

Nr 5 2005

[Aktuellt](#) [Notiser](#) [PANnytt](#) [Reportage](#) [Medlemmen](#) [TEMA: Polisskolorna – en jämförelse](#)
[Ledare](#) [Krönika](#) [Debatt](#)



[Artikelindex](#) [Prenumeration](#) [Annonsering](#)

Nästa nummer
kommer
2 mar 2006

REPORTAGE

Samtal om bra ledarskap

Det finns nog lika många åsikter om vad som är bra ledarskap som det finns människor. Men vid ordningen i Umeå är åtskilliga övertygade om att de inte kan ha bättre chefer än Tomas Andersson och Lars Wahlberg. Vad är det som gör chefskapet så bra?

Själva är Tomas och Lars bullrigt blygsamma och tycker att de har haft tur med personalen, förtroendet och med tajmingen. Och inte minst med att de har fått sina chefers välsignelser att utveckla efter eget huvud.

Efter att ha tillbringat tid med Tomas och Lars, och med några av turlagen, är intrycket att deras framträdande drag är teamkänsla och delegering snarare än revirpinkande och självhävdelse. Tillsammans basar de över en styrka på 140 poliser och 40 civilanställda, varav 57 poliser finns i södra Lapplands närpolisorganisation. Det är Västerbottens hela ordningspolis förutom polisområde Skellefteå. De har dessutom ansvar för fjällräddningen, en organisation som är baserad på eldsjälur och duktiga, men få, civila räddningshundar.

– Avdelningen är stor både personalmässigt och geografiskt, säger Tomas. Avstånden är stora och det är svårt att leda på avstånd. Det vi helt enkelt måste göra är att kommunicera en värdegrund. Första linjens chefer är viktiga. Vi kan inte styra långt ut utan måste visa var spelplanen finns, sedan får de spela.

– Vi kan ha koll på de 22 underställda cheferna och kan se vad de gör, fortsätter Tomas sitt resonemang. Vi försöker vara tillgängliga för dem. När de undrar var ramarna finns så måste vi finnas där. Ramverk kan vara svårt för den som har varit i en miljö som är hårt styrd. Ibland tar vissa ut svängarna utanför ramen, vilket givetvis måste hanteras.

Både Tomas och Lars har militär bakgrund. Lars tog steget till biträdande chef direkt från yttre befälsrollen. Tomas var först yttre befäl sedan vakthavande befäl. För att komma vidare gick han därefter en ettårig chefsutbildning på universitetet, som är till för att få poliser igenom det så kallade glastaket.

De fick sina nuvarande jobb i januari 2003, samtidigt som Umeå slogs ihop med södra Lappland och organiserades under ordningsavdelningen. När de fick jobben började de med att gräva där de stod. Vilka var uppgifterna? Hur skulle de hanteras? De fann sig snabbt till rätta, men drunknade i ärendeproblematiken. Den första våren var så pass slitsam att de höll på att gå in i väggen båda två.

Den åttonde oktober 2003 hände något som förändrade deras arbete radikalt.

– Den dagen hade vi en träff med alla mellanchefer, berättar Tomas. Under träffen hade vi grupparbeten. Lars och jag satt själva i ett grupprum och spånade på hur vi skulle kunna öppna upp, öka förståelsen och få bort ”ni och vi-kulturen”.

Det resonemanget slutade med att alla fick i uppgift att under tre minuter skriva ner vad de spontant tänkte på när man sa orden kustnäpo, inlandsnäpo, utryckningspolis i Umeå och ordningsledningen.

– Alla fick, hur fördomsfullt som helst, berätta om sin syn på exempelvis kustnäpon eller inlandsnäpon utan att bli avbruten av korrigeringar eller försvarstal av de övriga som jobbade i ett sådant, säger Lars. Vi diskuterade tankar och fördomar om varandra. Folk vågade säga om utryckningspoliser att de störde sig på deras utrustning eller om kustpoliser att de slipper beredskap och är äldre och lugna. Detta skapade ett bra samtal och kändes som början på något positivt, något vi ville jobba vidare med. Vi visste bara inte hur.

Steg två i den påbörjade processen blev att etablera kontakt med två personer från Umeå Universitet, Stefan Söderfjell, psykolog, samt Micke Nygren, pedagog, beteendevetare och före detta elitidrottsman. Av dessa två forskare köpte de in ett utbildningspaket i ledarskap om sex träffar per år för samtliga underställda chefer, som kopplades samman med deras verksamhetsträffar.

En del i utbildningspaketet har varit att man har fått skatta hur man tycker att man själv uppträder som chef i en mängd situationer. Sedan har personalgruppen fått skatta chefen i dessa situationer, den som blivit analyserad får i sin tur skatta hur de ser på sin chef. Dessa uppgifter matas in i en databas, ungefär som vid personlighetstester, varvid ett slags resultat, eller diskussionsmaterial, framkommer.

– Sedan får man gå tillbaks till personalen och diskutera hur de ser på en, säger Tomas. Några har fått jobbiga svar att hantera. Men det måste man ta tag i. Självbild och yttre bild måste smälta ihop. Det vanligaste är att man inte har så stark självbild. Vissa frågor kan visa att man tycker att man är bra på att delegera, men det kanske inte personalen tycker.

– Själv måste jag jobba med att vara tydlig. Annars finns det en risk att folk inte vågar kritisera. Jag är för att man ska hitta nya metoder och våga utmana processer, men förväntar mig att de gör jobbet och gör det bra.

Vid varje verksamhetsträff får cheferna hemuppgifter. Det viktigaste med dessa övningar är egentligen inte att prestera utan att reflektera. Det är en del av kursen som är minst lika viktig som kurstillfällena i sig eftersom det ger tid för återkoppling, reflektion och insikt i den egna rollen.

Drygt 20 personer är med på utbildningen och de kommer från hela länet. Bara det att få

tillfälle att umgås är viktigt. Det minskar fördomarna och ökar öppenheten och förståelsen. Man ser mer att man är en del av en helhet. Att stötta mellancheferna och inte urholka deras auktoritet är något som både Lars och Tomas tycker är viktigt. De menar att om en patrull tycker annorlunda än sin chef kan inte de högre cheferna bara stövla in och ta över, utan måste ge stöd och hjälp till mellancheferna – inom rimliga gränser. Samtidigt är det viktigt att inte kväva manskapet, när de kommer med annorlunda idéer som de inte får gehör för på lägre nivå.

– Nya poliser är mer ifrågasättande och det måste man kunna möta och stötta, säger Tomas. Man kan ha åsikter om ledarskapet, och att ha eget ansvar kan vara jobbigt.

Tillgänglighet är viktigt. De försöker att resa så mycket som möjligt inom sitt område och vara till hands.

– Var bedriver man effektivt arbete? säger Lars. Är det så att man påverkar mest i korridorerna eller framför datorn? I korridorerna har man en möjlighet att fånga upp tankar och drömmar och själv så frön. Dialog är viktigt, inte envägskommunikation.

– Alla människor vill göra ett bra jobb, 99 procent i alla fall, fortsätter Lars. Då gäller det att se vad som är ett bra jobb. Ge förtroende så blir det ett bra jobb helt enkelt. Utmana de givna processerna. Det är inte säkert att man alltid gjort på bästa sätt.

När Tomas och Lars tog över var de inne i ett system där vissa gick på lista och andra periodplanerade på grund av hälsa, ålder och undervisning vid polisskolan i Umeå. Det var svårt att få bemanningen att räcka. Dessutom var listan som utryckningsenheten i Umeå jobbade efter en dag-natt-kväll-lista som inte var hälsosam.

Två grupper med personal sattes samman, som skulle undersöka olika alternativa lösningar och om periodplanering eller turlagslistor var att föredra. Till slut fattade cheferna sitt beslut, men då hade det gått så långt att alla var med på båten.

– Vi valde grupper eftersom arbetsmiljön är viktig, säger Tomas. Vid generationsväxling är det lättare att öppna upp sig i den lilla gruppen. För unga, nya poliser ger det en ökad trygghet då man har en fast grupp som tydligt ser dig och kan fånga upp dig om det behövs. Det är också lättare att välja arbetssätt, vilket kan variera lite mellan grupperna.

Listan som de valde ligger i block. Det är viktigt i synnerhet när det gäller nattpassen, eftersom det ger bättre hälsa. Och vissa arbetspass överlappar varandra för att det ska finnas tid för informationsmöten och fysisk träning.

– Man jobbar mer helg och kväll men har mer utrymme för familjen, säger Lars. Vi ligger på 34,25 timmar per vecka, men listans konstruktion i sig är egentligen inte så märkvärdig. Hade medelåldern varit högre hade vi kanske valt periodplanering istället.

Planerna framåt är att införa schemalagd tid till att reflektera. Där kan After Action Debriefing (AAD) vara ett av flera verktyg. Det är en metod att utvärdera arbetet gruppvis, lära av sina egna misstag och träna bort det man är mindre bra på ([se Polistidningen nummer 4-2005](#)). Detta arbete är inte helt integrerat i verksamheten ännu, även om viljan finns. De vill också fortsätta att låta de yttre befälen praktisera hos cheferna och utföra olika projektarbeten som en del av deras vidareutbildning. Tomas och Lars hoppas också på att hinna åka med ute i yttre tjänst oftare än de har tid med just nu, något som uppskattas av personalen när de väl gör det.

Allt har inte varit toppen under Lars och Tomas tid som chefer, det är de noga med att påpeka.

– Under dessa år har polismyndigheten sagt upp civil personal och det har varit jobbigt, säger Lars. Inte bara för de drabbade som har sagt upp utan även för deras anhöriga, deras arbetskamrater och andra. Det finns också de som påverkats av förändringar av arbetsuppgifter eller organisatorisk tillhörighet som också kan vara slitsamt.

Men i stort sett är både de och personalen nöjda.

– Jag trivdes bra som ordningspolis, att bli chef var inget jag drömde om karriärmässigt, säger Tomas. Vi är tacksamma att cheferna fångat upp oss. Vi har fått uppskattning och det är inte alla chefer som får det. Vi är som vi är och har fördelar och nackdelar. Någon gång kanske det vänder. Förtroende är något man måste förtjäna, förlorar vi det hamnar vi i en svår sits. Vi måste hinna fånga upp frågor och leva som vi lär.

// Ylva Norberg

MER REPORTAGE:

[Dödens tunnland >> Smarta kameror hjälper brittisk polis >>](#)

© [Jomsborg AB 2003](#) | 0498-25 65 60 | info@jomsborg.com

 [SKRIV UT](#)

 [SKICKA ARTIKELN](#)