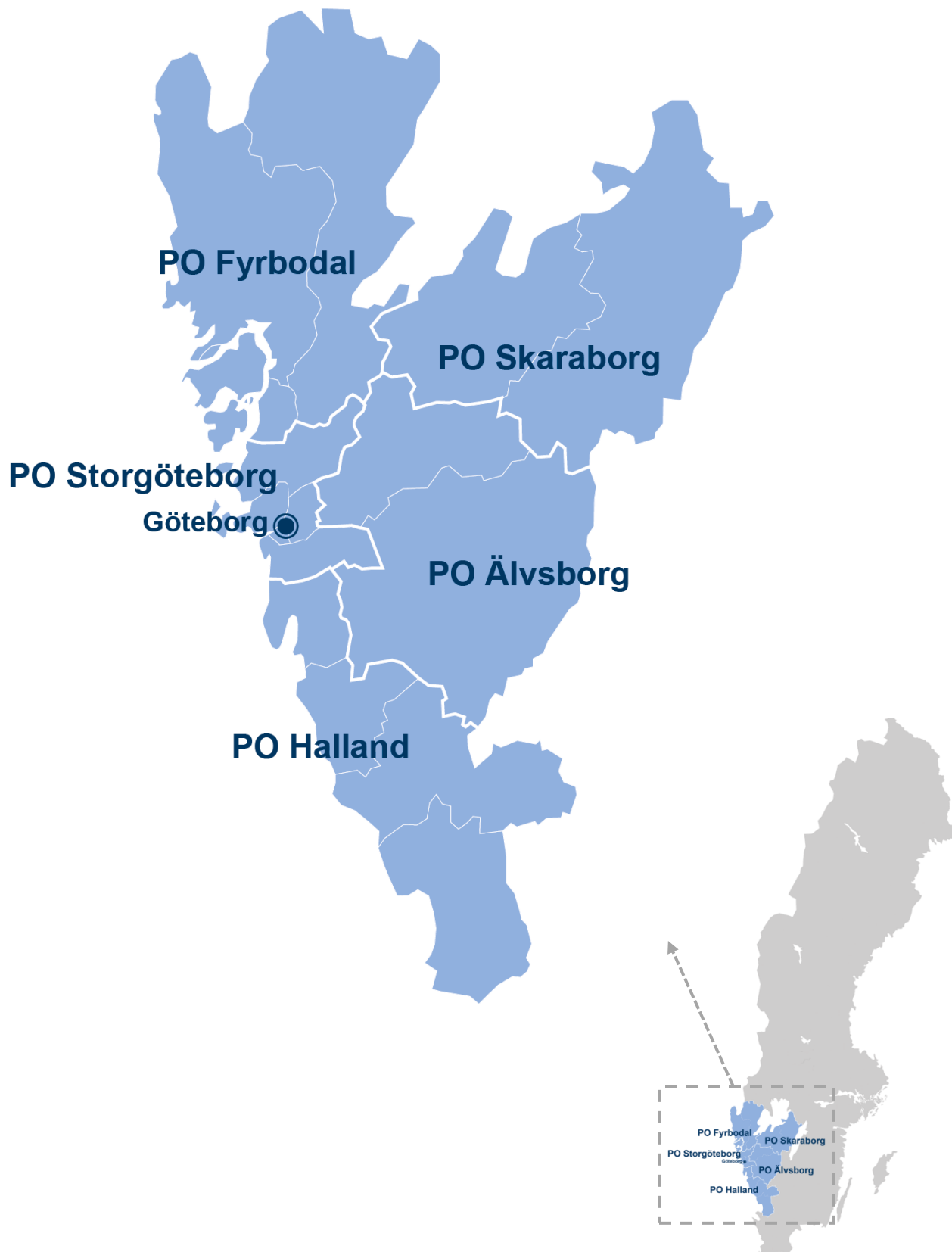
- Trevisan, L.N., Veloso, E.F.R., da Silva, R.C., Dutra, J.S., & Fischer, A.L. (2014). *Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company*. RISUS – Journal on Innovation and Sustainability. Vol 5(1)
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap – som förhållningssätt*. Stockholm: Liber
- Vardaman, J.M., Allen, D.G., Otondo, R.F., Hancock, J.I., Shore, L.M., & Rogers, B.L. (2016). *Social comparisons and organizational support: Implications for commitment and retention*. Human Relations. Vol. 69(7), 1483–1505
- Wennström, B. (2014). *Svensk polis – Pusselbiten som inte passar in*. Stockholm: Jure Förlag AB
- Winterton, J. (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention*. Human Resource Development International, 7:3, 371–390
- Wright, P., Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B. (2008). *Human Resource Management – Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin
- Yamamoto, H. (2011). *The relationship between employee benefit management and employee retention*. The International Journal of Human Resource Management, 22:17, 3550–3564
- Yamamoto, H. (2013). *The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward jobspecialties*. The International Journal of Human Resource Management, 24:4, 747–767

Appendix 1 – Polisregionerna

Appendix 1 visar de sju nya polisregionerna: Nord, Bergslagen, Mitt, Stockholm, Väst, Öst samt Syd. Det är i Region Väst som studien genomförts. Region Väst visas på nästa sida.

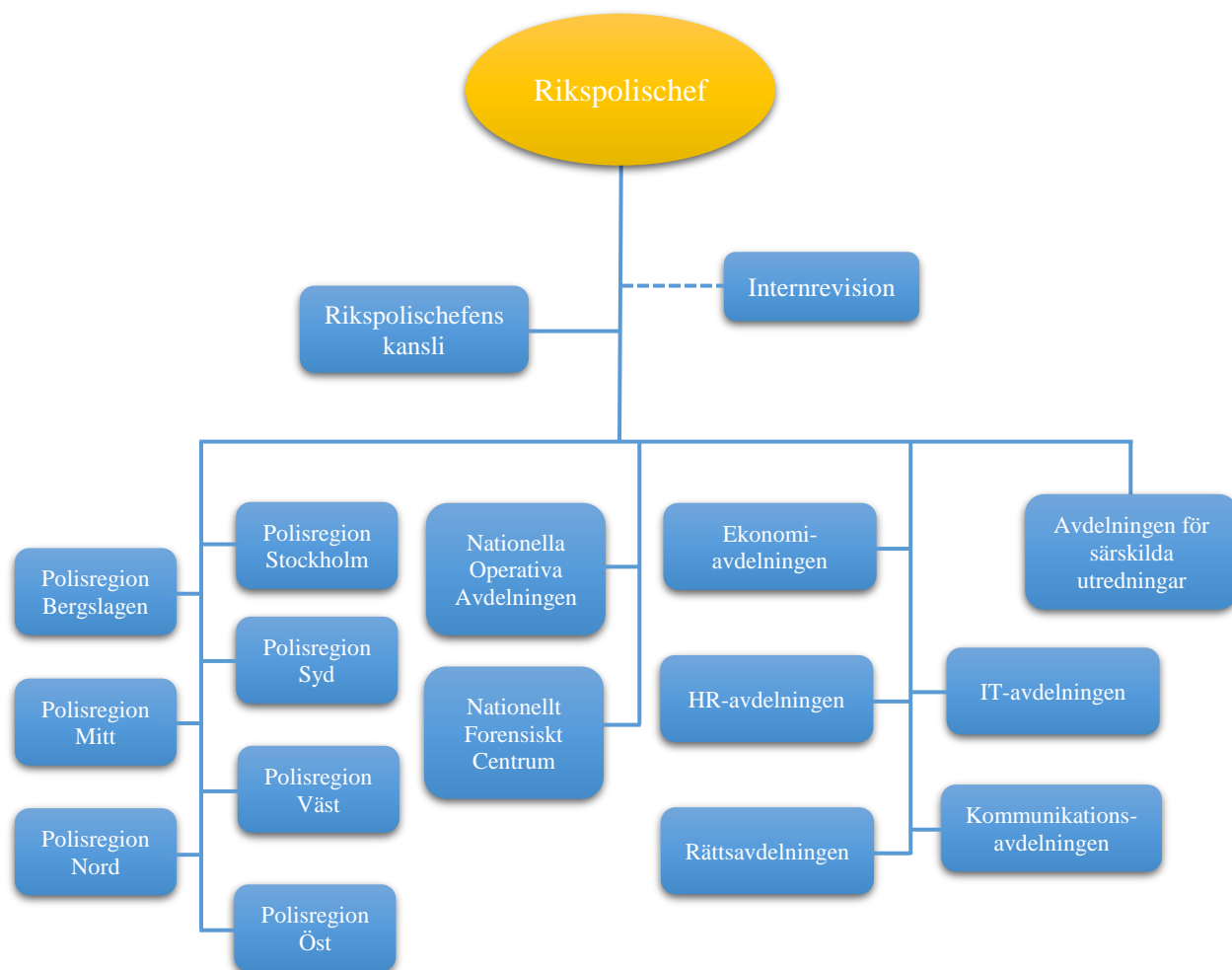


Region Väst med huvudorten Göteborg och de fem polisområdena i regionen.

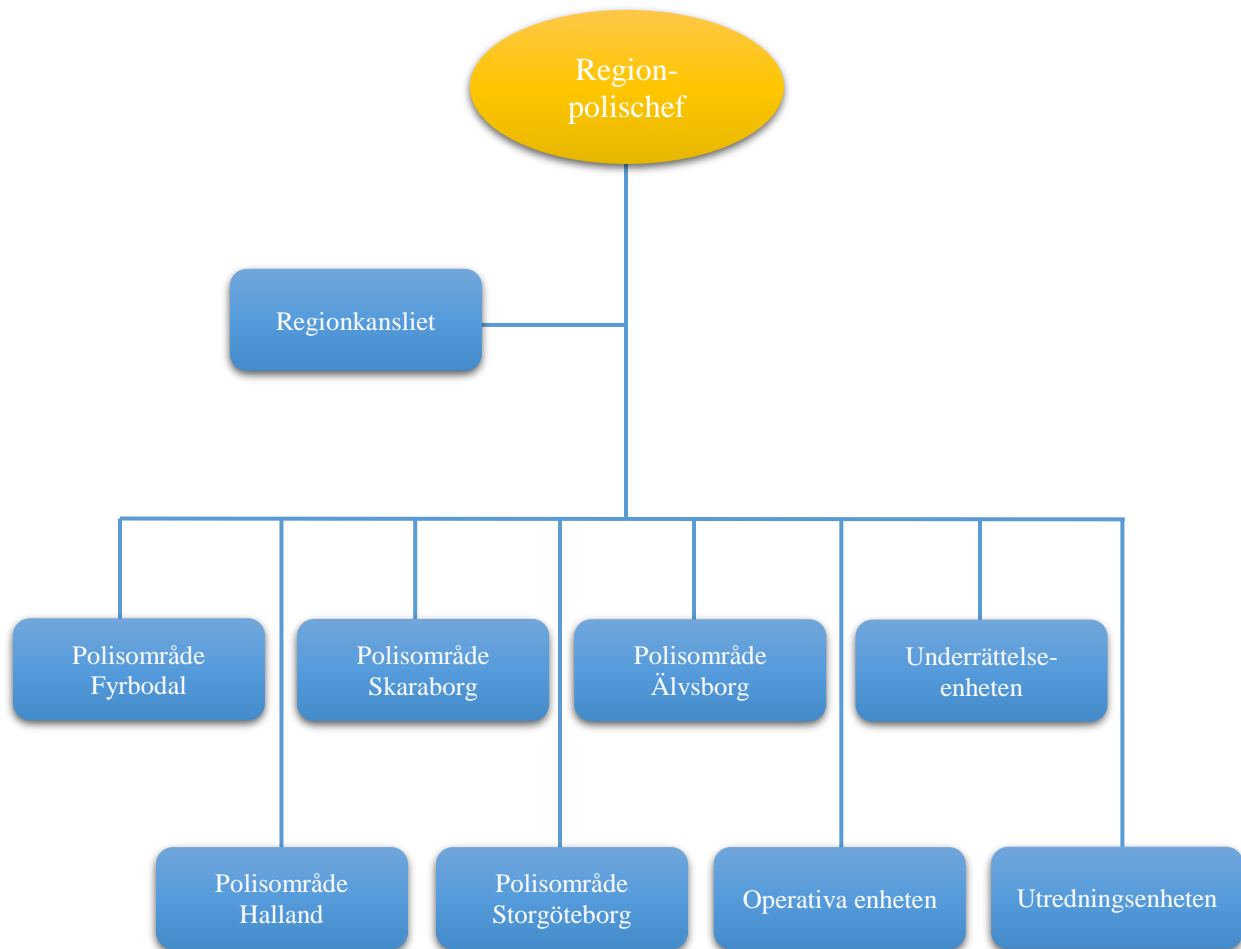


Appendix 2 – Organisationsschema

Appendix 2 visar Polismyndighetens organisationsschema. På första sidan visas den övergripande indelningen med polisregionerna, de nationella avdelningarna samt de gemensamma avdelningarna. Nästa sida visar Polisregion Väst.



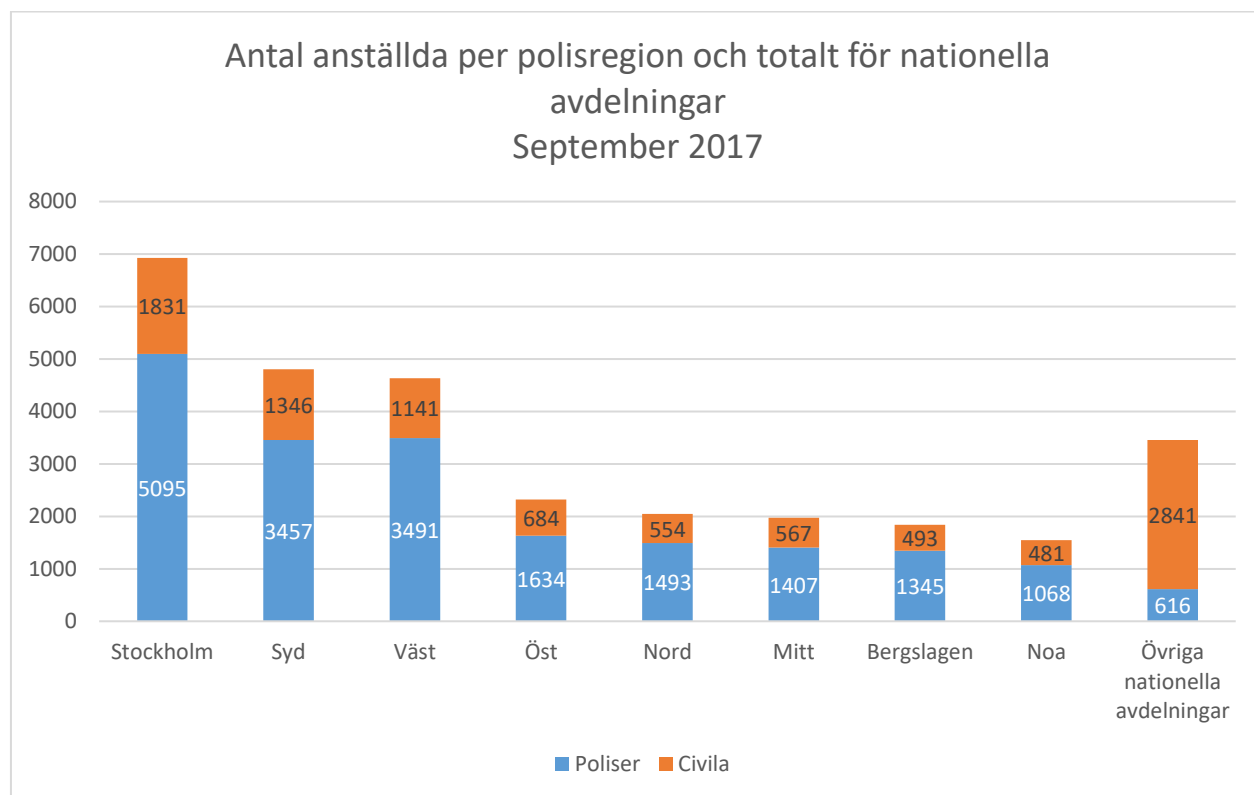
Polisregion Västs organisationsschema.



Appendix 3 – Statistik

Appendix 3 visar fördjupad statistik över personalen i Polismyndigheten. Sist i appendix 3 visas statistik över antagningar till polisutbildningen.

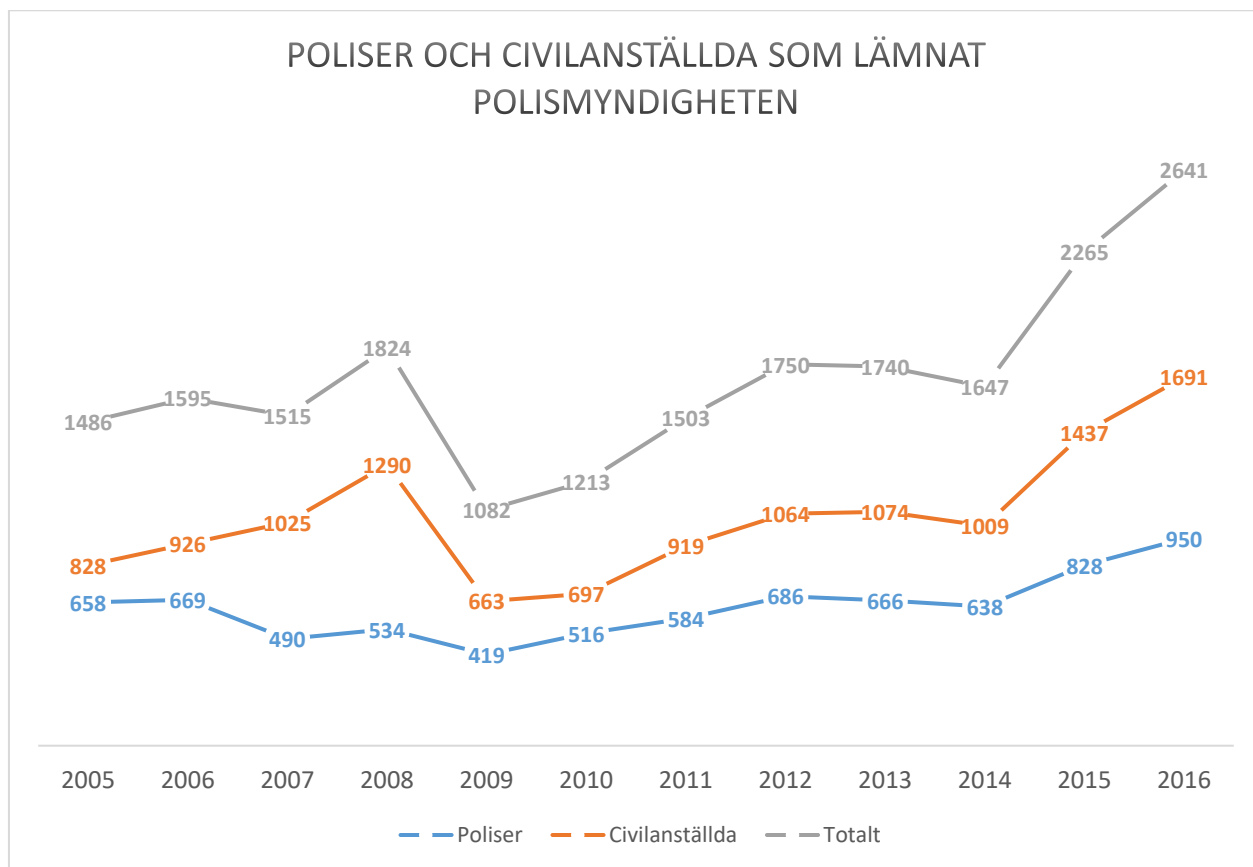
Nedan diagram visar antalet anställda poliser och civila i Polismyndigheten september 2017.



Källa: Polisen (2017b).

Nedan diagram visar antalet poliser och civilanställda som lämnat Polismyndigheten mellan åren 2005 och 2016.

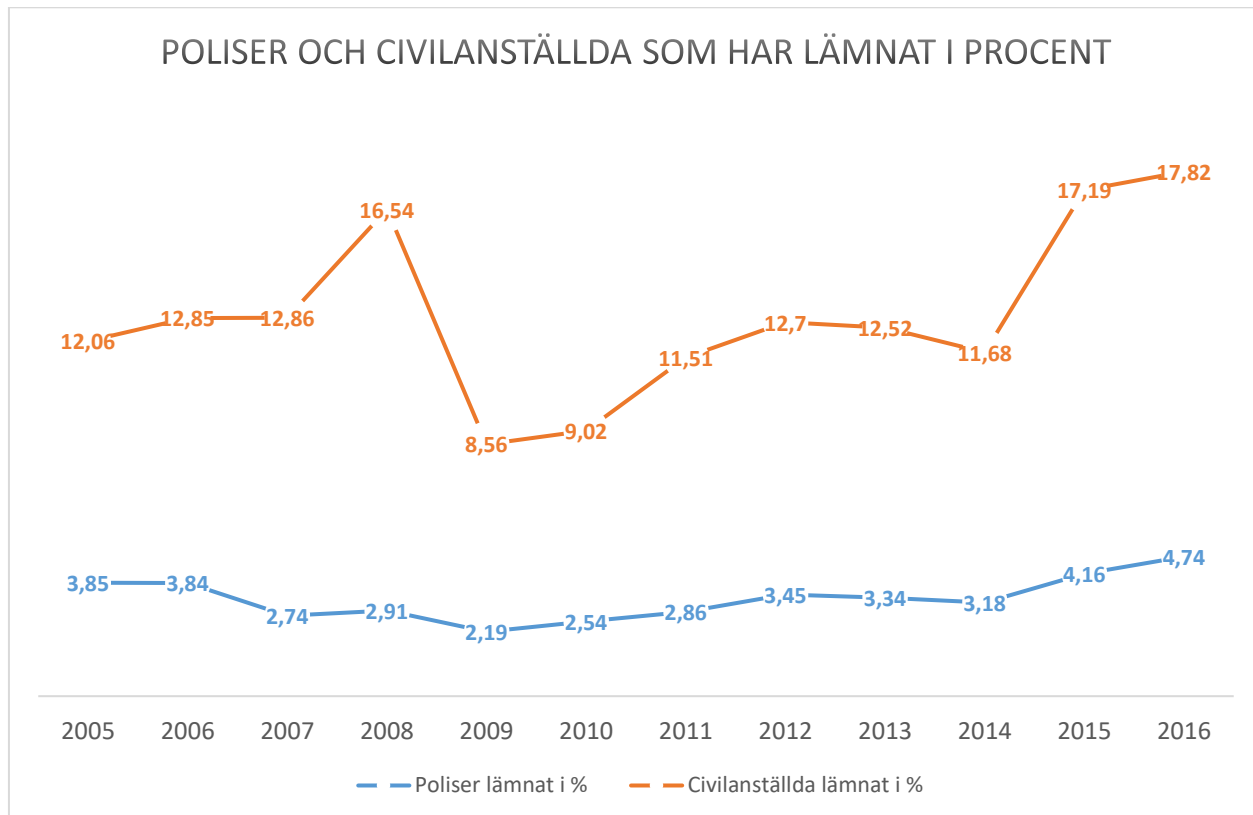
Mellan åren 2005–2014 inkluderas Rikspolisstyrelsen, Rikskriminalpolisen, Polishögskolan samt SKL i statistiken. Åren 2015–2016 är nya Polismyndigheten. Inklusivt pensionsavgångar.



Källor: Polisen (2015); HR-avdelningen polisen

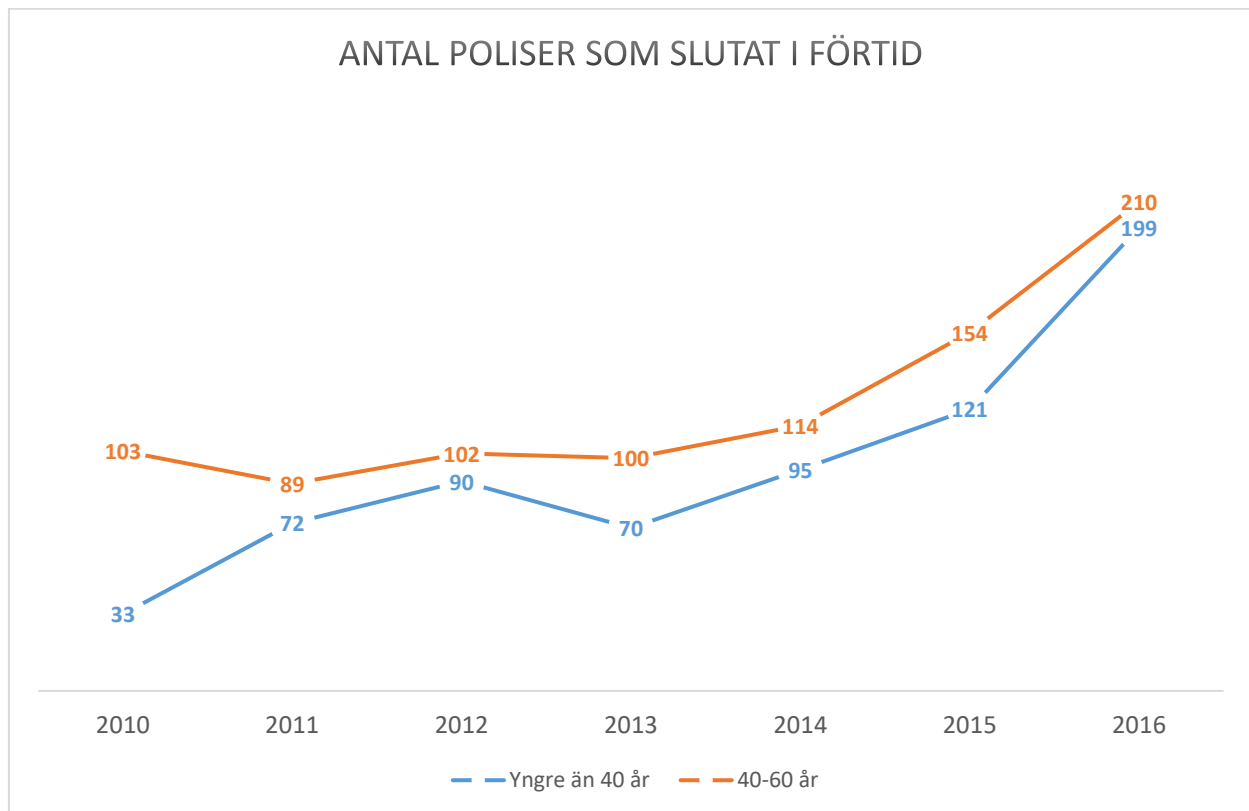
På nästa sida visas samma statistik fast i procent.

Nedan diagram visar antalet poliser och civilanställda som lämnat Polismyndigheten i procent i förhållande till den egna gruppen.



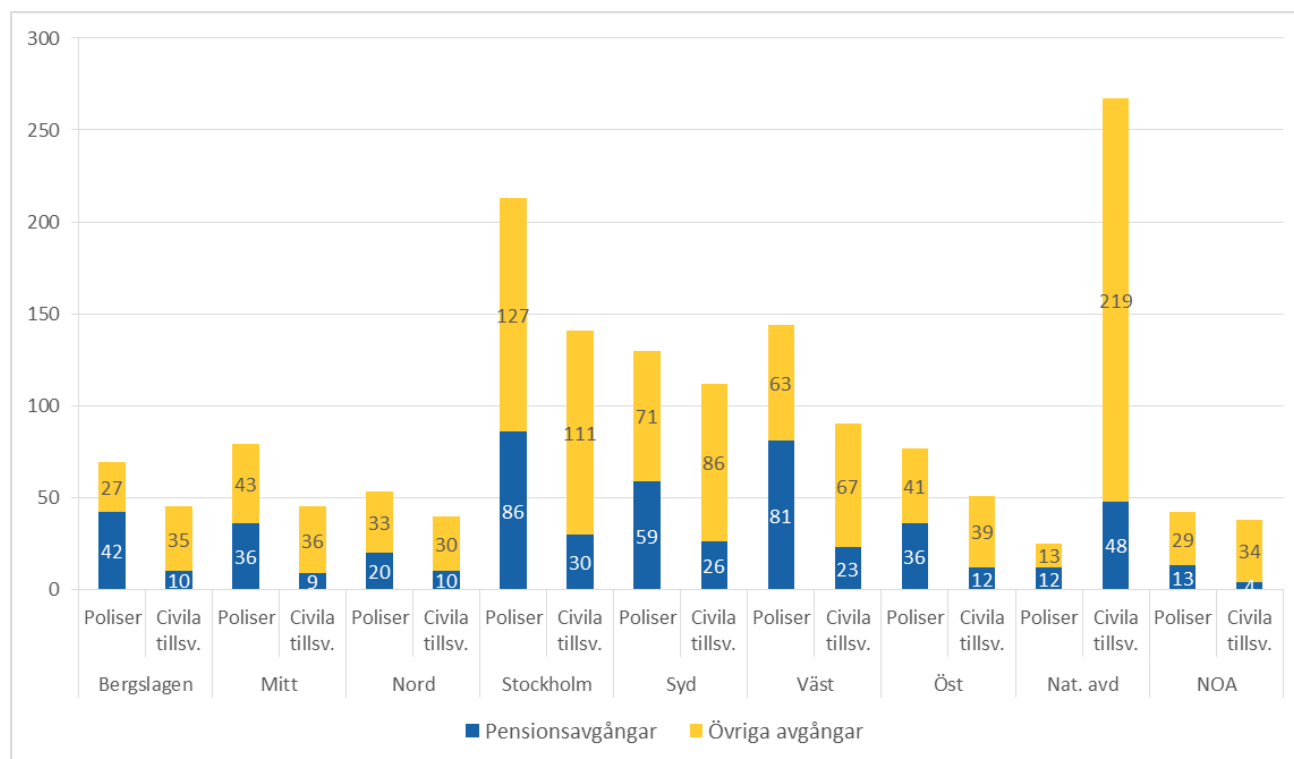
Källor: Polisen (2015; 2017b); HR-avdelningen polisen

Nedan diagram visar antalet poliser som slutat i förtid baserat på två olika grupper: Yngre än 40 år och 40–60 år.



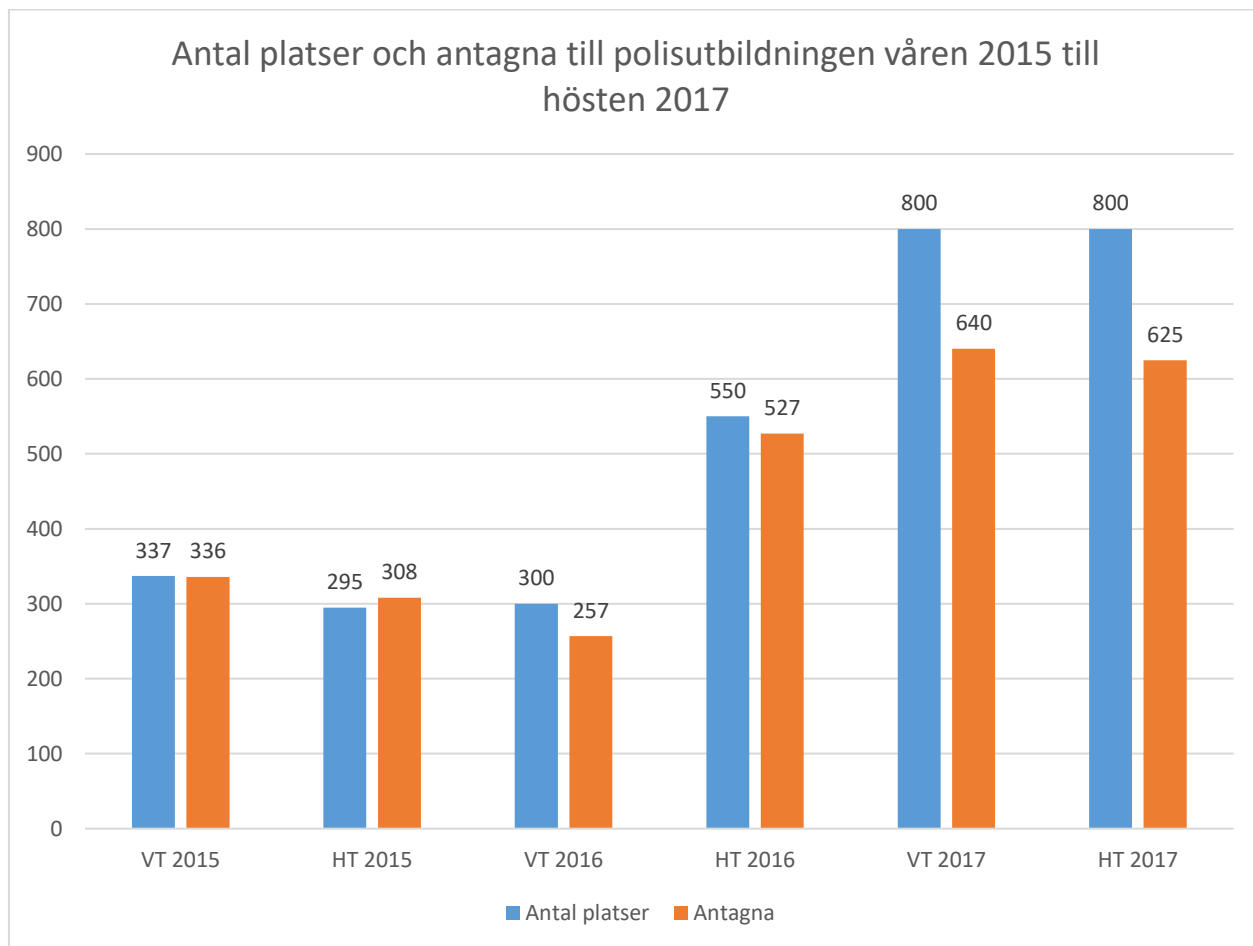
Källor: Polisen (2015; 2017d)

Nedan diagram visar antalet avgångar hittills i år till oktober månad 2017. Totalt har 832 poliser hittills slutat, inklusive pensionsavgångar.



Källa: Polisen (2017c)

Nedan diagram visar antalet platser och antagna till polisutbildningen mellan 2015 och 2017.



Källa: Rekryteringsmyndigheten (2017)

Appendix 4 – Intervjuguide

Studiens grundfrågor:

Fråga 1:

Hur kom du fram till att du skulle sluta inom polisen?

Fråga 2:

Uppllever du att du har förändrats sedan du slutade inom polisen?

Fråga 3:

Kan du berätta om vad du upplevde som negativt hos polisen?

Fråga 4:

Kan du berätta om vad du upplevde som positivt hos polisen?

Fråga 5:

Vad anser du att polisen behöver förbättra?