



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi

Tystnadskultur(er)?

En studie om samtalsklimat inom polisen och vägar framåt

EFX610

Vårterminen 2023

Författare: Patrik Thunholm

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Kristina Lindh

Förord

Jag är glad att kunna presentera denna studie, som fokuserar på det svårfångade ämnet tystnadskultur. Genom att utforska detta fenomen och dess påverkan, strävar denna studie efter att förstå de komplexa aspekterna av hur tystnad uppstår och fortsätter existera inom en statlig förvaltningsmyndighet samt hur det kan vara möjligt att arbeta för att skapa öppna samtalsklimat. För att kunna närma mig ämnet har jag samlat in en mängd teoretiska perspektiv och empiriska observationer. Detta arbete hade inte varit möjligt utan det generösa delandet av kunskap, erfarenheter och insikter från yrkesverksamma. Tack!

Den huvudsakliga målgruppen för denna studie är praktiker och inte forskare. Jag hoppas att studien kommer att vara en ögonöppnare för läsaren när det gäller tystnadskulturers subtila påverkan och dess potentiella konsekvenser. Låt oss nu tillsammans utforska de dolda nyanserna av tystnad och dess inflytande på arbetsplatsers samtalsklimat.

Patrik Thunholm 

Järfälla, oktober 2023

Patrik Thunholm är polis, reservofficer och fackboksförfattare. Med denna studie avslutas magisterstudierna i företagsekonomi vid Högskolan Väst. Författarens tidigare magisterexamina har tagit sikte på rättsvetenskap och informationsvetenskap, också dessa med Polismyndigheten som undersökningsobjekt. I författarens publikationslista finns vidare vetenskapliga rapporter inom områden som bland annat polishistoria, polisiära aspekter av hybrida hot och otillbörlig informationspåverkan. För mer information om författaren och tidigare publikationer se: www.kanslostorm.se

Sammanfattning

Författare: Patrik Thunholm

Kurs: Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, magisterexamen, 15 hp

Termin: Vårterminen 2023

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Kristina Lindh

Titel: Tystnadskultur(er)? – En studie om samtalsklimat inom polisen och vägar framåt

I denna studie undersöks vad som kännetecknar tystnadskultur, hur den uppfattas inifrån samt hur det är möjligt att arbeta för att motverka den. Studien tar sikte på Polismyndigheten och bygger på ett omfattande material som inte bara representerar olika ledningsnivåer utan också polisens samtliga regioner och nationella avdelningar. En workshop med 14 handledare i Polismyndighetens ledarträning har genomförts samtidigt som dokument från 32 reflektionssamtal studerats. Vidare har enkätdata inhämtats från 128 reflektionsledare samtidigt som intervjuer genomförts med 14 polisanställda i olika positioner. Studien har utgått från teoretiska analysmodeller för att ge en djupgående förståelse för fenomenet tystnadskultur. I studien identifieras flera faktorer som bidrar till tystnadskultur, inklusive hierarkiska strukturer, rädsla för represalier och brist på psykologisk trygghet. Resultaten visar att polisorganisationens kultur är komplex och påverkas av olika subkulturer, hierarkier och externa makro-kulturer.

Studien visar vidare att chefer och ledare spelar en avgörande roll i att forma och påverka tystnadskultur, samt att rekrytering av chefer bör fokusera på deras förmåga att främja öppenhet och respektfull kommunikation. Utbildning och reflektion är andra viktiga komponenter för att förstå och förändra organisationskulturen. Slutsatserna pekar på behovet av att skapa en öppen och tillåtande arbetsmiljö inom Polismyndigheten där psykologisk trygghet främjas. Genom att aktivt arbeta med att övervinna rädslor och utmana tystnadstendenser kan organisationen främja ett mer positivt samtalsklimat och därmed öka effektiviteten och trivseln bland medarbetare. Resultaten ger insikter som kan vara användbara för att förstå och hantera tystnadskultur inom olika organisationer och betonar betydelsen av ledarskapets roll i att forma kulturen och främja öppenhet.

Nyckelord: kultur, tystnadskultur, rädsla, psykologisk trygghet, kulturstyrning.

Abstract

Author: Patrik Thunholm

Course: Degree Project, Business Administration Focused on Leadership, Master, 15 HE credits

Semester: Spring term 2023

Supervisor: Eddy Nehls

Examiner: Kristina Lindh

Title: Culture(s) of Silence? – A Study on Communication Climate within the Police and the Way Forward

This study examines what characterizes a culture of silence, how it is perceived from within, and how it is possible to work to counteract it. The study focuses on the Police Authority and is based on extensive material that not only represents various management levels but also all the police regions and national departments. A workshop with 14 trainers in the Police Authority's leadership training program has been conducted, while documents from 32 reflection conversations have been studied. Furthermore, survey data has been collected from 128 reflection leaders, and interviews have been conducted with 14 police employees in various positions. The study relies on theoretical analysis models to provide an in-depth understanding of the phenomenon of silence culture. The study identifies several factors contributing to a culture of silence, including hierarchical structures, fear of reprisals, and a lack of psychological safety. The results show that the police organization's culture is complex and influenced by various subcultures, hierarchies, and external macro-cultures.

Furthermore, the study shows that managers and leaders play a crucial role in shaping and influencing the culture of silence, and that the recruitment of managers should focus on their ability to promote openness and respectful communication. Education and reflection are other important components for understanding and changing organizational culture. The conclusions point to the need to create an open and permissive working environment within the Police Authority, where psychological safety is promoted. By actively working to overcome fears and challenge tendencies towards silence, the organization can promote a more positive conversational climate and thus increase the effectiveness and well-being of employees. The results provide insights that can be useful in understanding and addressing a culture of silence within different organizations and emphasize the importance of leadership's role in shaping culture and promoting openness.

Key words: culture, culture of silence, fear, psychological safety, culture management.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	3
2. TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
2.2 KULTUR	4
2.2.1 Kultur och organisationskultur	4
2.2.2 Kultur inom polisorganisationen	7
2.2.3 Tystnadskultur	8
2.2.4 Tystnadskultur inom polisorganisationen	10
2.3 SAMTALSKLIMAT OCH RÄDSLÅ	11
2.4 SAMTALSKLIMAT OCH PSYKOLOGISK TRYGGHET	13
2.5 ATT SKAPA ÖPPNA SAMTALSKLIMAT OCH MOTVERKA TYSTNADSKULTUR	15
2.6 TEORETISKA ANALYSMODELLER	17
2.6.1 Modell 1	17
2.6.2 Modell 2	18
2.6.3 Modellernas användning i undersökningen	20
3. METOD	21
3.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT OCH UNDERSÖKNINGSANSATS	21
3.2 DATAINSAMLING	23
3.3 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	24
3.4 KÄLLKRITIK AV EMPIRISKT MATERIAL	25
3.5 ANALYSMETOD	26
3.6 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET	26
4. EMPIRI	29
4.1 WORKSHOP OM SAMTALSKLIMAT OCH TYSTNADSKULTUR	29
4.2 EXAMINATIONSRAPPORTER FRÅN UTBILDNINGEN REFLEKTIONER I VARDAGEN	29
4.3 ENKÄT OM SAMTALSKLIMAT OCH TYSTNADSKULTUR	30
4.3.1 Upplevt samtalsklimat	30
4.3.2 Uppfattad tystnadskultur	32
4.3.3 Förslag för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur	35
4.3.4 Övrigt	37
4.4 INTERVJUER OM SAMTALSKLIMAT OCH TYSTNADSKULTUR	38
4.4.1 Upplevt samtalsklimat	38
4.4.2 Uppfattad tystnadskultur	39
4.4.3 Förslag för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur	43
Reflektioner i vardagen (RIV)	43
Ledarträning	44
Grupphandledning	45
4.4.4 Övrigt	45
5. ANALYS	47
5.1 KULTURER INOM POLISEN	47
5.1.1 Nu-orienterad	48
5.1.2 Kollektivistisk	49
5.1.3 Hierarkiskt konservativ	50
5.1.4 Subkulturer	51
5.1.5 Makro-kultur med påverkan på organisationen	53
5.2 TYSTNADSKULTURER INOM POLISEN	54
5.2.1 Organisatoriska egenskaper	55
5.2.2 Personliga egenskaper	56

5.2.3 Relation till chef.....	57
5.2.4 Relation till kollegor.....	58
5.3 SAMTALSKLIMAT INOM POLISEN	59
5.4 ATT SKAPA ÖPPNA SAMTALSKLIMAT OCH MOTVERKA TYSTNADSKULTUR	61
6 SLUTSATSER	63
6.1 SYFTE, FORSKNINGSFRÅGOR OCH EMPIRI	63
6.2 ORGANISATIONSKULTUR OCH TYSTNADSKULTUR	63
6.3 SAMTALSKLIMAT OCH BEGRÄNSNINGAR I ATT UTTRYCKA SIG	63
6.4 ATT SKAPA ÖPPNA SAMTALSKLIMAT OCH MOTVERKA TYSTNADSKULTUR	64
6.5 STUDIENS RESULTAT I ETT STÖRRE PERSPEKTIV	64
6.6 ATT FÅ TYSTNADEN OCH HÖGRE CHEFER ATT TALA	65
6.7 STUDIENS STYRKOR OCH BEGRÄNSNINGAR	66
6.8 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING INOM OMRÅDET	67
KÄLLFÖRTECKNING	68
BILAGA 1: LITTERATURSÖKNING	75
BILAGA 2: ENKÄT.....	76
BILAGA 3: INTERVJUGUIDE.....	77
BILAGA 4: RESPONDENTFÖRTECKNING	78
BILAGA 5: EXAMINATIONSRAPPORTER, REFLEKTIONER I VARDAGEN (RIV).....	82
BILAGA 6: POLISMYNDIGHETENS VERKTYG FÖR ATT ARBETA MED KULTUR (URVAL).....	83
A. STYRDOKUMENT	83
I Styrfilosofi.....	83
II Styrmodell.....	83
III Medarbetarpolicy	83
IV Etisk policy.....	83
V Strategi för kultur och likabehandling.....	83
VI Ledarkriterier	84
VII Lönekriterier	84
VIII Värdegrund.....	84
IX Uppdragskompass	84
B. MÖTEN OCH SAMTAL	85
I Arbetsplatsmöte	85
II En-till-en-samtal	85
III Utvecklingssamtal.....	85
IV Lönesättande samtal och lönesamtal	86
V Rektioner i vardagen	86
C. BEMANNING.....	86
I Chefsförsörjning.....	86
II Chefsförsörjningsprogram	87
D. KOMPETENS.....	87
I Etikutbildning.....	87
II Chef i vardagen	87
III Ledarträning	87
E. VISSSELBLÅSARFUNKTION	87

Figurförteckning

FIGUR 1: PÅVERKANSAKTORER FÖR RÄDSLÄ	12
FIGUR 2: BESLUT OM ATT VARA TYST	13
FIGUR 3: ORGANISATIONER SOM SOCIALA SYSTEM MED OLKA KULTURER	18
FIGUR 4: PSYKOLOGISK TRYGGHET	19
FIGUR 5: SAMMANFATTNING AV POLISMYNDIGHETENS ORGANISATIONSKULTUR	48
FIGUR 6: EXEMPEL PÅ SUBKULTURER INOM POLISMYNDIGHETEN	52
FIGUR 7: MAKRO-KULTURER MED PÅVERKAN PÅ POLISMYNDIGHETEN	54
FIGUR 8: ORGANISATORISKA EGENSKAPER	55
FIGUR 9: PERSONLIGA EGENSKAPER	56
FIGUR 10: ORGANISATIONSMEDLEMMENS RELATION TILL CHEFER	57
FIGUR 11: ORGANISATIONSMEDLEMMENS RELATION TILL KOLLEGOR	58
FIGUR 12: UPPDRAGSKOMPASS	85
FIGUR 13: REFLEKTIONER I VARDAGEN	86

1. Inledning

I detta inledande kapitel följer en kort bakgrundsbeskrivning, det vetenskapliga problemet samt syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Polisen är en statlig myndighet vars uppgift är att förebygga och förhindra brott samt upprätthålla ordning och trygghet i samhället. Inom myndigheten arbetar chefer, poliser och civilanställda tillsammans för att uppnå organisationens uppdrag och mål. Liksom andra organisationer har också Polismyndigheten en kultur. Poliskulturen är stark och innehåller positiva delar som till exempel sammanhållning och gemenskap. Samtidigt finns det negativa sidor i form av lojalitetskultur med kåranda, överprövningskultur och ett vi och dem. I medierna lyfts inte sällan de negativa uttrycken för poliskultur fram. Det har kunnat handla om rasism (Andrén, 2009; Toth, 2019), bristande effektivitet (Åkesson, 2022), attityd- och bemötandeproblem (Cederblad, 2020; Westin & Nilsson 2009), att hålla varandra om ryggen och om övervåld (Sundström 2015). Ytterligare en del är så kallad tystnadskultur. Detta handlar om att anställda inte vågar uttrycka sig fritt, med risk för negativa konsekvenser från chefer eller från den egna gruppen (Wieslander, 2016). I en gemensam artikel undertecknad ordförandena för samtliga arbetstagarorganisationer inom polisen framgår att tystnadskultur existerat länge, och med vittnesmål om hur anställda utsätts för repressalier (Göteborgs-Posten, 2021).

Under våren 2023 blev polisiär tystnadskultur föremål för medial debatt. Debatten tog avstamp i den högsta polisedningen, och jäv i samband med en serie beslut (Frenker, 2023). I SVT (2023) Agenda presenterades statistik om att 30 procent av de polisanställda menade att det existerade en tystnadskultur inom myndigheten och med i studion fanns regionpolischef Micael Säll Lindahl för att kommentera. Regionpolischefen menade att det inte existerade någon utbredd tystnadskultur inom myndigheten, men att det fanns grupper och arbetsplatser med en ”destruktiv tystnadskultur” (Wiklund, 2023). Programmet fortsatte sedan med uppgifter om att tjänster tillsattes via vänskapsband och där den destruktiva tystnadskulturen gjorde att personer inte vågade kritisera myndigheten öppet (SVT, 2023). Någon vecka senare kommenterade rikspolischef Anders Thornberg frågan i samband med en presskonferens: ”– Vi är medvetna om att det finns en tystnadskultur inom polisen på sina håll. Vi jobbar på flera sätt aktivt för att motverka det.” Under presskonferensen deltog även Polismyndighetens HR-chef som sa att myndigheten arbetar aktivt och långsiktigt med att: ”...skapa ett öppet klimat fritt från en osund tystnad” (Käck, 2023; Gustafsson, 2023; Hagström, 2023).

Tystnad kan vara ett budskap i sig om att något inte står rätt till i en organisation. På individnivå är rädsla och oro de viktigaste faktorerna för att förstå uppkomsten av tystnadskultur. På organisationsnivå är det möjligt att säga att tystnadskultur är en form av motsats till psykologisk trygghet. Det senare handlar om en delad och kulturell övertygelse om att det är tryggt att ta mellanmänniska risker i en grupp. Polismyndigheten säger sig arbeta med kulturen. Samtidigt är kulturförändring något som tar tid och kan vara svårt, vilket den förre länspolismästaren Carin Götblad vittnade om med följande uttalande i Dagens Nyheter (2005): ”– Att förändra poliskulturen är som att vända en atlantångare.” Götblads uttalande kan sättas i relation till att Polismyndigheten kan sägas vara en professionell byråkrati med en stark operativ kärna, något som i sig gör det svårt att påverka kulturen i viss riktning (Alvesson, 2015; Bolman & Deal, 2019).

1.2 Problemdiskussion

Statsanställda har en viktig roll i att säkerställa effektivitet i offentlig verksamhet, inklusive deras förmåga att rapportera problem utan risk för repressalier. Trots detta visar en rapport från fackförbundet ST (2021) att det råder en utbredd tystnadskultur inom statsförvaltningen. En majoritet av de som deltog i undersökningen kände sig inte fria att uttrycka sina åsikter och var oroliga för repressalier om de kritiserade ledningen. Detta är allvarligt av flera skäl. Eftersom statsanställda verkar på uppdrag av medborgarna, är det nödvändigt att de har möjlighet att påtala brister inom verksamheten genom yttrandefrihet och meddelarfrihet. Detta är avgörande inte bara till skydd för demokratin, utan också för att säkerställa att den skattefinansierade verksamheten bedrivs och utvecklas på bästa möjliga sätt. Samtidigt bör detta kunna bli ett större problem ju mer komplicerat ett visst verksamhetsuppdrag är. För den som utför ett enklare uppdrag kanske det inte är något större problem med visst mått av tystnadskultur, samtidigt som det kan vara särskilt allvarligt i organisationer som hanterar viktigare frågor. Hultquist (2020) skriver att tystnadskultur kan vara särskilt allvarligt i organisationer som jobbar med säkerhet. När anställda uppmuntras att dela med sig av tankar och idéer blir det möjligt att tillvarata kreativitet och innovation, vilket i sin tur kan leda till högre effektivitet och anpasslighet hos myndigheter. Sett till att faktorer som globalisering, digitalisering, teknikutveckling och krympande finanser har påverkan på det offentliga uppdragets utförande, förefaller det viktigt med adaptiv förmåga bland myndigheter (ST, 2021). Grunden till sådan förmåga ligger i att offentligt anställda vågar yttra sig, varför det är viktigt att undersöka varför tystnadskultur uppstår och fortsätter existera.

I Hultquists (2020) intervju med förvaltningsforskaren Louise Bringselius påpekar hon att en tystnadskultur kan manifesteras sig i organisationer med en stark linjestyrning, bristande tolerans mot misstag och ett överdrivet fokus på organisationens varumärke (jmf. Edmondsson 1999 m.fl.). I sådana organisationer finns det en potentiell risk för att hierarkiska strukturer kan resultera i stark lojalitet gentemot organisationen och de närmast överordnade, snarare än till organisationens uppdrag. Vidare kan intolerans mot misstag skapa samtalsklimat där individer undviker att erkänna fel på grund av rädsla för bestraffning. Medarbetare som anpassar sig till gruppens normer utifrån en vilja att tillhöra, kan de facto vara föremål för ett starkt och omedvetet institutionellt grupptryck. I organisationer med ett starkt fokus på varumärkesbyggande kan det dessutom finnas en tendens att prioritera varumärket över verkligheten, vilket kan leda till att problem undanhålls eller förvrängs för att skydda organisationens image (Hultquist, 2020). Detta kan till exempel vara fallet med organisationer som är hårt ansatta från massmedia, och det kan då handla om att skydda organisationen från yttre och granskande aktörer (Holgersson & Grahn, 2021; ST, 2021). Tystnadskultur upprätthålls bland annat av rädsla och sanktioner, vilka bidrar till att organisationsmedlemmar¹ kan få svårt att uttrycka kritik eller missnöje såväl internt som externt. Givet att sanktioner kan utdelas av både chefer och medarbetare, går det att tala om såväl vertikal som horisontell tystnadskultur. Bland de vertikala sanktionerna finns bland annat utebliven befordran och kompetensutveckling, samtidigt som de horisontella kan handla om utfrysning och ryktesspridning. Vertikal tystnadskultur kan leda till att tyst lojalitet och smidighet trumfar saklig grund vid befordran, samtidigt som den horisontella kan göra att oliktankande behöver stå tillbaka för konformitet (Granér, 2004; Wieslander, 2016).

¹ I studien används ordet organisationsmedlem på flera platser för att på så vis fänga såväl chefer som medarbetare.

Samtidigt kan det vara så att inte alla organisationer fullt ut bör sträva efter att vara demokratiska, i bemärkelsen att alla ska få vara med och bestämma. Det kan vidare finnas en målkonflikt mellan medarbetares moral och öppna samtalsklimat. Med några negativa personer som får alltför mycket talutrymme kan situationen bli kontraproduktiv. Men sett till att tystnadskulturer riskerar medföra problem ur såväl effektivitets- som arbetsmiljöperspektiv, förefaller det viktigt att närmare undersöka varför de uppstår och fortsätter att existera inom organisationer. Detta inte minst i ljuset av öppna samtalsklimat dessutom kan leda till mer engagemang och trivsel bland anställda. Givet att kulturbärande chefer är viktiga för att sätta tonen för verksamheten, och att de kan arbeta med verktyg som styrdokument, ledarskap, rekrytering, utbildning, belöningar och befordringar (Greve & Dergård, 2017), förtjänar även arbetet för att motverka tystnadskultur undersökas. Detta inte minst eftersom forskningen är oenig i frågan om hur mycket av kulturen inom en organisation som de facto går att påverka (Alvesson, 2015). I ljuset av denna osäkerhet förefaller det viktigt att undersöka hur sådant arbete kan genomföras. Detta kan vara viktigt eftersom myndigheter investerar både tid och resurser, samtidigt som det också råder en osäkerhet om vilken påverkan sådant arbete faktiskt har på kulturen. I detta sammanhang är det därför viktigt att utforska vilka olika verktyg som används, och skulle kunna användas för att motverka tystnadskultur.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka vad som kännetecknar tystnadskultur, hur den uppfattas inifrån samt hur det är möjligt att arbeta för att motverka den. Genom undersökningen söks svar på följande frågeställningar:

- 1) Vad kännetecknar organisationskultur och tystnadskultur?
- 2) Hur upplever anställda samtalsklimatet på arbetsplatsen och hur uppfattar de eventuella begränsningar i att uttrycka sig?
- 3) Vilka aktiviteter kan användas för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur?

Undersökningen genomförs med Polismyndigheten som studieobjekt.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras och diskuteras vetenskaplig litteratur samt teorier för att fördjupa problemdiskussionen och ge en bakgrund till forskningsfältet. I kapitlet presenteras forskning inom områdena: kultur, tystnadskultur, rädsla, psykologisk trygghet samt arbete för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur. I slutet av varje område presenteras en kort sammanfattning av rådande kunskapsläge. Genom dessa områden positioneras studien i relation till tidigare forskning samtidigt som områdena också används för att arbeta fram de teoretiska analysmodeller som presenteras i slutet av kapitlet.

2.1 Tillvägagångssätt

För att kunna presentera forskning och aktuellt kunskapsläge har litteratur av relevans för studiens syfte lästs igenom. I detta arbete har det skett en kritisk granskning rörande vilka forskare som har bidragit, deras forskningsmetoder samt hur forskningsresultat förhåller sig till varandra. Litteraturen har sökts fram i den akademiska databasen Business source ultimate och med sökorden: organizational silence, employee silence, psychological safety, cultural management. Urval har skett på vetenskapliga artiklar, peer review och fulltext. Vidare har Google Scholar använts för att kunna presentera och diskutera tidigare forskning gällande poliskultur och polisiära tystnadskulturer. För detta ändamål har sökorden: poliskultur, tystnadskultur och samtalsklimat använts, med urval på svenska avhandlingar, artiklar och studier som legat inom ramen för denna studies syftesbeskrivning. Se vidare bilaga 1.

2.2 Kultur

I detta avsnitt introduceras kulturbegreppet samtidigt som också organisationskultur, professionskultur och tystnadskultur diskuteras. Vidare diskuteras forskning rörande polisorganisationen med avseende på kultur och tystnadskultur.

2.2.1 Kultur och organisationskultur

Kultur är ett svårfångat fenomen för vilket det finns många definitioner. Detta menar Alvesson (2015) kan bero på fenomenets immateriella och abstrakta karaktär. Ordet används därför på olika sätt, och här menar somliga forskare att kultur utgår från gemensamma föreställningar, samtidigt som andra betonar normer och värderingar (Alvesson 2015). Det förefaller således viktigt att närma sig några, och av uppsatsförfattaren fritt översatta, definitioner. Louis (1981) skriver att "Kultur är ett delat system av värderingar, normer och symboler. Begreppet kultur förmedlar en helhetsbild, en integrerad uppsättning dimensioner/egenskaper av helheten utöver delarna." Bate (1984) menar att organisationskultur "främst är underförstått i människors sinnen" och att det är "delat – det hänvisar till de idéer, betydelser och värderingar som människor har gemensamt och som de gemensamt stöder." Trice & Beyer (1984) presenterar en liknande definition men betonar två saker om kultur "(1) dess innehåll, eller nätverken av betydelser som finns i dess ideologier, normer och värderingar; (2) dess former, eller de metoder genom vilka dessa betydelser uttrycks, bekräftas och kommuniceras till medlemmarna." Pettigrew (1979) skriver att kulturen ger människor en uppfattning om vad verkligheten i en specifik miljö handlar om så att de kan agera i relation till den: "Kultur är systemet av... offentligt och kollektivt accepterade betydelser som verkar för en given grupp vid en given tidpunkt." Morgan (1986) beskriver organisationskultur som: "Delade betydelser, delad förståelse och delat meningsskapande är alla olika sätt att beskriva kultur. När vi pratar om kultur pratar vi egentligen om en process av verklighetskonstruktion som låter människor se och förstå särskilda händelser, handlingar, objekt, yttranden eller situationer på karakteristiska sätt." Vidare skriver Frost (1985): "Att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för

människor med symbolik – med ritualer och myter, berättelser och legender – och om hur man ska tolka händelser idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i”. Dessa sex definitioner har vissa likheter. En är att de ger en ganska vag bild av objektet, vilket kanske är svårt att undvika med tanke på att kultur hänvisar till mycket komplexa fenomen. De ger dock en ungefärlig bild av vad forskningen om organisationskultur utgår från. En viktig skillnad mellan de tre första och de tre sista definitionerna är att de tidigare betonar delade normer och värderingar, något som inte direkt inkluderas i de senare. I föreliggande studie om tystnadskultur inom Polismyndigheten bedöms delade värderingar och gemensamma antaganden om den sociala verkligheten kunna fylla en viktig funktion. Mot denna bakgrund tar studien avstamp i följande definition av Schein (1985):

Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.

Denna definition har gjorts till en klassisk referens inom företagsekonomisk forskning för att fånga området organisationskultur. I likhet med Jacobsen & Thorsvik (2008) menar uppsatsförfattaren att definitionen har flera centrala poänger då den bland annat betonar vikten av att knyta kulturbegreppet till en grupp i organisationen som delar ett antal grundläggande antaganden, samtidigt som den framhåller att kultur bygger på lärande. Grunden i Scheins (1985) definition är de grundläggande antaganden eller ”sanningar” som lärs ut till nya medlemmar, och som inte ifrågasätts. Dessa uppfattningar präglar organisationsmedlemmarnas beteenden och deras syn på verkligheten. Jacobsen & Thorsvik (2008, s. 145) skriver att: ”Grundläggande antaganden kan beskrivas som uppfattningar eller meningar om något som genom gemensam tolkning i sociala grupper framstår som sanningar som inte kan diskuteras och därför det svåra att ifrågasätta och förändra.” Grundläggande antaganden är vidare något som den enskilde inte är medveten om, utan tar för givet, vilket ger dem karaktären av ”sanningar” (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Lärandet handlar å sin sida om att kultur utvecklas efter hand som organisationsmedlemmarna lär sig 1) bemästra problem i förhållande till omvärlden och 2) bemästra interna organisationsproblem. Definitionen betonar vidare att kulturen bara upprätthålls så länge den uppfattas som riktig och att den lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till specifika problem. På så vis socialiseras nyanställda in i gruppens meningsvärld samtidigt som de lär sig hur saker ska uppfattas och förstås, vad som är rätt och fel, och vad lämpligt beteende i gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Vid sidan av att det finns många definitioner på kultur är också den företagsekonomiska forskningen om kultur präglad av mångfald. Det är ett omfattande ämne som innefattar undersökningar om hur kulturella faktorer påverkar olika aspekter av organisationer och dess medlemmar. Detta har till exempel kunnat fokusera på att förstå hur kulturella skillnader påverkar ledarskap, kommunikation, beslutsfattande, samarbete och organisatorisk struktur. Resultaten har kunnat variera bland annat beroende på olika kulturella kontexter. Några studier har visat att en stark organisationskultur kan leda till ökat engagemang och prestation bland anställda (Schein, 1985), medan andra har identifierat konflikter och svårigheter som kan uppstå när olika kulturer kolliderar (Hofstede, 1985). Metoderna som används varierar och har kunnat inkludera en kombination av fallstudier, enkäter, intervjuer och observationer. Även fokusområden har kunnat skifta. Schein (1985) fokuserade till exempel på att identifiera de oskrivna normer, värderingar

och beteendemönster som styr hur organisationer fungerar, samtidigt som Hofstede (1985) samlade in data från IBM-anställda i olika länder innan han analyserade resultaten för att identifiera nationella kulturella mönster och skillnader. I Hofstedes fall utvecklades en modell med kulturella dimensioner för att jämföra och förstå organisationskulturer i olika länder (Hofstede, 1980; 1985). Hans modell har varit föremål för kritik då det kommer till geografiska skiljelinjer och nationell kultur (McSweeney, 2010), men den har också kommit att utvecklas, förbättras och valideras (Bond & Smith, 1996) med bland annat tillförsel av ytterligare dimensioner (Hofstede et al. 2011). En annan modell med fokus på kulturella dimensioner arbetade Trompenaars & Hampden-Turner (1998) fram genom att fokusera på hur individer och organisationer navigerade och anpassade sig till olika kulturella värderingar och normer. Deras angreppssätt var fallstudier och intervjuer, med ett material som bland annat kom att omfatta 46 000 chefer i 40 länder (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Inom den företagsekonomiska forskningen har det använts en mix av kvantitativa och kvalitativa metoder för att analysera kulturella skillnader och deras påverkan på organisationer. Genom att kombinera enkäter, intervjuer, fallstudier, observationer med mera har det varit möjligt att fördjupa förståelsen för hur kultur påverkar ledarskap, kommunikation och organisatoriska strukturer i olika kulturella sammanhang. Samtidigt hävdar Alvesson (2015) att organisationskultur är ett svårbedömt fält som inte låter sig styras av företagsekonomisk logik eftersom det handlar om komplexa, svårgripbara och holistiska fenomen. Vid sidan av organisationskultur går det vidare att studera professionskultur, vilket handlar om sådant som är socialt relevant för en viss yrkesgrupp och om generaliserade uppfattningar som tas för givet av dess medlemmar (Gottschalk, 2007). Professionskultur handlar vidare om yrkesmässigt och kollektiva mönster i fråga om referensramar, attityder och förhållningssätt vilka avspeglar sig i strukturer, normer och praktiker. Dessa delar kan binda samman individer och leda till en yrkesbaserad social identitet (Granér, 2004).

I denna undersökning förstås kultur som en delad och inlärd värld av erfarenheter, innebörder, värden och insikter som kan uttryckas, reproduceras och kommuniceras. En kultur som kan ligga djupt och bestå av omedvetna, halvmedvetna, eller icke-uttalade föreställningar och idéer, vilka fungerar som vägledning för människor (Alvesson, 2015). Kultur förstås vidare som de föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för ett kollektiv (Alvesson & Svenningsson, 2019, s. 169). I studien är det organisationen som helhet som utgör kollektivet (Alvesson & Svenningsson, 2019) och där kulturen styr hur organisationsmedlemmarna agerar i arbetskontexten (Alvesson et al., 2017). Agerandet bedöms i sin tur utgå från hur de tänker, känner och beter sig i samspel med varandra och med sin omvärld (Eriksson-Zetterquist et al. 2006). I studien förstås vidare kultur som symboler och innebörder, vilka kan komma till uttryck verbalt, öppet och i materiella objekt. Symbolerna kan vara ord, handlingar eller materiella ting, vilka står för något annat, eller för något mer än objektet självt. Innebörder handlar å sin sida om hur ett objekt eller yttrande tolkas och får mening (Alvesson, 2015). Inom organisationen bedöms kulturen kunna komma till uttryck i symboler och handlingar, vilka växer fram succesivt och ger organisationen betydelse (Bang, 1999). I studien förstås kultur också som accepterade sätt att uttrycka och bekräfta antaganden, värderingar och normer för att på det sättet undvika osäkerhet i olika situationer (Trice och Beyer, 1983 se Eriksson Zetterquist et al., 2006, s. 234). Ordet osäkerhet är särskilt relevant i förhållande till studiens syfte och frågeställningar om samtalsklimat och begränsningar i att uttrycka sig. Osäkerhet kan knyta an till rädsla, vilket beskrivs senare i detta kapitel.

Kultur är ett komplext och immateriellt fenomen med många definitioner. I denna studie förstås kultur som en delad och inlärd värld av erfarenheter, innebörder, värden och insikter som kan uttryckas, reproduceras och kommuniceras. Denna kultur kan vara djup och innehålla omedvetna, delvis medvetna eller outtalade föreställningar och idéer, som fungerar som riktlinjer för en grupp människor. Kultur betraktas också som erfarenheter och värderingar som påverkar människors beteende och deras tolkning av verkligheten. Den uttrycks genom symboler och innebörder och fungerar som en gemensam grund för människor inom en organisation. Kultur spelar också en roll i att hantera osäkerhet i olika situationer.

2.2.2 Kultur inom polisorganisationen

Mycket av forskningen på kultur inom polisen har varit kvalitativ och genomförs med hjälp av observationer och intervjuer. Den svenska forskningen har därtill varit professionsorienterad och där det bland annat kunnat konstateras att polisen har en stark organisationskultur och starka professionskulturer (Granér, 2004; Holgersson, 2005; Stenmark, 2005; Ekman, 1999; Sarnecki, 2019). Polisorganisationen består av många olika professioner och kulturell indelning kan göras utifrån bland annat: polisoperativ, civilt akademisk, chef/ledning samt fackföreningsrörelse (Johannessen, 2013; Stenmark, 2005). Dessa olika praktiker tillsammans med undergrupper och skilda geografiska distrikt bildar egna subkulturer, varför det enligt bland annat Filstad et al. (2007) och Granér (2004) inte går att tala om *en* poliskultur. Åtskillig forskning som skett på kultur inom polisen har dock tagit sikte på just yrkesgruppen poliser. Holgersson (2019) skriver att flera forskare menar att idén om en universell homogen kultur inom polisen är en förenklad stereotyp. Hans utgångspunkt är att kulturen i organisationen istället är heterogen, även om det går att identifiera gemensamma förhållningssätt och företeelser.

En del av den genomförda professionsforskningen på poliser har utgått från berättelser från poliser själva och handlat om sociala identiteter samt polisutbildning (se bland annat Bergman, 2008; Lauritz, 2009; Lander, 2008). Här konstateras att poliser skolas in i ett gemensamt normsystem genom bland annat mönsterpedagogiska metoder, vilket innebär att en stor del av kunskapen överförs från äldre till yngre kollegor, där de oerfarna följer sina rutinerade kollegors anvisningar. Detta menas utgöra grunden för yrkeskunnandet och socialiseringen av nya poliser till det redan etablerade kollektivet (Lauritz, 2009; Stenmark, 2005). Lander (2008) som forskat på polisstudenter skriver om den socialisering som sker under utbildningen, där normer överförs om hur ”man ska vara”. Hon skriver att polisstudenter stöps in i en form, i vilken de får polisiära uppfattningar om hur de ska vara, tycka, tänka, säga och se ut. Härigenom skapas en kollektiv identitet vilken till stor del upprätthålls av medlemmarna själva, med en förväntan om uppslutning mot professionens värderingar och arbetssätt (Bergman, 2008). Gemenskap och solidaritet menas vara centrala kitt för polisprofessionens kultur (Gottschalk, 2007; Westin & Nilsson, 2009) och illojalitet mot kolleger sägs kunna ha ett högt socialt pris (Granér, 2004).

Ett annat forskningsområde har varit patrullerande polisers yrkeskultur. Här har bland annat Ekman (1999) och Granér (2004) haft etnografiska ansatser i vilka de kombinerat textstudier, intervjuer och observationer. Det har kunnat konstateras att vid sidan av kollektivism är också konservatism och nu-orientering viktiga inslag i polisers kultur. Konservatismen handlar i korthet om att polisen är en stabil samhällsinstitution med en tröghet i att anamma nya och andra arbetssätt än de befintliga. Detta är något som också gäller för kollektivet polisanställda (Granér, 2004; Ekman, 1999; Stenmark, 2005). En enkätstudie av senare datum utförd av Polismyndighetens internrevision (2019) pekar på att det ibland tar lång tid att genomföra beslut

och att det finns en tröghet i organisationen samt en viss förändringsovilja. Vidare nämner de överprövningskultur som kan innebära att fattade beslut betraktas som diskussionsunderlag av underlydande. Dessa resultat korrelerar med sådant som Granér (2004) och Ekman (1999) kommer fram till i sina undersökningar. En annan aspekt rörande såväl organisation som profession handlar om svensk polis som hierarkiskt konservativ med rötter i historien. Med detta menas att kåren bär på en historia av disciplin, auktoritet och regelbundenhet för att upprätthålla samhällsordningen. Denna traditionella syn på polisrollen kan ha bidragit till att forma organisationens hierarkiska struktur, där befälen har en viktig roll i att fatta beslut och leda verksamheten (Thunholm, 2022; Furuhausen, 2009). Verksamheten sägs vidare vara nu-orienterad, vilket handlar om en vana av att arbeta i korta tidsskalor samtidigt som det förekommer en syn på att reaktivt blåljusarbete är detsamma som ”riktigt polisarbete”. Utövare av sådana uppgifter kan därför tillskänkas högre status än andra inom kollektivet (Granér, 2004). Polisens status i samhället är ytterligare en viktig aspekt i sammanhanget vad gäller polisens sociala identitet och omvärldens syn på dem. Enligt medieforskning (Palm & Skogersson, 2000; Pollack, 2001) kan poliser betecknas som så kallade ”Primary Definers”, vilket innebär att de är experter på sitt eget område och att de därför får legitimitet och definitionsrätt om sådant som berör den egna verksamheten. Enligt Granér (2004) kan denna spegling från omvärlden vara bidragande till skapandet av kultur inom kåren.

Poliskultur är varierad med olika subkulturer baserade på bland annat olika yrkesroller. Kollektivism, konservatism, hierarki och en nu-orientering är några av de kulturella aspekterna som präglar polisorganisationen. En central del av att upprätthålla dessa kulturella aspekter innebär socialisering genom utbildning och introduktion av nya medarbetare. Dessutom kan olika arbetsuppgifter ha varierande status inom organisationen, där vissa uppgifter, inklusive reaktivt polisarbete, inte sällan tilldelas högre status än andra uppdrag inom poliskollektivet.

2.2.3 Tystnadskultur

I likhet med kultur är också tystnadskultur ett ord med många betydelser. Inom kriminologi, men också kriminalpolitik kan det handla om att brottsoffer och vittnen inte lämnar uppgifter till rättsväsendet (Skinnari et al., 2019) samtidigt som det inom polisforskning kan ta sikte på en beskrivning av informella regler hos vissa poliser, som innebär att man inte rapporterar kollegors tjänstefel och lagöverträdelser (Wright 2010; Gobert & Punch 2000; Skolnick 2008; Punch 2009; Prenzler 2009). Vidare kan tystnadskultur handla om att organisatoriska problem tystas ned internt på grund av oro för att lyfta kritik eller påtala missförhållanden. I de senare fallen kan detta innebära att organisationsmedlemmar inte vågar utnyttja sin grundlagsskyddade yttrande- och meddelarfrihet (Holgersson, 2019; Holgersson & Grahn, 2021), vilket kan leda till att visselblåsande uteblir. Till denna senare kategori kommer också forskning om tysta aspekter av organisationskulturer, det vill säga tystnadskulturer inom privata och offentliga verksamheter (Gobert & Punch 2000; Prenzler 2009; Erlingsson & Linde 2011; Jones & Kelly 2014; Lundquist, 2001).

I denna undersökning ligger fokus på tystnadskultur i offentlig verksamhet, där det förstås utifrån sådant som av olika anledningar inte kommer till uttryck internt. I likhet med annan kultur ses tystnadskultur som idémässig till sin karaktär, det vill säga att den har med betydelser, föreställningar, tro och idéer att göra. Dess innebörd bedöms därför kunna vara svår att fånga, vilket ställer krav på uttolkning (Alvesson, 2015). Kish-Gephart et al. (2009, s. 165 f.) som

presenterat en omfattande litteraturstudie på området skriver att tystnadskultur handlar om undanhållande av idéer, förslag eller farhågor vilka skulle kunnat ha kommunicerats till någon inom en organisation och med auktoritet att agera. Denna beskrivning av tystnadskultur kan förstås som att avstå från att tala i arbetsrelaterade sammanhang. Sådan tystnad kan studeras genom att exempelvis anlägga perspektiven: medarbetartystnad ("employee silence") eller organisatorisk tystnad ("organizational silence"). Medarbetartystnad rör mänskligt beteende på den individuella nivån samtidigt som organisatorisk tystnad handlar om det som huvudsakligen sker på en organisatorisk och kollektiv nivå (Whiteside & Barclay, 2013; Denitz et al., 2013). Samtidigt kan dessa båda tystnader ses som ömsesidigt påverkande genom att individuella faktorer har inflytande på den organisatoriska nivån och vice versa. I föreliggande undersökning förstås detta som att medarbetarens röst är kopplad till den organisatoriska rösten och tvärtom (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001).

I en kvalitativ studie fann organisationsforskarna Morrison och Milliken (2000) att anställda medvetet väljer att vara tysta när de löper risk att straffas av organisationens policy. På sid 706 beskriver de organisatorisk tystnad med följande fritt översatta mening: "Vi tror att alltför många organisationer befinner sig i en uppenbar paradox där de flesta anställda känner till sanningen om vissa frågor och problem inom organisationen, men att de inte vågar uttrycka dessa sanningar till sina överordnade". I deras flitigt citerade studie argumenterar Morrison och Milliken (2000) för att tystnad är ett kraftfullt fenomen på kollektiv nivå och att detta kan ge upphov till att information om problem inte kommer fram till beslutsfattare som behöver den. Denna organisatoriska tystnad kan handla om att det finns krafter inom organisationen som bidrar till att det inte upplevs inbjudande att tala. Resultatet kan bli att anställda avstår från att dela viktig information, åsikter eller idéer inom organisationen på grund av bristande förtroende för ledningen eller rädsla för organisationsstrukturella konsekvenser. Det kan vidare resultera i en utbredd uppfattning om att det inte är säkert eller meningsfullt att uttrycka sig eftersom organisationen inte uppmuntrar öppenhet (Morrison & Milliken, 2000). Denna atmosfär av osäkerhet och otrygghet kan i sin tur kan leda till minskad produktivitet och innovationsförmåga eftersom viktig information inte kommer fram till beslutsfattare (Denitz et al., 2013; Morrison & Milliken, 2000). De svenska kommunikationsforskarna Falkheimer & Heide (2014) skriver att organisatorisk tystnad kan uppstå i organisationer vars kultur är sluten och negativ, vilket kan skapa en icke-demokratisk atmosfär. Sådan atmosfär kan relateras till det Morrison & Milliken (2000) skriver om tystnadsklimat ("climate of silence"). Något de menar är allmänt delade uppfattningar bland medarbetare om att det är meningslöst och/eller farligt att tala om problem eller frågor.

Ett perspektiv på tystnad inom organisationer är att denna kan ha sitt ursprung i chefers oro eller rädsla över att få negativ feedback från medarbetare. Här skriver Morrison & Milliken (2000) att människor kan känna sig hotade av negativ feedback om informationen handlar om dem själva eller om den tar sikte på ett handlingsätt som de identifierar sig med. Det eventuella hot som chefer upplever med negativ feedback kan förstärkas om den kommer från en underordnad eftersom den då kan verka mindre legitim samtidigt som den också kan utmana den överordnades makt och trovärdighet. Mot denna bakgrund menar Morrison & Milliken (2000) att medarbetare kan avstå från att ge negativ feedback, eftersom den kan uppfattas som kritiserande, utifrån att den kommer från en underordnad. Med detta menas att relationen mellan chef och medarbetare är viktig eftersom den kan påverka hur kommunikationen går till. Milliken et al. (2003) skriver att de vanligaste anledningarna till att medarbetare väljer att vara tysta beror

på rädsla för att bli negativt sedda eller att värdefulla relationer förstörs. De skriver att: "Medarbetare är ofta ovilliga att dela information som kan tolkas som negativ eller hotande till de som finns över dem i den organisatoriska hierarkin" (Milliken et al., 2003, s. 3).

I föreliggande studie förstås medarbetartystnad som att medarbetare inte delar med sig av arbetsrelaterade tankar till personer de uppfattar har makt och inflytande att göra skillnad. Detta utvecklas i Pinder & Harlos (2001, s. 334) som fritt översatt beskriver medarbetartystnad som: "...att inte uttrycka genuina åsikter om beteendemässiga, kognitiva och/eller affektiva bedömningar av sin organisations situation till personer som uppfattas som kapabla att åstadkomma förändring." Valet att inte uttrycka åsikter, idéer eller klagomål på arbetsplatsen kan böttna i rädsla att bli stämplad som besvärlig eller negativ. Det kan också handla om en bristande tillit till ledningen alternativt en känsla av att det inte spelar någon roll eftersom ingenting ändå kommer att förändras. (Pinder & Harlos, 2001; Denitz et al., 2013). I dessa sammanhang är det också viktigt att vara medveten om att den som tar till orda kan stå inför ett personligt risktagande som kan handla om rädsla för konflikter, att förlora arbetet eller för hur chefen/ledaren ska reagera på det som sägs. Tal eller tystnad kan ses som medvetna handlingar där medarbetaren överväger fördelar och nackdelar innan denne fattar sitt beslut. Grunden för om någon väljer att vara tyst eller tala kan ligga i den upplevda angelägenhetsgraden av att föra fram informationen tillsammans med till vem den framförs (Kish-Gephart et al., 2009). Eftersom framförandet av information utgår från tillit och vem som medarbetaren känner sig trygg att prata med, blir samtalsklimat viktiga i dessa sammanhang (Milliken et al., 2003). Därtill är det angeläget att närmare studera rädsla (avsnitt 2.3) och psykologisk trygghet (avsnitt 2.4) utifrån deras påverkan på samtalsklimat.

Tystnadskultur kan påverka både individer och organisationer och innebär att man avstår från att kommunicera i arbetsrelaterade sammanhang. I den här studien betraktas tystnadskultur som idébaserad, vilket innebär att den är kopplad till betydelser, föreställningar, tro och idéer. Studien fokuserar på det som av olika skäl inte uttrycks internt, exempelvis när medlemmar i organisationen inte delar arbetsrelaterade tankar med kollegor och chefer. Sådan kultur kan uppstå på grund av rädsla, bristande förtroende eller hierarki och kan leda till att viktig information inte delas.

2.2.4 Tystnadskultur inom polisorganisationen

Det har genomförts förhållandevis få vetenskapliga undersökningar om bristen på öppenhet bland tjänstemän i Sverige (Hedin & Månsson, 2012). Dock har flera studier inom polisorganisationen ägnats åt tystnadskultur, inklusive Ekenvall (2008), Wieslander (2016), Holgersson (2019) samt ComVal:s privata företagsstudie från våren 2022. Dessa studiers resultat är av central betydelse för att förstå tystnad inom polisorganisationen, vilket är i linje med föreliggande studies syfte.

I sin avhandling utforskade Ekenvall (2008) attityder till tjänstefel, bland ett stort urval av poliser (3 000) och polisstudenter (800). Resultaten avslöjade en förekomst av tystnadskultur, särskilt vid mindre allvarliga förseelser. Dock visade sig detta mindre utbrett bland polisstudenterna, även om det började synas efter att de var klara med sin utbildning. Denna tystnadskultur menar forskaren kan bero på stark lojalitet inom organisationen, där kritik sällan uttrycks mellan kollegor. Holgersson (2019) genomförde deltagarobservationer och intervjuer för att studera svenska polisers attityder till internt och externt visselblåsande. Resultaten visade att den upplevda risken för repressalier, snarare än den faktiska risken, var avgörande för om någon

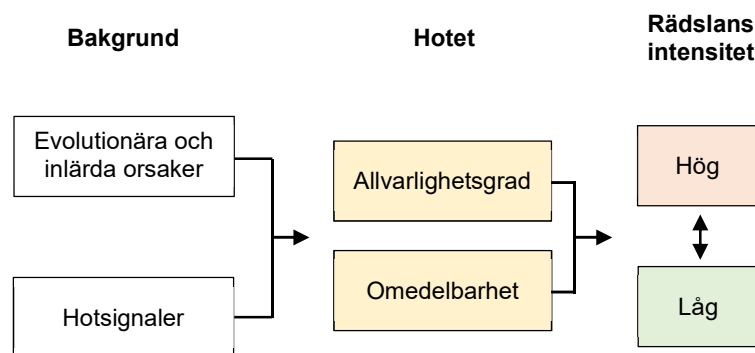
valde att uttrycka sig rörande problem/missförhållanden eller inte. Detta menas indikera att en tyst och rädd organisation kan uppstå som ett resultat av endast ett exempel på bestraffning, vilket kan avskräcka andra från att ta upp problem. Vidare fann Holgersson att det fanns skillnader i uppfattningen om risken för repressalier mellan olika individer, enheter och hierarkiska nivåer inom organisationen. Resultaten visade också att viss kritik ansågs mer tabu än annan, särskilt när det gällde att kritisera det som högre chefer hade framhållit som framgångsrikt eller prestigefullt. Wieslanders (2016) kvalitativa studie om internt samtalsklimat i polisregion Öst visade att många poliser var rädda för att uttrycka kritik eller missnöje internt. Resultaten pekade på en upplevd repressaliekultur där medarbetare sades riskera sanktioner om de uttryckte åsikter eller kritik om verksamheten. Dessa sanktioner inkluderade omplaceringar, uteblivna tjänstmöjligheter, avstannad löneutveckling och social exkludering. Studien visade att en väsentligt bidragande faktor till tystnadskultur var beroendeförhållanden mellan chefer och medarbetare vid tillsättningar och interna befordringar. Andra bidragande faktorer kunde vara intern lojalitet och hierarki, vilka tillsammans inverkade på vem som fick yttra sig, till vem och om vad, och som anställda (redan på aspirantnivå) socialiserades in i. Wieslander (2016, s. 5) skriver att "...medarbetarna socialiserats in i en anda av att hålla kritik och synpunkter för sig själva eller inom den närmsta interna gruppen." En undersökning utförd av det privata analysföretaget ComVal Research (2022) fokuserade på internkommunikation inom Polismyndigheten och kartlade anställdas attityder till sådan. Resultaten visade att en betydande andel av de svarande ansåg att medarbetare var rädda eller delvis rädda att uttrycka sina åsikter för chefer och ledning. En betydande andel tyckte även att medarbetarnas åsikter inte togs på allvar av cheferna. Däremot var majoriteten nöjda med sina närmaste chefers kommunikation. Resultaten mellan chefer och medarbetare skilde sig mest åt när det gällde ledningens mottaglighet för kritiska åsikter. Detta indikerade att det fanns utmaningar med kommunikationsklimatet inom Polismyndigheten, och kommentarer från respondenterna visade att det påstådda öppna klimatet inte alltid återspeglade verkligheten. De fyra refererade studierna ger en inblick i den komplexa frågan om tystnadskultur inom polisen. De visar på vikten av att ta hänsyn till den upplevda risken för repressalier, lojalitet, och maktstrukturer när man försöker förstå varför flera inom organisationen undviker att uttrycka kritik och missnöje. Denna insikt bedömer författaren kan vara central för att skapa en mer öppen och transparent arbetsmiljö inom polisen och andra organisationer i liknande sammanhang.

Tystnadskultur inom polisen är resultatet av flera faktorer, inklusive stark intern lojalitet och rädsla för repressalier. Dessutom påverkas tystnadskulturen av uppfattad risk för repressalier, vilket avgör om någon vågar uttrycka problem eller påpeka missförhållanden. Skillnader i uppfattningar om denna risk kan också förekomma mellan personer i olika delar av organisationen och på olika hierarkiska nivåer. Tidigare forskning indikerar att kritik av högre chefer eller det som organisationen betraktar som framgångsrikt kan vara särskilt känsligt. Sammantaget är förståelsen för maktstrukturer, lojalitet och upplevd risk för repressalier viktigt för att skapa en öppna samtalsklimat inom organisationen.

2.3 Samtalsklimat och rädsla

Rädsla, vilket kan definieras som en känsla av oro eller hjälplöshet, har varit föremål för omfattande forskning inom områden som evolutionspsykologi, neurovetenskap och sociologi under många år. Studieobjekt har kunnat vara rädsla för krig, sjukdom, brott, klimatförändringar samtidigt som det inom företagsekonomin inte sällan handlat om rädsla i arbetsrelaterade sammanhang (Kish-Gephart et al., 2009). Rent psykologiskt kan rädsla förstås som att den grundar sig på subjektiva upplevelser och tolkningar. Det handlar om att individer uppfattar intryck från

omvärlden på olika sätt, vilket ger upphov till ett brett spektrum av upplevelser (Ferraro & LaGrange, 1987). Rädsla kan påverka människors attityder, inställningar och beteenden (Kish-Gephart et al. 2009), vilket i föreliggande studie handlar om organisationsmedlemmars beslut om att kommunicera. I grunden innebär rädsla att organisationsmedlemmen undviker det farliga, samtidigt som rädsla också leder till fokus på upplevda hot samt bedömning av risk och möjliga utfall (Lerner & Tiedens, 2006; Maner and Gerend, 2007). Med en bred litteraturstudie utgående från evolutionspsykologi, neurovetenskap, sociologi och antropologi undersökte Kish-Gephart et al. (2009) rädsla i relation till tystnad på arbetsplatser. Forskarna presenterar en modell (fritt återgiven i figur 1) som belyser hur rädsla kan påverka samtalsklimat på arbetsplatser.

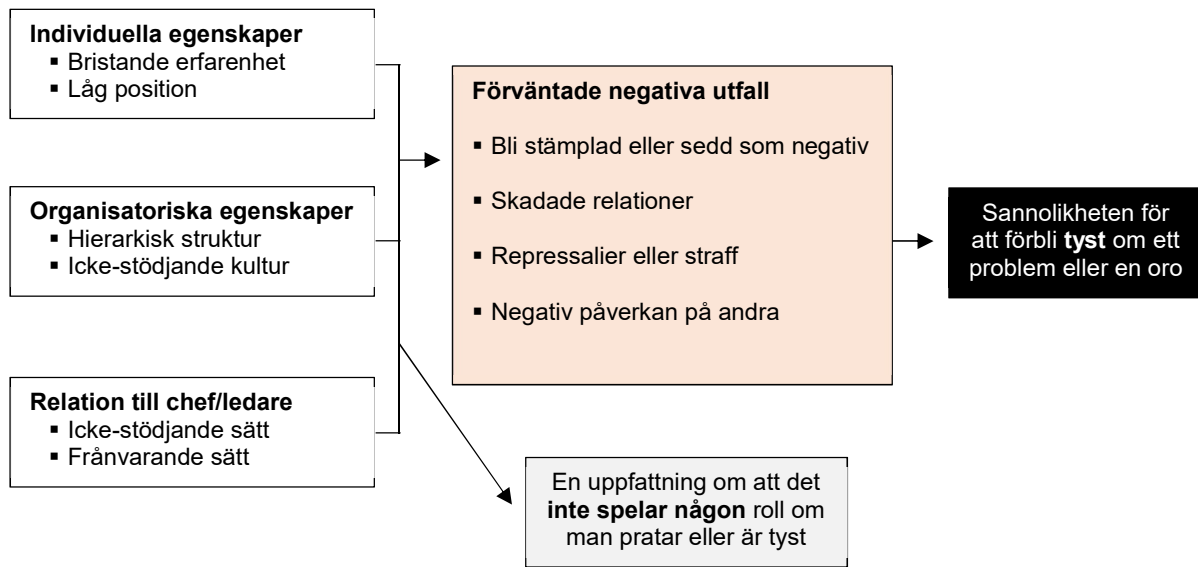


Figur 1. Påverkansfaktorer för rädsla. Omarbetad från Kish-Gephart et al. (2009, s. 171 ff.).

Av litteraturstudien följer att rädsla inte bara är evolutionärt biologisk utan att den också är inlärdd och socialiserad. Det senare handlar om att människan är en produkt av sina erfarenheter från exempelvis skola och tidigare arbetsliv. En person som haft negativa erfarenheter av tidigare chefer kan till exempel uppfatta kommande och relaterade situationer med chefer som hotfulla. Personen kan också varsebli särskilda hotsignaler givet sina tidigare erfarenheter. Som en del i medarbetarens beslut om att tala eller vara tyst finns vidare att bedöma ett hots karaktäristika, utifrån hur allvarligt det bedöms och hur snabbt det kan komma. Kish-Gephart et al. (2009) skriver att den samlade bedömningen av dessa faktorer blir avgörande för hur intensiv en eventuell rädsla för att tala blir. I föreliggande studie blir samtliga av dessa dimensioner viktiga att förstå, sett till att studien handlar om att förstå varför tystnad uppstår och fortsätter att existera.

En annan väl citerad studie i sammanhanget är Milliken et al. (2003) intervjustudie med 40 anställda inom olika branscher. I denna framkom att organisatoriska förhållanden tillsammans med medarbetarens personliga egenskaper och relation till chefen utgjorde grundläggande faktorer till varför organisationsmedlemmar förblev tysta. Vidare presenterades fyra huvudsakliga rädsor utgående från förväntade negativa utfall. Den främsta anledningen till tystnad handlade om 1) rädsla för att bli stämplad som negativ, vilket i förlängningen skulle kunna leda till att chefer och kollegor inte längre skulle gilla den som talar eller se denne som trovärdig. Detta kunde handla om att inte ses om en "lagspelare" eller ytterst att bli "utstött" från den sociala gemenskapen. Vidare framkom 2) rädsla för skadade relationer eller 3) rädsla för att andra skulle råka illa ut. Detta senare handlade om en oro över att uppröra eller på något sätt skada andra personer. Därtill uttrycktes 4) rädsla för repressalier och bestraffning, som att förlora sitt

jobb eller inte bli befordrad. I några av svaren framkom uppfattningen om att det inte var värt ansträngningen att säga till, då upplevelsen var att det ändå inte skulle göra någon skillnad. I Milliken et al. (2003) presenteras en konceptuell modell (fritt återgiven i figur 2) för organisationsmedlemmens beslut om att vara tyst. Modellen ska läsas från vänster till höger, där den vänstra delen handlar om grundfaktorer som kan göra att en organisationsmedlem väljer att inte yttra sig. Av mittendelen följer förväntade negativa utfall som potentiellt skulle kunna inträffa om organisationsmedlemmen väljer att yttra sig. Modellen innehåller även en grå ruta som handlar om likgiltighet samt en svart sådan som pekar på sannolikhet för tystnad.



Figur 2. Beslut om att vara tyst. Omarbetad från Milliken et al. (2003, s. 1467).

Den presenterade modellen kan användas till att analysera varför tystnad kan uppstå i enskilda fall och därigenom bidra till både bred och djupgående förståelse för detta fenomen. Ett annat sätt att betrakta rädsla i arbetslivsrelaterade sammanhang är att göra det utifrån ordet otrygghet. I nästföljande avsnitt presenteras därför forskning om psykologisk trygghet.

Rädsla kan sägas vara en känsla av oro eller hjälplöshet som påverkar hur människor uppfattar och agerar i olika situationer. Rädsla kan ha rötter i både evolutionära och inlärda faktorer och kan påverka om en organisationsmedlem väljer att kommunicera eller förbli tyst. Studier har identifierat fyra huvudsakliga rädslor som hindrar människor från att kommunicera på arbetsplatsen, inklusive rädsla för att bli betraktad som negativ, rädsla för att skada relationer, rädsla för att andra ska drabbas negativt och rädsla för repressalier och bestraffning.

2.4 Samtalsklimat och psykologisk trygghet

Under 1960- och 1970-talen inleddes forskning om två centrala begrepp inom organisationer: organisatorisk tystnad och psykologisk trygghet. Dessa fenomen fick senare en ny betydelse i samband med tragedierna inom rymdfärjeprogrammet, inklusive olyckorna med Challenger och Columbia. Dessa händelser avslöjade djupgående organisatoriska problem och bristande

psykologisk trygghet inom den amerikanska rymdstyrelsen NASA (Dillon et al., 2023). Begreppet psykologisk trygghet introducerades redan på 1990-talet av Kahn (1990). Det väckte intresse bland forskare för att förstå hur olika variabler påverkade medlemmar i organisationer, deras självbild och arbetsrelationer samt medarbetarnas engagemang. Kahns studie (1990) av anställda inom arkitektur och rådgivning lyfte fram betydelsen av att medarbetare upplever meningsfullhet i sitt arbete, vilket kan uppnås genom att de känner sig uppskattade, värdefulla, kompetenta och aktiva deltagare som gör skillnad. På individnivå menar Kahn att psykologisk trygghet kan definieras som en medarbetares upplevelse av att kunna vara sig själv utan rädsla för negativa konsekvenser för deras självkänsla, status eller karriär (Kahn, 1990). Amy Edmondson, som blivit en ledande forskare inom området, började initialt utforska psykologisk trygghet med fokus på dess koppling till lärande inom grupper och grupper. I en väl citerad artikel som introducerade psykologisk trygghet som koncept inom gruppssammanhang presenterade Edmondson även en modell för lärande i grupp, som hon testade empiriskt (Edmondson, 1999). Resultaten från denna studie, som involverade 51 arbetsgrupper inom tillverkningsindustrin, visade på starka samband mellan upplevd trygghet och kommunikation. Detta kunde handla om att våga ställa frågor, söka återkoppling, reflektera över resultat och diskutera misslag. Det visade sig även att sådana beteenden bidrog till högre prestation inom grupperna. Detta markerade början på ett ökande intresse för psykologisk trygghet, bland andra forskare och praktiker över hela världen.

Idag finns en stark vetenskaplig grund som stödjer att psykologisk trygghet främjar kommunikation. En översyn av forskningen av Newman, Donohue & Eva (2017) fastslår att individer och grupper som upplever trygga arbetsklimate tenderar att dela kunskap, ställa kritiska frågor, ge och be om feedback samt lära sig från sina misstag i högre utsträckning än de som inte upplever samma grad av psykologisk trygghet. Den kanske hittills mest omfattande metastudien om psykologisk trygghet bekräftar också att kommunikation och lärande är centrala följder av detta fenomen (Frazier et al., 2017). Bland de utfall som undersöktes i metastudien, inklusive engagemang, arbetstillfredsställelse och prestation, framgick att kommunikation och lärande hade starka samband med psykologisk trygghet. I en klassisk artikel av Edmondson (1999, s. 350) beskriver hon psykologisk trygghet som "en delad övertygelse om att det är säkert att ta mellanmänniska risker inom en grupp." Hon menar att detta kan syfta på arbetsmiljöer där individer känner sig välkomna och bekväma att uttrycka sig, inklusive att dela misstag, ställa frågor, adressera problem och presentera idéer och förbättringsförslag. Det menas vidare att psykologisk trygghet kan existera på individ-, grupp- och organisationsnivå, och gemensamt för dessa nivåer är den subjektiva upplevelsen av en arbetskonsult där medlemmar kan uttrycka sina åsikter utan rädsla för negativa konsekvenser (Edmondson, 1999; 2006; 2019). Samtidigt pekar Fyhns (2022) forskning på att det kan finnas anledning att vara försiktig då det kommer till att tala om psykologisk trygghet på gruppnivå. Detta eftersom variationen i upplevelse bland medlemmarna kan vara stor och att den psykologiska tryggheten både kan öka och minska under en grupps livslängd. Fyhn (2022) framhåller att om gruppmedlemmarna vill varandra väl kan det leda till gott samarbete och höga nivåer av psykologisk trygghet. Vidare betonas vikten av att: 1) låta gruppens medlemmar lära känna varandra och då rörande sådant som går utanför arbetet (vänskap), 2) det finns en tydlighet vad som förväntas av gruppen (klara mål) och 3) gruppen känner att de åstadkommer något som är positivt (prestation). I detta avseende ligger Fyhns (2022) resultat i linje med Edmondson (1999; 2019) forskningsresultat om tillit och respekt.

I föreliggande studie är utgångspunkten att arbetsmiljöer med tillit och respekt kan resultera i psykologisk trygghet, vilket i sin tur kan leda till öppna samtalsklimat (Edmondsson (1999; 2019). I sådana miljöer är människor mer benägna att dela idéer, ställa frågor och ge konstruktiv feedback till varandra. I kontrast till detta kan låg psykologisk trygghet leda till att anställda är tysta eller att det är låg kvalitet på de samtal som sker, eftersom dessa inte utgår från ett fritt utbyte av tankar. Detta kan göra att kloka tankar inte framkommer och att viktig information eller kritik aldrig blir uttryckt (Edmondson, 1999; Edmondson, 2019; Edmondson & Besieux, 2021). Kommunikation kan utebli som ett resultat av organisationsmedlemmarnas uppfattning om konsekvenserna av att ta interpersonella risker i vissa sammanhang (Nechanska et al., 2020). Samtidigt visar forskning att det kan vara problematiskt med möten och samtal helt utan spärrar. Det kan handla om samtal i vilka det pratas energiskt, förbi varandra och utan självdisciplin, eller där det kommer helt irrelevanta tillägg alternativt hetsiga argument som blir personliga. Med detta som grund är författarens utgångspunkt (i likhet med Edmondson & Besieux, 2021) att chefer är viktiga för samtalsklimat, genom att vara närvarande, lyhörda, stödjande och tillits-skapande.

Psykologisk trygghet innebär en gemensam kulturell övertygelse om att det är säkert att ta mellanmänskliga risker i en grupp. Det innebär att medlemmarna i organisationen känner att de kan vara sig själva utan rädsla för negativa konsekvenser. Utöver att främja lärande och prestation kan psykologisk trygghet leda till öppna diskussioner där människor delar idéer och ger feedback. Chefer har en central roll i att skapa psykologisk trygghet genom att vara närvarande, lyhörda och stödjande. Psykologisk trygghet är viktig för att skapa en positiv arbetsmiljö där människor trivs och samarbetar effektivt.

2.5 Att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur

Det har hävdats att organisationer kan bli mer produktiva genom att styra sina medlemmar mot en viss organisationskultur. Kritiken mot detta synsätt diskuterar dock huruvida det verkligen går att styra en organisationskultur och om det är moraliskt hållbart att arbeta med organisationsmedlemmar på det sättet (Eriksson Zetterquist et al., 2006). Forskning om arbete med kultur har utforskat en mängd olika aspekter som påverkar organisationer, och här har ett antal framstående forskare bidragit till att forma och fördjupa förståelsen för detta område, däribland Edgar H. Schein, Geert Hofstede, Kim Cameron och Robert Quinn. För svenskt vidkommande är Mats Alvesson (Lunds universitet, 2023) en av de som gjort betydande bidrag till forskningen om organisationskultur, inklusive styrning av kultur. Hans arbete har varit mångfacetterat och genom det har olika aspekter av kulturen inom organisationer utforskats. Alvesson har bland annat utforskat hur organisationskultur kan användas för att upprätthålla maktstrukturer och bevara status quo. Han har bland annat studerat dynamiken mellan makt och motstånd inom organisationer genom att undersöka hur medarbetare kan uttrycka motstånd mot dominerande kulturella normer och praktiker. I detta har han använt kvalitativa forskningsmetoder som intervjuer och fallstudier för att utforska komplexiteten i organisationskultur och de sociala processer som påverkar den. Alvessons har samlat en hel del av sina forskningsresultat i studentlitteratur.

Försök till tolkning av kultur kan möjliggöra förståelse för det breda spektrum av aspekter som rör en organisation eller profession. Beroende på vilket perspektiv som sedan anläggs kan organisationskultur antingen ses som ett hinder eller en möjlighet för den som vill åstadkomma förändring (Alvesson, 2015). Alvesson & Svenningsson (2019) menar att det i grunden handlar om att förstå organisationen och agera i relation till dess kultur. För att göra detta skriver Boud,

Keogh & Walker (1985) att reflektion kan möjliggöra för ledare att lära sig om sin egen verksamhet och sig själva, samt att förbättra sin förmåga att tänka kritiskt och fokusera på de förändringar som behöver göras. Alvesson (2015) och Alvesson et al. (2017) framhåller vikten av att chefer förstår att organisationskultur och ledarskap är sammanflätade. Detta såtillvida att de är integrerade vad gäller att ledarskapet påverkar organisationskulturen samtidigt som organisationskulturen påverkar ledarskapet. Författarna menar att chefer spelar en central roll i att skapa och forma organisationskultur utifrån den makt de fått tilldelad. Makt som kan användas för att påverka föreställningar om hur saker ska uppfattas, vilket kan handla om att få medarbetare att självmant tänka, tycka och känna på ett visst sätt istället för att använda tvång för att bryta motstånd (Alvesson & Svenningsson, 2019).

Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2006) kan kultur ses som en relativt stabil faktor i organisationer, varför förändringar kan ta tid och kräva en hel del resurser. Eftersom föreliggande studie bland annat lägger fokus på att undersöka vilka verktyg som kan användas för att skapa öppna samtalsklimat, blir det angeläget att undersöka vilka verktyg teorin gör gällande finns. Greve & Dergård (2017) diskuterar verktyg för att arbeta med kultur och menar att dessa till exempel kan vara styrdokument, ledarskap, rekrytering, utbildning, belöningar, befordringar och symboler. Som perspektiv på detta menar Alvesson (2015) att styrdokument inte alltid är tillräckliga för att skapa förändring, eftersom de riskerar att stanna vid att bara vara papper utan avsedd effekt. Han menar att dessa kan ge chefer en känsla av kontroll och styrning över organisationen, men att de samtidigt kan utgöra en falsk trygghet (Alvesson, 2015). Däremot menas att tydliga mål och förväntningar kan ge medarbetare möjlighet att vara med och påverka beslut, för att därigenom skapa en miljö där det är tillåtet att misslyckas och lära sig av misstag (Alvesson et al., 2017). Vidare kan rutiner och system användas för att till exempel premiera önskvärda beteenden hos medarbetare, vilket till exempel kan handla om lönekriterier eller kravprofiler för chefstjänster (Eriksson-Zetterquist et al., 2006). Gällande cheferna som verktyg menar Detert & Burris (2007) att trygga chefer kan bidra till upplevd psykologisk trygghet bland organisationsmedlemmar, vilket i sin tur kan leda till öppna samtalsklimat. Mot denna bakgrund får uppsatsförfattaren intrycket att det kan vara viktigt att chefer är öppna för feedback och att de aktivt söker sådan från medarbetare och andra. Stöd för denna uppfattning återfinns i teorin där bland annat Alvesson et al. (2017) menar att lyhörda chefer som tar itu med eventuella problem eller missförstånd kan bidra till positiva organisationskulturer som bejaktar lärande och utveckling. Vidare kan inlyssnande ledarskap ha påverkan på organisationens identitet och varumärke, samtidigt som det kan underlätta förändring och skapa effektivitet (Alvesson, 2015).

Inom polisforskning föreslås olika sätt för att främja öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur. Holgersson (2019) skriver till exempel om att avsiktligt rekrytera anställda som ses som frispråkiga. Han menar att detta skulle kunna sända en tydlig signal och samtidigt tillföra en mångfald av åsikter inom till exempel ledningsgrupper. Vidare kan nämnas Westin & Nilsson (2009) som i sin kartläggning av hur polisen arbetar med attityd- och bemötandefrågor föreslog att planerad och kollektiv handledning borde införas för polisanställda, för att på så vis arbeta med kulturen. Den föreslagna handledningen skulle vara regelbunden och handla om medvetandeskapande processer om det egna arbetssättet, individuellt och kollektivt. Författarna skriver: "...schemalägg tid för seriösa reflektioner som rör yrkesutövningen, styr upp med metodiska och målmedvetna planer för hur det ska genomföras." (Westin & Nilsson, 2009, s. 23). I forskning menas att reflektion och arbete med kultur kan vara viktigt inte bara för polisorganisationens del, utan också för den enskilde organisationsmedlemmen och dennes välmående (Russell, 2014). Cox & Kirby (2018) menar att högre utbildning kan bidra till en förbättrad

poliskultur. Som argument anför de att bättre utbildade poliser uppvisar färre fördomar och bidrar till ett mer objektiva och reflekterande beslutsfattande. Utbildning kan dessutom leda till att de negativa delarna i professionskulturen försvagas och att poliser blir mer kritiskt reflekterande (Cox & Kirby, 2018). Lee & Punch (2004, s. 248) skriver bland annat att: ”polisen behöver kontinuerligt berikas med kritiska, frågande och utmanande tankar.” Granér (2016) som forskat på patrullerande polisens yrkeskultur framhåller att utbildning, ledarskap och rekrytering är faktorer som kan påverka utvecklingen av en sund och effektiv professionskultur bland poliser. Han skriver vidare om vikten av att ha en öppen och ärlig dialog om kulturen inom polisen och dess påverkan på samhället.

Att skapa en kultur av öppenhet inom organisationer kräver tid och resurser, och forskning har identifierat flera viktiga faktorer och verktyg för detta ändamål. Verktyg för att påverka kulturen inkluderar policydokument, ledarskap, rekrytering, utbildning, belöningssystem och symboler. Att reflektera över, och vara öppen för feedback från chefer och medarbetare kan också vara avgörande. För polisens del föreslår forskningen åtgärder som att rekrytera medarbetare som är benägna att uttrycka sina åsikter, införa kollektiv handledning och höja utbildningsnivån för att förbättra kulturen. Sammanfattningsvis kräver skapandet av öppna samtalskulturer och motverkande av tystnadskulturer en holistisk syn på organisationen och dess medlemmar.

2.6 Teoretiska analysmodeller

Den redovisade och diskuterade forskningen används som grund i sökandet efter kunskap om varför tystnadskultur uppstår och fortsätter existera. Samtidigt finns behov av att operationalisera det abstrakta och egentligen omätbara till något konkret och mätbart. För detta ändamål blir det nödvändigt med ett tydligt och teoretiskt grundat ramverk för att tolka och analysera studiens empiri. Utifrån tidigare forskning och valda teorier introduceras därför två teoretiska analysmodeller. Den första av dessa är en vidareutveckling av Alvessons (2015) figurer rörande enhetlig och kulturell variation, samtidigt som den andra framtagen av uppsatsförfattaren med utgångspunkt i forskningsresultat av från andra Kish-Gephart et al. (2009), Milliken et al. (2003) och Edmondsson (1999; 2019).

2.6.1 Modell 1

Den första modellen hämtar sin grund i Alvesson (2015) och utmanar antagandet om att det skulle finnas *en* distinkt kultur för varje organisation. Det kan istället finnas *flera* kulturer i en organisation. Den klarblå elipsen presenterar organisationen som ett ”socialt system” inom vilket dess medlemmar verkar. I mitten av detta system finns ett ljusblått moln som symboliserar enhetlig och för organisationen unik kultur. Detta handlar om gemensamma kulturella orienteringar, och eftersom molnet i det närmaste tangerar elipsen går det att tala om en gemensam organisationskultur. Inom det ljusblå molnet finns moln av liknande färg för olika anställningsformer. Det finns vidare en uppdelning i hierarkisk nivå, genom grå moln vilka representerar lednings- eller medarbetarnivå. De grå molnen innehåller i sin tur mindre grå moln eftersom det inom olika grupper kan existera skilda föreställningar och idéer, vilka kan ligga till grund för subkulturer. Det gula molnet symboliserar makro-kulturer som kan påverka organisationen. Dessa härstammar från övergripande nivåer (nation, bransch, yrkesgrupp) och de kan ha stark genomslagskraft på föreställningar och värderingar för att på så vis påverka de organisations-specifika mönstren. Sammanfattningsvis ger modell 1 vid handen att organisationer präglas av mångtydighet och fragmentering i fråga om kulturer. Det handlar om en mångfald av olika, ofta

överlappande och svåravgränsade kulturer som genomsyrar organisationer. En organisationsmedlem tillhör olika kulturer, där en och samma person till exempel kan ingå i en avdelningskultur, parallellt med en chefskultur för att samtidigt vara del i en övergripande organisationskultur.



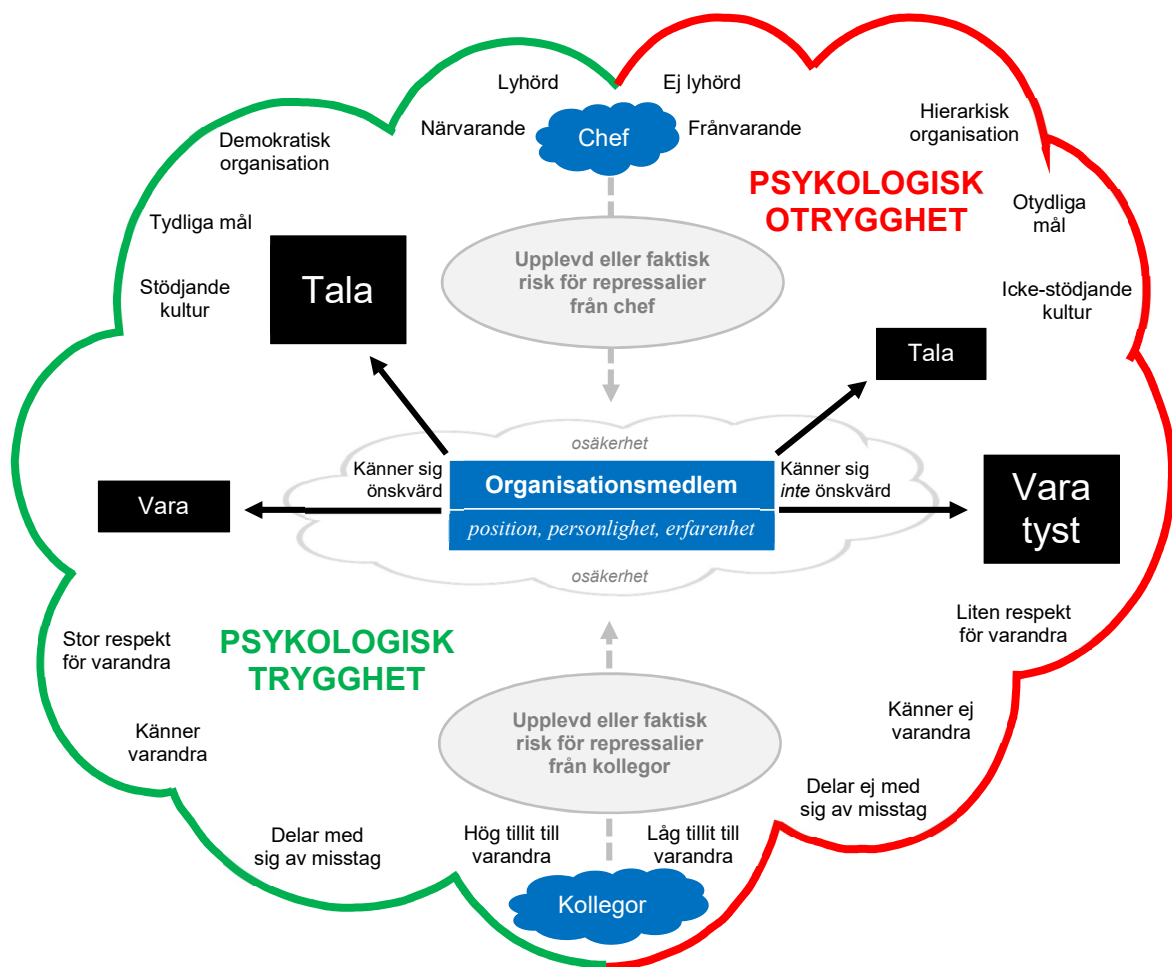
Figur 3. Organisationer som sociala system med olika kulturer. Utvecklad modell efter Alvesson (2015, s. 210 ff.)

2.6.2 Modell 2

Den andra modellen tar sikte på en organisationsmedlems arbetskontext. I mitten av modellen (som presenteras på nästa sida) finns den *organisationsmedlem* som står inför beslutet om att yttra sig eller vara tyst. Denne har en viss personlighet som kan vara formad av tidigare erfarenheter tillsammans med att personen har en viss position (formell eller informell) i den aktuella organisationen. Organisationsmedlemmen har vidare en relation till närmaste *chefen* samt relationer till *kollegor* (grå streckade pilar). Den psykologiska tryggheten i modellen handlar om en gemensam övertygelse hos medlemmarna i det aktuella kollektivet om att det är säkert för interpersonellt risktagande, det vill säga ett klimat där människor är bekväma att uttrycka sig och vara sig själva fullt ut. I modellen existerar psykologisk trygghet till vänster samtidigt som dess motsats (otrygghet) finns till höger. I anslutning till "molnets" ytterkant finns organisatoriska, personella och relationella faktorer som kan bidra till psykologisk trygghet respektive otrygghet. Här ska sägas att dessa exemplifierar ytterligheter och att det i verkligheten inte existerar absoluta och binära förhållanden. Det kan till exempel existera psykologisk trygghet i en organisation som saknar tydliga mål på samma sätt som det kan existera psykologisk otrygghet i en organisation som är demokratisk till sin karaktär. Men sammantaget kan en eller flera av dessa faktorer sägas bidra till en övertygelse och känsla hos medlemmarna om att det är säkert respektive osäkert med interpersonellt risktagande vad gäller att uttrycka sig. Vid sidan av faktorerna i molnets ytterkant finns också upplevda faktorer i anslutning till kategorin *kollegor* (blått moln i botten av figuren) och *chef* (blått moln i toppen). I anslutning till chefen finns relationella faktorer som huruvida denna finns närvarande, är lyhörd eller inte. Här finns också sättet på vilket ledarskap utövas, vilket kan ha påverkan på om organisationsmedlemmen upplever om det är en säker eller osäker miljö, något som i förlängningen också kan ha påverkan

på om *organisationsmedlemmen* känner sig önskvärd eller inte (mitt i modellen). Även i anslutning till kollegorna och utmed det större molnets botten finns faktorer som kan bidra till psykologisk trygghet/otrygghet (exempelvis tillit, respekt och öppenhet).

Förutom de kontextuella och upplevda faktorerna innehåller modellen också ett moln som omgärdar organisationsmedlemmen. Detta moln tar sin utgångspunkt i att organisationsmedlemmen har information att förmedla men att det föreligger osäkerhet grundad i hot, risk, oro och rädsla. Inför ett beslut om att yttra sig och utifrån en syn på att handlandet sker rationellt, vägs för och nackdelar med detta in. Vid sidan av tidigare egna erfarenheter, kan även tidigare och omtalade händelser spela in i vilket beslut som slutligen fattas.



Figur 4. Psykologisk trygghet. Egen modell.

Den rationellt handlande organisationsmedlemmen gör vidare en bedömning av vilka förväntade negativa utfall som kan inträffa. Samtidigt kan organisationsmedlemmen inte fullt ut förutse hur framtiden kommer bli om yttrande sker. Denna osäkerhet hänger samman med de grå elipserna om upplevd eller faktisk risk för repressalier (sanktioner) från kollegor eller chef. De förväntade negativa utfallen kan till exempel handla om att i stunden bli osynliggjord eller förlöjligad alternativt att på sikt bli stämplad som negativ, få skadade relationer eller utsättas för repressalier och straff. De grå elipserna täcker både den högra som vänstra halvan av figuren

för att markera att detta kan finnas i miljöer oavsett psykologisk trygghetsgrad. Från organisationsmedlemmen går pilen mot de svarta beslutsrutorna om att tala eller vara tyst. Här antas att sannolikheten för tal är större inom miljöer med psykologisk trygghet samtidigt som det är sannolikt med tystnad i miljöer med psykologisk otrygghet. Detta symboliseras med storleken på rutorna. Det ska framhållas att den presenterade modellen är av linjärt slag och en kraftig förenkling av hur det kan förhålla sig i verkligheten, och sett till organisationsmedlemmars rationella handlande. Genom modellen kombineras dock flera teorier och delar av teorier som tillsammans skapar ett redskap av relevans för studiens kommande analys.

2.6.3 Modellernas användning i undersökningen

De presenterade modellerna är av förståelsekaraktär, givet att studien använder begrepp för att förstå det fenomen som studeras. Även om modellerna inte fulländade är de ändå tillräckligt bra för denna studies kvalitativa datainsamling och analys. Rent praktiskt används modellerna och dess delkomponenter till formulering av frågor och till tolkning av empirin (se avsnitt 3.5). Detta bidrar till förståelse för vilka frågor som bör ställas och till hur svar bör förstås. Modellerna möjliggör även arbete av strukturerat och systematiskt slag. I ljuset av modellerna plockas empirin isär i mindre delar, innan den analyseras och slutligen sätts ihop, för att på så vis skapa ny kunskap. Härigenom blir det möjligt att identifiera mönster och huvudfåror i empirin samt att tolka såväl detaljer som helhet, för att på så vis få både bred och djupgående förståelse för fenomenet tystnadskultur. Med modellerna som bas blir det inte bara möjligt att tolka empirin, utan också att kunna dra slutsatser från materialet. Modellerna bidrar således till att stärka undersökningens vetenskaplighet.

3. Metod

I detta kapitel argumenteras för val av metod. Argumentationen tar avstamp i studiens syfte om att undersöka vad som kännetecknar tystnadskultur, hur den uppfattas inifrån samt hur det är möjligt att arbeta för att motverka den. Eftersom tystnadskultur är svårfångat och svårförståeligt har det varit nödvändigt med en metod som närmar sig faktiska förhållanden i den praktiska verksamheten. För att skapa den kunskap som krävs, genomförs en undersökning med konstruktivistisk ansats i vilken deltagarnas egna berättelser står i fokus. I detta kapitel presenteras hur data har inhämtats, hur kunskap skapats samt hur kraven på vetenskaplighet säkerställts. Kapitlet innehåller därför följande avsnitt: 1) vetenskapligt synsätt och undersökningsansats, 2) datainsamling, 3) forskningsetiska principer, 4) källkritik av empiriskt material, 5) analysmetod samt 6) tillförlitlighet och trovärdighet.

3.1 Vetenskapligt synsätt och undersökningsansats

Inom vetenskapen finns olika synsätt på vad kunskap är och hur sådan kan erhållas. Ett av dessa synsätt är hermeneutiken, vilket grundar sig i att förstå och tolka det som studeras utifrån dess sammanhang och förutsättningar. Metodvalet i denna studie är en kritisk aspekt för att nå målet om att förstå tystnadskulturen och hur det är möjligt att arbeta för att motverka den. Den hermeneutiska ansatsen har valts eftersom den erbjuder en djupgående förståelse av fenomenet genom att tolka insamlad empiri inom dess kontext. Detta val grundar sig på teorier som framhåller vikten av att förstå kultur utifrån sitt sammanhang, och har stöd i tidigare forskning inom ämnet (Schein, 1985; Hofstede, 1985; Alvesson, 2015; Eriksson-Zetterquist et al. 2006). Metodvalet har således varit av betydelse för att uppnå syftet med undersökningen och besvara dess frågeställningar på ett tillfredsställande sätt. Målet har varit att fånga och förstå den svårfångade och svårförståeliga tystnadskulturen för att i förlängningen skapa relevant och trovärdig kunskap i linje med studiens syfte. Eftersom detta är en komplex och utmanande uppgift har det varit viktigt med en metod som kan hantera såväl mönster som detaljer i den insamlade empirin. Mot den bakgrunden har valet fallit på en kvalitativ metod, eftersom denna är bättre lämpad för att tolka och analysera data på djupet, jämfört med en kvantitativ metod som söker efter en mer absolut sanning. Den kvalitativa metoden har vidare gett möjlighet att fokusera på att förstå den sociala och kulturella kontext inom vilket fenomenet tystnadskultur förekommer. Metoden har gjort det möjligt att tolka data på ett mer nyanserat sätt, vilket kunnat ge en mer heltäckande förståelse för fenomenet. Om istället en kvantitativ metod valts, hade den varit mer inriktad på att mäta och kvantifiera data. Detta kan vara fördelaktigt för vissa typer av studier, men för att förstå tystnadskultur har en kvalitativ metod varit att föredra. Bakgrunden till detta har varit att det med denna metod varit möjligt att identifiera mönster och teman i data som annars hade varit svåra att upptäcka med en kvantitativ metod. Detta har gett en mer djupgående förståelse av fenomenet, vilket lett till nya insikter och perspektiv. Det är viktigt att påpeka att studien har mött utmaningar i arbetet med att utforska tystnadskultur. Flexibiliteten som den kvalitativa metoden erbjudit har varit avgörande i att hantera dessa utmaningar. Till exempel har det krävts anpassningar av metoden för att reflektera över och bemöta de specifika situationer och unika aspekter av tystnadskultur som framträtt. Här kan nämnas att ett ursprungligt beslut fanns, om att inte inkludera polisaspiranter i studien. Detta eftersom dessa inte väntades kunna bidra med den kunskap som följde av syftet. Men efter att annat insamlat material pekade på vikten av att inkludera dem, fattades beslut om sådana intervjuer. Vidare har metoden möjliggjort iterationer och ett växlande mellan olika datainsamlingssätt, vilket därigenom bidragit till en successiv utveckling av bland annat intervjufrågor.

För att närma sig tystnadskultur från olika perspektiv och maximera validiteten och reliabiliteten i studien, har en mångfacetterad metod valts. Denna metod inkluderar användningen av intervjuer, enkäter och dokumentanalys, vilket möjliggjort insamling av data från olika källor. En sådan strategi är särskilt relevant när man studerar ett komplext och mångfacetterat ämne (Bryman & Bell, 2017) som tystnadskultur. Genom att kombinera dessa metoder har det varit möjligt att närma sig ämnet på både bredden och djupet, vilket hjälpt till i förståelseskapandet. Vidare har den mångfacetterade metoden varit till hjälp såtillvida att den möjliggjort växlande mellan olika delar, vilket varit nödvändigt då det bedömts att ett ensamt insamlingssätt inte kunnat bidra med den kunskap som krävts i enlighet med syftet. Ett konkret exempel på den metodologiska flexibiliteten var vid insikten om att den inledande dokumentanalysen ensam inte tillräckligt bidrog till studiens frågeställningar. Därför fattades beslut om att komplettera med en enkätundersökning med öppna frågor. Detta val var baserat på en noggrann övervägning av insamlade data och dess relevans för att nå syfte och mål. Genom att använda en kombination av metoder på detta sätt var det möjligt att kalibrera ansatsen och därigenom fördjupa förståelsen av tystnadskultur. Konkret handlade detta vidare om att kunskapen från enkäten gjorde det möjligt att genomföra intervjuer som var ännu mer kalibrerade mot syftet. Med enkät- och intervjuresultaten som grund blev det vidare möjligt att bättre förstå dokumenten och det samlade materialet. De många metoderna har inte bara gett tillgång till en stor och bred mängd empiri utan också en djup och detaljerad förståelse för det studerade fenomenet.

För att öka förståelsen av föreliggande undersökning och dess koppling till tidigare teorier och modeller, har den teoretiska referensramen använts som grund för att utforma två teoretiska modeller (avsnitt 2.6). Dessa modeller har fungerat som ram för att analysera empirin och bidra till att besvara studiens frågeställningar. Genom att strikt använda dessa modeller har det säkerställts att undersökningen varit förankrad i relevant teori och tidigare forskning, vilket stärker studiens validitet och reliabilitet. Genom den kvalitativa metoden har modellerna också kunnat förfinas parallellt med insamling av data. Detta har i sin tur lett till möjlighet att kunna upprepa och reflektera över processen, för att på så vis säkerställa att studiens syfte och frågeställningar besvarats på ett tillfredsställande sätt. Det senare har varit en central metodisk aspekt, eftersom den möjliggjort iterationer för att på så vis utveckla och förbättra forskningen. Härigenom har det varit möjligt att utveckla kunskap som sedan legat till grund för de slutsatser som dragits i studien. Analysen av den insamlade empirin har genomförts genom att söka efter mönster, detaljer, likheter och skillnader i materialet. Genom att använda teoriavsnittets analysmodeller, har det varit möjligt att tolka och förklara den insamlade empirin på ett vetenskapligt sätt. Härigenom har det varit möjligt att uppnå studiens syfte och besvara dess frågeställningar på ett systematiskt och välgrundat sätt. Genom att ha noggrant tillämpat denna metodik bidrar studien inte bara till svar på de uppsatta frågeställningarna, utan den kan även betraktas som ett större bidrag till den vetenskapliga kunskapsbasen inom området tystnadskultur. Undersökningen ökar förståelsen för detta fenomen och dess komplexitet inom olika organisatoriska sammanhang. Detta bidrar till att fylla en kunskapslucka och kan vara användbart för forskare och praktiker som strävar efter att hantera och förstå tystnadskultur i sina organisationer. Detta kan inkludera att främja öppen kommunikation, utveckla ledarskap, minska felaktiga beslut och förbättra arbetsmiljön. Dessutom kan det bidra till att attrahera och behålla personal samt motivera policyändringar för att hantera tystnadskultur och uppmuntra öppen dialog.

3.2 Datainsamling

Under forskningsprocessen har flera strategiska vägval skett för att samla in data på ett kvalitetssäkrat och effektivt sätt. Genom att använda olika metoder för datainsamling har det varit möjligt att fått tillgång till en bred och mångfacetterad mängd data. Dessa metoder inkluderade analys av: 1) workshopresultat, 2) examinationsrapporter, 3) enkätdata och 4) intervjudata. En workshop genomfördes i samband med certifiering av handledare i Polismyndighetens Ledarträning² den 27 april 2023. De 14 deltagarna fick en introduktion till studiens syfte och mål innan de skriftligen (post-it) och muntligen fick svara på frågor om varför de tror att tystnads-kultur kan uppstå inom Polismyndigheten samt vilka verktyg de tänker kan användas för att skapa öppna samtalsklimat. Svaren dokumenterades och gav en bred samling av idéer och åsikter från en grupp initierade deltagare.

Inom Polismyndigheten finns samtalsmetoden Reflektioner i vardagen (RIV).³ Utbildningen till att bli ledare för RIV är tre dagar lång och avslutas med att deltagarna håller ett reflektions-samtal på sina arbetsplatser. Samtalet dokumenteras skriftligen i en examinationsrapport som sedan skickas till examinator. Sådana examinationsrapporter har använts som data i undersökningen. Genom Polismyndighetens nationella uppdragsledare för RIV erhöles 32 examinationsrapporter (bilaga 5) som var dolda på personligt känsliga uppgifter avseende reflektionsledare och deltagare. Med utgångspunkt i Peterssons (2020) skrivning om: ”Som metod och förhållningssätt knyter RIV an till den kulturförflyttning som polisen säger sig vilja göra och som kommuniceras i olika styrdokument.” bedömde uppsatsförfattaren att rapporterna skulle bidra med data gällande kultur. Så var dock inte fallet med just de rapporter som undersöktes. Rapporterna hade dock fördelen att de bidrog till en förståelse för hur det arbetas med strukturerade samtal inom myndigheten. I detta sammanhang bör betonas att dessa rapporter skrivits av en reflektionsledare till vilken författaren inte haft tillgång, för att exempelvis ställa frågor rörande samtalsupplägg och detaljinnehåll. I praktiken har detta inneburit att ta del av och tolka skriven text av något inträffat, och då utifrån någon annans återgivande. Ett kontextuellt sätt att kompensera för denna brist har varit att författaren själv deltagit som deltagare/observatör i andra reflektionssamtal, vilket skett vid tre tillfällen under våren 2023. Detta har möjliggjort förståelse för såväl kontext som samtalens genomförande. För att kompensera för avsaknaden av kulturellt innehåll i examinationsrapporterna fattades vidare beslut om att utforma och rikta en enkät till samtliga reflektionsledare i myndigheten.

En enkät (bilaga 2) har använts för att samla in data om upplevelser och tankar gällande samtalsklimat i Polismyndigheten. Enkäten skickades ut digitalt till Polismyndighetens 570 utbildade ledare inom Reflektioner i vardagen (RIV) den 7 juni 2023 och med påminnelse den 28 juni 2023. Från 28 e-postadresser kom automatiska svarsmeddelanden om att adresserna upphört. Vidare svarade 10 personer att de av olika anledningar inte kunde delta. Efter detta bortfall fanns 542 möjliga respondenter kvar. Av dessa erhöles svar från 128 personer med bred representation från polisens samtliga regioner och nationella avdelningar. Se bilaga 4 för en fullständig respondentförteckning och sammanställning. Det inkomna svaren gav samtidigt en förhållandevis låg svarsfrekvens (24 %) vilken kan hämta sin förklaring i att enkäten skickades ut under semestertid samt att författaren inte hade någon tidigare relation till respondenterna. Vid sidan av att enkäten varit enkel att administrera och distribuera har den möjliggjort insamling

² För mer information om Ledarträning, se avsnitt D i bilaga 6.

³ För mer information om Reflektioner i vardagen (RIV), se avsnitt B i bilaga 6.

av data från en bred population, vilket gjort den till en kostnadseffektiv och värdefull datainsamlingsmetod. Vidare har den möjliggjort insamling av data från ett stort antal respondenter, vilket ökat validiteten och generaliserbarheten i undersökningen. Dessa fördelar till trots har enkäten varit begränsad till de öppna frågor som ställts samtidigt som det inte varit möjligt att följa upp med sonderande frågor, något som kan ha gjort att viktig information gått förlorad. En annan potentiell nackdel är risken för svarsbias, där respondenter kan ha varit ovilliga att svara på vissa frågor eller ge ärliga svar på grund av sociala normer alternativt rädsla för konsekvenser. Trots dessa potentiella begränsningar har enkäten inneburit bred insamling av material från en grupp initierade respondenter.

Även intervjuer har använts som metod för datainsamling. I studien har 14 personer intervjuats, vilka fördelat sig på: poliser i yttre uniformerad tjänst (2), HR-personal (3), polisaspiranter (2), fackligt förtroendevalda (3) och övriga (4). Fokus har vidare legat på personer med erfarenhet av att handleda ledarträning och använda RIV. Se bilaga 4 för en fullständig respondentförteckning och sammanställning. Intervjuerna skedde under perioden 5 april – 27 juli 2023. Respondenterna valdes genom bekvämlighetsurval givet att detta var snabbt och enkelt, något som var viktigt med tanke på studiens snäva tidsramar. Vidare användes snöbollsurval genom att personer i urvalet rekommenderade nya personer som också kunde vara lämpliga att ingå. Fördelen med detta var att det därigenom gick snabbt att hitta nya personer då varje person rekommenderade flera nya. En annan fördel var att det på så vis kan ha blivit lättare att övertyga nya personer att ingå i studien, då de blivit rekommenderade av någon annan. En nackdel med detta tillvägagångssätt kan ha varit att personer som annars skulle ha ingått i studien inte gjort det, eftersom de inte blivit rekommenderade. Härigenom kan viktiga perspektiv ha fallit bort. Detta torde dock ha kompensats genom att de teoretiska analysmodellerna utgjort stomme för frågor, tillsammans att intervjuerna varit flera till antalet. Intervjuerna genomfördes med intervjuguiden (bilaga 3) som grund. Frågor ställdes i tur och ordning inom ramen för den semi-strukturerade intervjumetod som användes. Med denna metod gavs utrymme att ställa ytterligare frågor, alternativt formulera om frågor för att passa respondenten. Detta var viktigt för att åstadkomma flexibilitet i intervjuandet samt att närma sig svarspersonerna utifrån saker i linje med syftet, som de ansåg relevanta att tala om. En majoritet av intervjuerna skedde fysiskt och under ca 60 minuter. Genom den fysiska intervjun var det möjligt att inte bara fokusera på det som sades, utan också på hur saker sades. I detta gavs möjlighet att observera kroppsspråk och huruvida respondenterna verkade säkra och tydliga i sina svar eller ej. Intervjuerna bandades efter respondenternas godkännande. En fördel med att spela in var att författaren då kunde vara mer delaktig i intervjun istället för att fokusera på att anteckna varje svar. Vidare kunde följdfrågor förberedas och sedan ställas (Bryman & Bell, 2017).

3.3 Forskningsetiska principer

Etik inom vetenskap innebär att avväga nytta med forskningen mot att skydda respondenterna. I detta sammanhang finns krav på: information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande (Vetenskapsrådet, 2002). I föreliggande studie har informationskravet tillgodosetts genom att respondenterna informerats om undersökningens syfte i skrift samtidigt som det i flera fall även skett muntligen. Vidare har författarens dubbla roller (som magisterstudent och polisanställd) tydliggjorts i all kommunikation. Tydliggörandet har handlat om att undersökningen genomförts i rollen som magisterstudent samt att det inte funnits någon beställare till studien. Samtyckeskravet har tillgodosetts genom att respondenterna informerats om att medverkan varit frivillig samt att de när som helst kunnat avbryta. Examinationsrapporter har erhållits efter att

den nationella uppdragsledaren för RIV fått godkännande från respektive författare om att texten kunde ingå i undersökningen. Som extra säkerhetsåtgärd har författaren dessutom i efterhand frågat uppdragsledaren om aktuell författare gett sitt godkännande.

Polismyndighetens epostsystem Outlook användes för mejlkorrespondens med enkätrespondenterna. Bakgrunden till detta har varit praktisk, och handlat om att inte riskera att mejl från extern e-postadress fastnar i myndighetens filter. Därför har det varit särskilt viktigt att tydliggöra att föreliggande undersökning är externt oberoende och inget som Polismyndigheten initierat. För att tillse detta har mejl undertecknats med författarens för- och efternamn samt texten ”Magisterstudent vid Högskolan Väst”. Vidare har varje intervju inletts med en presentation av författaren för att tydligt markera skillnad mellan dennes roll som medarbetare i Polismyndigheten och som student vid Högskolan Väst. Dessa tydliggöranden har varit viktiga då det kommit till att signalera självständighet, vilket i förlängningen handlat om en önskan om att få så öppna och ärliga svar som möjligt från respondenterna. Trots dessa ansträngningar går det inte att bortse från att författarens anställning vid myndigheten kan ha verkat hämmande på några av respondenterna i deras svar. Detsamma kan gälla användning av myndighetens epostsystem kontra om helt anonym insamling hade skett via någon annan plattform.

Samtliga respondenter har utlovats anonymitet, vilket handlat om deras bekvämlighet ifråga om att inte känna behov eller press i att avge vissa svar (Vetenskapsrådet, 2002). Samtidigt kan full anonymitet vara svår att utlova, eftersom det kan finnas en teoretisk risk att det går att identifiera enstaka individ i insamlade data (Bryman & Bell, 2017). För att skänka trygghet gällande datainsamlingsprocessen informerades respondenterna om att materialet endast skulle användas för föreliggande studies syfte. De intervjuade fick ge sitt godkännande till att samtal spelades in på en privat diktafon, och i samband med detta informerades de också om att materialet endast skulle användas till studiens syfte. Ljudfiler och transkriberingar lagrades i en särskild mapp på en lösenordskyddad dator till vilken endast författaren hade tillgång. Såväl enkät- som intervjurespondenter anonymiserades och etiketterades med respondent E (enkät) eller I (intervju) med efterföljande nummer.

3.4 Källkritik av empiriskt material

Materialet inkluderar workshopsanteckningar, examinationsrapporter, enkätsvar och intervjuvar. Det har varit viktigt att granska detta material noggrant för att bedöma dess relevans och pålitlighet i relation till studiens syfte och forskningsfrågor om tystnadskultur inom polisen. Det har vidare varit viktigt med medvetenhet om att det insamlade materialet inte nödvändigtvis ger en heltäckande bild av tystnadskultur inom polisen. Vid granskning av examinationsrapporterna har det varit viktigt att beakta att skribenterna befunnit sig under bedömning. Detta kan ha påverkat val av ämnen och innehåll i rapporterna. Därför är det nödvändigt att vara kritisk till huruvida materialet speglar verkliga upplevelser och reflektioner. I enkätmaterialet förekom en del korta svar, vilket försvårade analysarbetet eftersom det i några enstaka svar var svårt att få en tydlig bild av innebörden. Även om det hade varit möjligt att kontakta dessa fåtalet respondenter på nytt har materialet istället valts bort. Det finns vidare möjlighet till bias och brister i samtligt material. För att kompensera för de begränsningar som kan finnas i det insamlade materialet har teoretiska perspektiv och tidigare forskning integrerats i analysen. Detta har bidragit till en mer mångsidig och vetenskapligt säkerställd förståelse för ämnet.

3.5 Analysmetod

Ljudinspelningarna transkriberades samtidigt som enkätsvaren (mejl) fördes in i ett särskilt Excelark med en kolumn för varje fråga. Vidare sammanställdes workshopanteckningar innan samtligt material⁴ skrevs ut. Det utskrivna materialet undersöktes noggrant och flera gånger i syfte att identifiera företeelser som var överensstämmande med de teman som återfinns i de teoretiska analysmodellerna. I materialet utforskades olika aspekter, vilket tillsammans med den djupgående analysen möjliggjorde kunskap kring tystnadskultur och arbete med densamma. Analysen genomfördes på följande sätt:

- 1) Översiktsläsning av det utskrivna materialet för att få en första överblick och förståelse för innehållet.
- 2) Närstudie av materialet samtidigt som färgsättning skedde i syfte att identifiera teman överensstämmande med de teoretiska analysmodellerna.
- 3) Ny närstudie av materialet samtidigt som anteckningar fördes i syfte att notera särskilt intressanta detaljer.
- 4) Sammanfogning av material tillhörande respektive tema.
- 5) Analys av respektive tema med stöd av de teoretiska analysmodellerna.
- 6) Författande av analysrapport inklusive beskrivning av materialet som helhet och temana.

Den insamlade empirin har således tolkats utifrån den teoretiska referensramen och de framarbetade analysmodellerna. Konkret har detta inneburit att använda modellernas delkomponenter för att på ett strukturerat sätt, identifiera mönster och huvudfåror i empirin. Såväl detaljer som helhet har kunnat tolkas, vilket bidragit till både bred och djupgående förståelse för de områden som följer av syftet. Modellernas användning som analytisk ram gjorde det möjligt att säkra god vetenskaplighet i studien. Analysmetoden har vidare varit flexibel såtillvida att den möjliggjort anpassning utifrån vad den tolkande ansatsen krävt (Bryman & Bell, 2017). Sådan anpassning har kunnat ske genom iterationer mellan analysstegen. De tolkningar som skett av empirin har legat till grund för den kunskap som skapats och de slutsatser som dragits.

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

Att vetenskapligt utforska tystnadskultur inom organisationer är en komplex uppgift som kräver noggrannhet och medvetenhet om flera utmaningar inom den akademiska forskningskontexten. En central utmaning är att säkra tillgången till äkta och opartiska data, särskilt när anställda kan känna rädsla för repressalier. Sådan rädsla kan påverka insamlingen av pålitliga och representativa data. Dessutom måste forskningen hantera problem som rör bias och självrapportering, då anställda tenderar att vara positiva om sin arbetsplats. Kulturella och språkliga skillnader inom organisationen komplicerar också tolkningen av resultaten. Mätning och kvantifiering av tystnadskultur är utmanande, eftersom det försöker fånga en subjektiv social dynamik. Före forskningens påbörjande bör man därför reflektera över att tystnad är en form av kommunikation, och att fördjupad forskning inom området kräver mod och tålamod. Studier om tystnadskultur är viktiga för att förbättra kommunikation och arbetsmiljö, men de måste samtidigt hantera de utmaningar som nämns för att vara trovärdiga och meningsfulla.

Empiri är aldrig helt objektivt och det kan finnas begränsningar i hur data samlas in eller tolkas. Vid tolkning av data har därför hänsyn också tagits till eventuella begränsningar i densamma. I denna studie går till exempel inte att bortse från att respondenterna inte varit slumpmässigt

⁴ Anteckningar från workshop, examinationsrapporter, transkriberade intervjuer och enkätsvar.

utvalda, något som kan ha gjort att empirin blivit vinklad. Här är det nödvändigt att reflektera över om urvalet av respondenter verkligen representerar hela målgruppen och om det finns några systematiska fel i urvalsprocessen. Detta är en kritisk aspekt för att bedöma resultatens generaliserbarhet. För att säkerställa studiens reliabilitet har flera datakällor använts och resultaten analyserats. Vidare är det viktigt att påpeka att valet av metod kan påverka resultatens karaktär. Andra möjliga metoder, såsom fallstudier eller longitudinell forskning, övervägdes också. Valet av de nuvarande metoderna baserades på deras lämplighet för att besvara forskningsfrågan tillsammans med tillgänglig tid och mankraft. En åtgärd för att omhänderta de eventuella begränsningar som redovisats, kan vara att triangulera flera olika datakällor så att dessa kan bekräfta eller komplettera varandra (Bryman & Bell, 2017). I föreliggande studie har därför flertalet källor triangulerats för att därigenom samla in data från många olika håll och på många olika sätt, gällande den svårfångade och svårförståeliga tystnadskulturen.

Valet av workshop, intervjuer, enkäter och examinationsrapporter som datainsamlingsmetoder beror på deras förmåga att ge olika perspektiv och komplettera varandra. Workshop ger en praktisk insikt, medan intervjuer ger djupgående förståelse, och enkäter möjliggör en bredare undersökning av ämnet. Det är samtidigt viktigt att notera att ingen datainsamlingsmetod är helt fri från begränsningar. Vid användning av enkäter kan det till exempel finnas risk för självselektion, där vissa respondenter väljer att delta medan andra avstår. Workshopmetoden kan vara känslig för gruppdynamik, där deltagare kanske inte vågar uttrycka sina åsikter fullt ut. Därför är triangulering av datakällor ett kraftfullt verktyg för att öka tillförlitligheten och trovärdigheten i en studie, eftersom det möjliggör jämförelse av resultat från olika källor (Bryman & Bell, 2017). Jämfört med tidigare forskning rörande tystnadskultur inom Polismyndigheten (Wieslander, 2016; Holgersson, 2019 etc.) har denna studie använt en bredare metodologi som inkluderar olika datainsamlingsmetoder. Detta har kunnat bidra till en mer omfattande förståelse för ämnet.

Datainsamling genom workshop skedde med en grupp initierade handledare i ledarträning. Vid sidan av att besitta egna erfarenheter gällande ämnet hade dessa respondenter också fått till sig flera hundra berättelser från deltagare i ledarträning. Här skulle det samtidigt kunna vara så att den, av gruppleadaren muntligt förmedlade, förhandsinformation som nått dessa respondenter varit felaktig. Respondenterna kan också ha missuppfattat frågorna, och trots att författaren menat andra saker än vad som de facto varit fallet. En annan felkälla i sammanhanget är att respondenterna kan ha diskuterat frågorna med varandra tidigare och på så vis ha låtit sig påverkas i viss riktning. För att omhänderta detta betonades vikten av att deltagarna delade med sig av sina egna erfarenheter samtidigt som de också bjöds in till att bli intervjuade inom ramen för studien. Precis som med handledarna i ledarträning tar också examinationsrapporterna och enkäten sikte på en specifik grupp (reflektionsledare). Dessa är utbildade i en viss metod och därtill vana att föra samtal. Mot den bakgrunden kan diskuteras om enkätsvaren skulle blivit annorlunda om frågorna riktat sig till en annan grupp. Samtidigt arbetar dessa reflektionsledare med RIV som ett sidouppdrag, och där de har andra erfarenheter från sina respektive ordinarie roller i polisorganisationen. Vidare representerar dessa reflektionsledare samtliga av landets polisregioner och nationella avdelningar, personalkategorierna chef och medarbetare samt inre och yttre tjänst, något som bedöms omhänderta det faktum att detta rör sig om en specifik grupp (reflektionsledare). I enkätsammanhanget måste också ämnets känslighet framhållas. Här kan diskuteras om användning av Polismyndighetens epostsystem kan ha medfört en risk att svar som kan anses känsliga, inte inkommit givet att datainsamlingen inte genomförts helt anonymt. Detta är svårt att veta och stannar i rena spekulationer. Samtidigt var detta under övervägande

då undersökningen designades. För att omhänderta denna risk stämde utformningen av följebrev av med två polisanställda innan det skickades ut.

Genom att inkludera respondenter från olika delar av verksamheten i såväl intervju- som enkätprocess, har det varit möjligt att få en bred och mångsidig bild av den studerade tystnadskulturen. Intervjuer har genomförts med deltagare som i flera fall är experter men också praktiker inom till exempel ledarträning. Här kan diskuteras om urvalet är tillräckligt stort och därigenom representativt eller inte. Målet i denna del har varit att inkludera så pass många respondenter som varit möjligt givet tidsförhållanden, och som ett minimum tillräckligt många för att leva upp till studiens syfte. Hänsyn har tagits till urvalet av respondenter, och för att säkerställa att resultaten varit representativa har det övervägts om det funnits några systematiska fel i urvalet och om frågorna som ställts varit relevanta och utformade på ett korrekt sätt. Vidare har beaktats att respondenternas svar kunnat vara vinklade, partiska eller inte hundraprocentigt ärliga. Samtidigt går det inte att bortse från att dessa respondenter kan ha uttalat sig utifrån egna agendor. För att balansera upp denna risk har intervjuer skett med en mångfald av respondenter, vilka kunnat presentera många olika perspektiv på frågorna.

Avslutningsvis tål potentiella bias eller intressekonflikter hos den som samlar in data diskuteras. Tidigare har redogjorts för att studien inte är utförd på uppdrag av någon part samtidigt som författarens dubbla roller (som magisterstudent och polisanställd) betonats och tydliggjorts. Författarens egenupplevda förförståelse gällande tystnadskultur inom Polismyndigheten kan potentiellt ha påverkat tolkningen av data. För att hantera detta har det funnits en kontinuerlig strävan i att vara objektiv, och i sammanhanget intervjuer, låta respondenterna sätta ord på sina tankar utan att påverka dem. Motsvarande strävan har funnits i genomläsning av allt skriftligt material. I detta avseende är det återigen viktigt att betona att författaren är anställd av Polismyndigheten, och att denne går in med förförståelse för såväl ämne som kontext, varför det kan finnas eventuella intressekonflikter. För att minimera dessa risker har strävan varit att hålla en balanserad och objektiv inställning i datainsamlingen och analysen. En framgångsfaktor i detta sammanhang utgörs av att författaren tillbringat många år i akademien, tillsammans med att detta är den tredje magisteruppsatsen som skrivs. Vikten av ett vetenskapligt förhållningssätt är således något som finns grundat och som författaren gjort sig påmind om under processens gång. I detta sammanhang har dessutom uppsatshandledaren utgjort ett värdefullt stöd som ”bollplank”. Samtidigt går det inte att bortse från att det funnits en risk att fokus lagts på visst ställe, och att författaren lyft fram aspekter som denne bedömt som särskilt viktiga. Detta kan ha inneburit att viktiga aspekter missats, vilket kan ha haft påverkan på resultatet. För att reducera dessa risker har de som intervjuats tillåtits att prata fritt och med möjlighet att betona och utveckla sådant som de menat varit viktigt. Eftersom intervjuerna spelats in och transkriberats har det varit möjligt att återvända till samtalet, vilket också skett. Möjligheten att återvända har även gällt övrigt material. Härigenom har det varit möjligt att kontinuerligt sträva efter objektivitet i analysen.

4 Empiri

I detta kapitel presenteras den insamlade datan inom områdena: workshop, examinationsrapporter, enkäter och intervjuer. Kapitlets data presenteras i kondenserad form för att ge läsaren en översiktlig bild av vad som framkommit genom undersökningen. Såväl intervjuer som enkäter har resulterat i ett rikligt material. För att underlätta för läsaren presenteras denna empiri i linje med studiens frågeställningsområden vilka i sin tur arbetats fram med stöd av teorin. På flera platser redovisas citat i syfte att levandegöra materialet för läsaren.

4.1 Workshop om samtalsklimat och tystnadskultur

Enligt workshopdeltagarna kan det finnas många bidragande faktorer till tystnadskultur inom staten generellt och Polismyndigheten specifikt. En av de främsta faktorerna som nämns är krav på prestation, där det kan finnas en känsla av att man måste hålla sig till en viss standard för att undvika att bli stämplad som underpresterande. Andra faktorer inkluderar Polismyndighetens önskan av att inte se dålig ut, rädsla för att inte räcka till, egen karriär som man inte vill äventyra, och rädsla för bestraffning eller repressalier från chefer eller kollegor. Det kan också finnas en känsla av att man inte kan ifrågasätta eller kritisera ledningen eller organisationens beslut, och att det ibland kan finnas en ovillkorlig lojalitet gentemot ledning eller kollegor, vilket kan hindra öppna diskussioner. Faktorer som homogena grupper, dålig coachning, nepotism och en hierarkisk kultur där chefer rekryterar dem som speglar honom eller henne sägs också kunna bidra till tystnadskultur. Dessutom menas att en känsla av att inte kan sticka ut med avvikande åsikter, en rädsla för att bli straffad för att tycka annorlunda, eller en känsla av att inte kan prata om vissa ämnen på grund av normer, också kan leda till tystnadskultur. Andra faktorer sägs kunna inkludera bristande feedback-kultur, en stark betoning på vikten av att ”klättra i karriären”, och ledarskapsstilar som inte främjar öppen kommunikation eller reflektion. Deltagarna menar att det finns en rad olika åtgärder som kan vidtas för att skapa mer öppna samtalsklimat inom Polismyndigheten. Flera av svaren betonar betydelsen av ledarskap och att ledarna själva måste leva som de lär och vara förebilder för öppenhet och ärlighet. Vidare betonas vikten av att bjuda in oliktankande och att lyssna aktivt. Andra förslag som framförs inkluderar regelbundet arbete med feedback, att skapa tillit inom arbetsgruppen, att undvika bestraffningar och istället premiera oliktankande, och att tillåta misstag och ha en ”no-blame-culture”. Slutligen poängterar respondenterna också betydelsen av modiga ledare som investerar tid i frågan.

4.2 Examinationsrapporter från utbildningen Reflektioner i vardagen

Examinationsrapporterna från utbildningen Reflektioner i vardagen (RIV)⁵ tar sikte på samtal med bland andra: personal i yttre uniformerad tjänst, operatörer på regionsledningscentral, en tvärfunktionell och tillfälligt sammansatt grupp, gruppchefer inom utredningsverksamhet, underrättelsehandläggare, barnförhållningsledare, gränspolisier, analytiker och en stationsbefälsgrupp. Reflektionerna har bland annat rört ämnen som: styrmodell, omorganisation, trivsel på arbetsplatsen, bemötande och beteende, organisatorisk och social skyddsron, spelregler, samtalsköer vid Polisens kontaktcenter, mentorskap samt säkerhetsrutiner i arrestlokal. Inget av samtalen har explicit handlat om samtalsklimat eller tystnadskultur. Däremot har de bidragit till en förståelse för vilka samtal som sker och hur dessa kan gå till. I bilaga 5 presenteras samtalen med avseende på ämne och deltagargrupp.

⁵ För mer information om Reflektioner i vardagen (RIV), se avsnitt B i bilaga 6.

4.3 Enkät om samtalsklimat och tystnadskultur

De 128 besvarade enkäterna samlar svar inom områdena: 1) upplevt samtalsklimat, 2) uppfattad tystnadskultur, 3) förslag för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur, samt 4) övrigt.

4.3.1 Upplevt samtalsklimat

En respondentgrupp ger en positiv bild av samtalsklimatet inom Polismyndigheten, och skriver att detta kännetecknas av öppenhet och dialog. Samtidigt framhåller en annan grupp att det finns åtskilligt mer att önska av detta klimat, och att de arbetar i miljöer där det fria ordet inte uppskattas eller uppmuntras. En polisinspektör (E110) tecknar följande metabild av myndighetens samtalsklimat:

Då jag deltar i ledarträning inom polismyndigheten så ser jag att det fortfarande finns stora skillnader i vad man säger till varandra och hur man kan samtala mellan medarbetare och chefer i olika delar av landet och inom olika verksamhetsområden. Dock ser jag en ökad medvetenhet om fördelar med ett gott samtalsklimat och goda relationer samt hur det hör ihop med en bra arbetsmiljö och goda resultat. Många vet det i teorin och fler och fler arbetar också med det i praktiken för att utvecklas och bli öppnare.

Den grupp respondenter som vittnar om ett positivt klimat skriver att det finns en generell acceptans för att diskutera olika frågor och med utrymme att även framföra obekväma åsikter. Flera av dessa skriver vidare om en konstruktiv och positiv atmosfär, där fokus ligger på att hitta lösningar snarare än att skuldbelägga. Dessa respondenter ser en öppenhet för dialog och delaktighet inom arbetsmiljön, med chefer som uppmuntrar till nya idéer och initiativ. De beskriver samtalsklimatet i termer av nyfikenhet och berikande, där medarbetare hjälper och stöttar varandra. Dessa respondenter menar vidare att de känt sig trygga och öppna nog att uttrycka sina åsikter och tankar i olika sammanhang och att de har positiva erfarenheter av att vara öppna och ärliga i sin kommunikation. I materialet nämns samtidigt att vissa chefer eller kollegor inte välkomnar varierade åsikter och dessa respondenter menar därför att det finns utrymme för utveckling. Några respondenter skriver om vikten av att vara konstruktiv och att presentera lösningar på eventuella problem när man uttrycker sig. Andra skriver att de väljer att lyfta frågor i olika forum och på olika sätt beroende på situation. Så här skriver en gruppchef inom stöd och service (E008):

Jag är en rak och öppen person så jag brukar säga vad jag tycker och tänker. Däremot tycker jag att det är viktigt att det man säger ska vara relevant för den fråga man just då diskuterar/pratar om.

Några respondenter skriver att de känt sig osäkra på hur deras uttalanden skulle mottas och att de därför ibland avstått från att säga något för att undvika konflikter eller skada relationer. Så här skriver en annan gruppchef inom stöd och service (E060):

Jag vet att jag genom åren har blivit tryggare i detta men har ibland väntat för länge framförallt att feedback sådana jag själv tycker mycket om. Rädd för att skada relationen.

Vissa har även känt sig otrygga i att lyfta frågor som rör verksamhetsutveckling eller arbetsmiljö, där de upplevt att deras röst och kunskap inte blivit tillräckligt värderade. Så här skriver en handläggare på Nationellt forensiskt centrum (E024):

Ja vissa förslag har jag hållit tillbaka då jag vet att sammansättningen i ledningsgruppen för sektionen inte alltid är redo för att ta till sig vissa förändringsförslag. Alla förändringar innebär ju en viss påverkan på verksamheten (men som på sikt kan vara bättre för helheten) och när jag bedömt att förslaget som jag sitter inne med inte kommer tas emot på rätt sätt så har jag undvikit att yttra mig. Det är säkert så här för många chefer i många ledningsgrupper inom denna myndighet och som kan botten i det som bäst beskrivs av "osynliga samtalshämmare", med detta menar jag att det i en given ledningsgrupp kan finnas strukturer som på pappret inte ska innebära ett hinder för samtalsklimatet, men som trots detta fungerar som en barriär. Den mest vanliga barriären av samtalsklimat är säkert ett uttryck för att undvika att "trampa någon annan" på fötter genom att kliva in med t.ex. förslag som går in på en kollegas ansvarsområde. Det finns också andra osynliga struktur [sic!] såsom att mer juniora chefer har svårare att nå fram med budskap då deras budskap tenderar att förminsas av personer som har längre chefserfarenhet.

Bland den grupp respondenter som vittnar om mindre bra samtalsklimat framkommer att det där råder brist på öppenhet och dialog mellan chefer och medarbetare, men också bland medarbetare. Några respondenter skriver om en upplevelse av att vissa chefer visar litet intresse för medarbetares åsikter, tankar, erfarenheter eller förbättringsförslag. Detsamma sägs kunna gälla avvikande åsikter, vilka inte alltid välkomnas och att det hos chefer ibland kan finnas en ovilja att ta emot och hantera kritik. Det vittnas vidare om klimat där medarbetare är rädda för att vara sårbart öppna med misstag, vilket respondenter menar kan begränsa lärande och utveckling. Några respondenter skriver också om en rädsla för att kritisera högre instans, vilket de menar bidragit till själv censur och en brist på öppen feedback. Denna bristande kommunikation menas kunna leda till att medarbetare känner sig osäkra på när de ska ta till orda eller vilka konsekvenserna kan bli om de framför åsikter. Detta sägs leda till samtalsklimat som är hårda och icke-tillåtande samt präglade av rädsla och osäkerhet. I materialet framkommer också uppgifter om en brist på tillit och ömsesidig respekt mellan medarbetare och chefer, tillsammans med en oro för att uttrycka sig och riskera negativa konsekvenser. En polis i den yttre uniformerade polisverksamheten (E081) skriver:

Mycket handlar nog om rädsla. Jag skulle säga att de flesta gånger som jag inte sagt vad jag tyckt eller tänkt så har det handlat om att jag är rädd för att "bestraffas" och då menar jag i gruppen eller att det jag säger inte stärker min grupp tillhörighet utan går utanför normerna. Bestraffningarna, att inte bli lyssnad till, att man ska rationaliseras eller förminsas eller i värsta fall uteslutas. (Detta är givetvis inte tankar jag har i de stunderna utan snarare en känsla av obehag) många gånger när jag upplevt den känslan har jag inte där och då reflekterat kring vad det var som hände eller varför jag upplevde det obehaget men så här i efterhand så handlade nog om att jag var rädd/otrygg.

Enkätsvaren visar således på en varierande grad av öppenhet och kommunikation, där vissa respondenter menar att samtalsklimatet inom Polismyndigheten är gott samtidigt som andra vittnar om det rakt motsatta.

4.3.2 Uppfattad tystnadskultur

I likhet med området samtalsklimat går också respondenternas uppfattningar om tystnadskultur isär. En polisområdeschef (E066) skriver:

Det upplevs finnas olika perspektiv på begreppet tystnadskultur inom polisen. Tex 1) vågar inte uttala sig till chef med rädsla och risk för repressalier, 2) vågar inte uttala sig med rädsla för att bli utesluten ur en grupp/konstellation där man "ska tycka och vara" på ett visst sätt, 3) "håller varandra om ryggen" mot kriminella och allmänhet. Jag tror det kan vara värdefullt att bredda perspektiven och definiera vad det är man menar när man diskuterar [sic!] "tystnadskultur inom polisen". Det finns fler perspektiv men dessa är enligt min uppfattning de vanligaste.

Av respondentsvar framhålls även vikten av att skilja mellan tystnadskultur och överprövningsskulturer. Det menas att situationer då beslut möter motstånd, ibland kan förväxlas med tystnadskulturer. Vidare skriver respondenter att liknande förväxling kan ske då det kommer till skillnaden mellan att kunna *framföra* sina åsikter och att *inte få gehör* för sina åsikter. I detta sammanhang skriver några av de svarande cheferna att vissa medarbetare kan tolka "högt i tak" som att de alltid ska få rätt i det de framför. En polisanställd, tillika student på den verksamhetsinriktade polisutbildningen (E008), sammanfattar förekomsten av tystnadskultur inom Polismyndigheten med följande svar:

Vi är 40 st i klassen, där alla är civilanställda i myndigheten sedan tidigare, vi är från hela landet. När vi diskuterade frågan så hade vi alla väldigt olika upplevelser av tystnadskultur. Jag upplever inte att vi, i det polisområde jag jobbar i, har några större problem med tystnadskultur. Jag kände mig ganska främmande till de olika upplevelser som övriga i klassen hade. På min arbetsplats har vi rent generellt ett väldigt öppet, och prestigelöst, klimat. Repressalier för att man har sagt vad man tycker förekommer till exempel inte.

I enkätsvaren framhålls att vad som är tillåtet att yttra kan variera beroende på sammanhang och grupp. Respondenterna menar att en viktig påverkansfaktor på kulturen är den samtalston som etableras av chefer och informella ledare. Deras ageranden och beteenden sägs kunna spela avgörande roll för hur andra vågar och kan uttrycka sig. Hos den grupp respondenter som ger uttryck för att tystnadskultur existerar i myndigheten följer att medarbetare kan undvika att uttrycka åsikter och vara öppna, särskilt om de är nya i gruppen. En faktor som beskrivs är socialisering, där gruppens normer och åsikter styr diskussionerna och formar individernas åsikter. I detta sägs även informella ledare kunna sätta standarden och påverka samtalsklimatet mot ett tyst sådant. En handläggare (E068) skriver:

[...] det finns informella strukturer som "styr" vad man ska tycka och säga. Detta är nödvändigtvis inte styrt från chefshåll utan snarare från starka medarbetare med stort inflytande på den egna gruppen.

De informella ledarna menas även kunna påverka det formella ledarskapet, vilket en polisinspektör inom aktionsgruppsverksamhet (E120) skriver om:

Det har varit tillfällen då den informella ledaren har givit mig ganska hård, okonstruktiv och aggressiv feedback inför hela gruppen. Där hela gruppen har gått emot mig och hållit med den informella ledaren.

I några svar framhålls att det finns en osynlig kultur där äldre eller mer erfarna organisationsmedlemmar har stort inflytande och sätter tonen för de samtal som förs. En kvinnlig polis i den yttre uniformerade polisverksamheten (E081) skriver:

Du ska helst vara: Man, Stor, stark, ta snabba beslut och aldrig tveka. Uppskatta högt tempo och adrenalin. Inte tycka saker är läskigt, ta mycket initiativ, vara ambitiös. Du ska vara ambitiös men inte så ambitiös så att det uppfattas som att du gör det för att imponera uppåt utan du ska göra det för att du har ett inre driv. Inte vara lättkränkt utan "ha skinn på näsan". (Vilket du dessutom sällan hör användas på en kille, men som kvinna ska du iaf helst ha det) Våga stå upp för sina åsikter. (Hänger nog ihop med att annars är man feg eller mesig, svag person) vi ska tåla väldigt mycket. Och det är ofta också de signaler som vi får ifrån samhället och som vi också förstärker internt.

Respondenten skriver vidare att denna beskrivning kan sägas känneteckna normen, vilket i sin tur leder till status och därmed talutrymme. I andra svar nämns att manliga poliser och personer med lång erfarenhet ofta har mer att säga till om och med en tendens att dominera samtal. Några skriver att samtalsklimatet blir alltmer begränsat och kontrollerat ju högre upp i hierarkin man befinner sig, särskilt för de med karriärambitioner. Det skrivs även att chefer tenderar att rekrytera likasinnade, ja-sägare eller personer som är lätta att tysta. Så här skriver en polisinspektör (E025):

Jag ser en utbredd kompisstruktur vid rekrytering av högre tjänster. Alla högre cheftjänster i polisområde [...] har koppling till samma lokalpolisområde. [...] Polisen är en hierarkisk organisation och väldigt många medarbetare strävar att komma så högt upp man kan. Det är naturligt och förhoppningsvis får vi de bästa så högt upp som möjligt. Problemet är ju dock att många självmant självcensurerar för att inte stöta sig med fel person eller ledningsgrupp.

I flera svar framhålls att det är den högsta ledningen som sätter tonen för såväl kultur som samtalsklimat och att detta blir till en spegel för övriga chefer och medarbetare. En poliskommissarie på Nationella operativa avdelningen (E102) ger ett exempel på agerande från den högsta ledningen:

En gång blev jag kallad av dåvarande RPC, [...] för att riksdagens insynsråd hade möte och man ville veta mer om polisens arbete mot [...] Inför mötet fick jag skriva vad jag tänkte berätta om, vilket var bland annat att vi saknade personal bland annat. Snabbt kom min skrivelse tillbaks och där hade RPCs kansli strukit över och berättat vad jag inte fick säga. Vid själva mötet var RPC mycket snabb med att tysta ner mig.

I sammanhanget ledarskap betonas att gruppchefer har en central roll i att skapa förutsättningar för god dialog inom respektive grupp. Samtidigt skriver en polisinspektör i den yttre uniformerade verksamheten (E042) så här om tystnadskultur på gruppnivå:

Idag är det din gruppchef som sätter ribban. Det är hen som bestämmer över samtalsklimatet. [...] Idag är allt avgörande om du är kompis med din gruppchef. Det är hen som bestämmer om du ska göra karriär, sätter din lön, vilka utbildningar du får gå osv. Det gäller att "slicka röv" annars kommer du ingen vart. Säger du något som inte passar gruppchefen blir du bestraffad.

Det kan vara sämre lön utan en förklaring. Man får inga utbildningar och kommer ingen vart. Man får helt plötsligt en massa jämkningar och kommenteringar. Gruppchefer som favoriserar en medarbetare och ger allt till hen och helt plötsligt får personen ett vikariat i 6 månader och därefter har du full behörighet att söka tjänster.

Ovan uttryck för att makt och hierarki menas kunna hämma medarbetares förmåga att uttrycka sig fritt, och återfinns i flera andra enkätsvar om påverkansfaktorer. Andra faktorer som nämns är: rädsla för repressalier, rädsla för att inte passa in, eller rädsla för att bli missförstådd. När repressalierna kommer från chefernas sida sägs de kunna handla om: inverkan på karriär, brist på vidareutbildning, avstannad löneutveckling, begränsad möjlighet till övertid, avsaknad av sidouppdrag med mera. Faktorer som dessa menar respondenterna kan göra att medarbetare håller sig tysta och att de inte vågar säga vad de egentligen tycker. Så här skriver en handläggare som arbetar med bedrägeribrott (E127):

Efter man har bevittnat hur chefer och arbetskollegor blivit bemötta efter saklig kritik alternativt ifrågasättande så sattes det snabbt en kultur att säga emot, ifrågasätta eller komma med relevant input. Det är inte bara meningslöst men kommer även resultera i direkta repressalier. De som väl stod upp för sina åsikter blev snabbt ensamma för tidigare vänner och kollegor blev rädda för repressalier.

Av materialet följer att det kan finnas rädsla för att stöta sig med såväl chefer som kollegor, eftersom detta kan riskera karriär och ha inverkan på social acceptans. Flera respondenter skriver att de har hållit inne med att säga saker eftersom de varit rädda att mötas av negativa reaktioner från chefer, informella ledare eller kollegor. Det kan handla om rädsla för att bli nonchalerad, förminskad eller att bli utanför arbetsgruppen. Vidare menas att det kan handla om att mötas av repressalier som påverkad personlig utveckling, löneförhöjning, utbildningsmöjligheter eller framtida referenser. En handläggare och tidigare chef skriver (E101):

När jag gick från chef på nivå 2 till chef på nivå 3 ställde jag fråga om lön till min dåvarande sektionschef. Min fråga var kort och enkel "Påverkas min lön av att jag i viss mån får ändrade arbetsuppgifter och går från chef på nivå 2 till chef på nivå 3?". Min fråga resulterade i en rejäl utskällning (inför chefskollegor) från min dåvarande chef. Vidare resulterade min fråga i att jag blev inkallad på möte där jag fick ytterligare utskällning för att jag ställt frågan. Ingen har vågat nämna frågan om lön därefter.

Respondenterna skriver att det finns många anledningar till att de inte valt uttala sig i olika frågor. Detta har handlat om undvikande av konflikt, speciellt om respondenten trott att mottagaren inte skulle ta emot budskapet väl. Det har också kunnat handla om osäkerhet kring hur mottagaren skulle reagera i stunden, speciellt om denne befunnit sig i en dålig sinnesstämning. Några respondenter har undvikit att uttala sig för att de menar att det finns en kultur av att hålla en enad front i organisationen, och här menas att det särskilt gäller när högre chefer sagt något. Vidare vittnas om rädsla för friktion, vilket respondenterna menar kunnat handla om att inte kliva in på någon annans ansvarsområde eller att kritisera en kollega. Av respondentsvar följer vidare att tidigare erfarenheter av att uttala sig utan att det blivit några förändringar, kan ha lett till att de valt att inte yttra sig mer. Några respondenter skriver att de upplevt att deras åsikter inte blivit lika lyssnade på som andras, särskilt om de inte tillhört ledningsgruppen, varit poliser eller tongivande personer. Respondenter skriver vidare att de varit oroliga för att kunna bli

uppfattade som "jobbiga" trots att deras budskap innehållit konkreta problem och förslag till lösningar.

4.3.3 Förslag för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur

I enkätsvar poängteras att arbetet med att skapa och upprätthålla öppna och inkluderande samtalsklimat är en gemensam ansträngning där både chefer och medarbetare behöver bidra. Det menas handla om att vara medveten om roller som normskapare och att främja dialog och olikheter i åsikter. I svaren betonas att chefer på alla nivåer har en central roll i att skapa en öppen och tillåtande arbetsmiljö där medarbetarna vågar uttrycka sina åsikter och känna sig trygga. Samtidigt menas att medarbetarna har ett personligt ansvar att våga ta plats och bidra till positiva samtalsklimat. Här framhåller respondenter vikten av att skapa tillitsfulla miljöer. Så här skriver till exempel en polis i den yttre uniformerade verksamheten (E081):

Det jag upplever sätter ribban för ett öppet samtalsklimat det är att jag känner att jag kan lita till att människorna jag pratar till bryr sig om mig och mina tankar känslor och att det är en dialog, de behöver inte hålla med mig men ändå respektera mig. Då kommer jag våga prata fritt.

[...]

Vi bestraffar varandra när någon kliver utanför normen. Egenskaper som vi inom polisen behöver bli bättre på som ex. Omtänksamhet, lyhördhet, eftertänksamhet. Dessa egenskaper är många gånger motsatsen till de normer som finns inom polisen och egenskaper som man inte direkt eftersträvar.

För att motverka tystnadskultur förslår respondenter flera åtgärder på ledningsnivå. Dessa inkluderar tid till chefshandledning och diskussionsforum med fokus på kultur och likabehandling för att främja öppen kommunikation och dialog. En utveckling av ledarskapet påpekas som nödvändig, där respondenter tror att det bland annat kan vara möjligt att lära av andra organisationer för att på så vis få nya perspektiv. En lokalpolisområdeschef (E093) skriver om just skilda perspektiv och menar att detta ibland saknas inom polisen. Han menar att medarbetare i vissa grupper är rekryterade som spegelbilder av sina gruppchefer, vilket kan leda till att dessa grupper tror att de har "högt i tak" och att de jobbar med lärande i vardagen, fast de inte har eller gör det. På tema rekrytering föreslår några respondenter att det kan inkludera frågor om kultur och likabehandling i rekryteringsförfaranden. Detta för att sedan noggrant välja ut chefer och arbetsledare, på alla nivåer, som verkligen står för den önskade arbetskulturen och inte bara agerar som "Ja-sägare". Så här skriver till exempel en utredare (E104):

Det är många gånger som sektionschefer väljer ut "kompisar" eller andra personer som de "trivs" med för att ha dessa i sin närmaste krets. Det är sällan man på en högre nivå vill ha andra synpunkter och tankar än de man redan delar med andra i gruppen. Nyttänkande personer är inte alltid välkomna.

Respondenter framhåller att transparens och begriplighet är viktigt inom bland annat rekrytering och lönesättning, eftersom detta menas kunna minska rädslan för repressalier. Dessutom betonas vikten av att aktivt agera mot vänskapskorruption och genomlysa organisationen med avseende på detta i syfte att lägga grund för ett gott samtalsklimat. Flera respondenter skriver att arbetet måste börja i den högsta ledningen, där rikspolischefen, dennes ledningsgrupp och kansli måste vara öppna och inte tysta när det uppstår svåra situationer eller kritiska frågor. Det

menas att det är centralt att den högsta ledningen verkligen följer de riktlinjer och värderingar som de själva förmedlar. Några respondenter framhåller att det är de högsta cheferna och ledningsgrupperna som sätter standarden för hur chefer/ledningsgrupper nedanför dem kommer att agera.

En åtgärd som respondenterna skriver om är att skapa en kultur där öppenhet och dialog uppmuntras, både mellan chefer och medarbetare och inom arbetsgrupperna. Respondenterna skriver att det är betydelsefullt att visa att det är okej att säga vad man tycker och tänker, även om det kan vara obekvämt eller innebära att man ifrågasätter beslut. Chefer föreslås vara närvarande och visa intresse av att lyssna på medarbetarna för att skapa öppna samtalsklimat. Viktiga inslag för att främja tillitsbaserat ledarskap och minska tystnadskultur menas inkludera tid för reflektion, coachande ledarskap och att bygga relationer inom arbetsgrupperna. Så här skriver en administratör på Polisens kontaktcenter (E075):

Jag tror att om medarbetare känner att en gruppchef inte räds för diskussioner så känner man tillit och då väljer att uttrycka sina känslor (fördel om gruppchefen lyssnar och tar till sig andras känslor och tankar på ett seriöst sätt). Att man som gruppchef kan visa sig sårbar och visar att man också kan göra fel är nog också bra vilket också öppnar upp för att medarbetare kanske känner att de kan göra detsamma.

Utbildning och externa experter skrivs också fram som förslag för att hjälpa till att blottlägga strukturer och skapa förändring. En genomlysning av tystnadskultur föreslås ske från högsta nivån ner till alla ledningsnivåer för att se hur utbrett fenomenet är och identifiera de områden där förändringar behöver ske. Vidare betonas vikten av att chefer har förmåga att leda och skapa en öppen kultur där medarbetares åsikter värdesätts. En poliskommissarie (E011) skriver:

Vid rekrytering av chefer och ledare är det otroligt viktigt att få individer med "rätt" uppfattning kopplat till samtalsklimat och värdegrund. Vidare behöver vederbörande ha en hög motivation för att arbeta med sådana frågor. För att styra en grupp som hamnat fel åt rätt håll behöver vederbörande även ha en auktoritet och mognad samt stöd uppifrån i sin roll.

Chefer föreslås aktivt bjuda in till dialog och visa intresse för medarbetares åsikter. Respondenter skriver att tydliga ramar och spelregler behövs för att markera vid signaler om härskartekniker eller gruppuppdelningar. Stärkande av chefer för att främja en kultur där medarbetare vågar agera och reagera konstruktivt menas också vara nödvändigt. Respondenter skriver att genom regelbundna dialoger och utbildning kan medvetenheten om tystnadskultur öka inom organisationen. Att prata klartext och vara transparent i kommunikationen bedöms också kunna skapa tillit och öppenhet. Vidare framhåller respondenter vikten av att det måste vara okej att göra fel och att även lärande och utveckling måste uppmuntras. Här menas att individuella samtal och gruppsamtal kan göra att medarbetare vågar uttrycka sina åsikter och känslor samt tala om förändringar och utmaningar. Tydliggörandet av skillnaden mellan tystnadskultur och andra fenomen framhålls också som essentiellt.

Respondenter bedömer att arbete med uppdragskompassen och då utifrån ett samtalsklimatperspektiv kan främja en gemensam förståelse för den öppenhet som eftersträvas. Att efterfråga feedback och vara öppen för lärande är andra aktiviteter som bedöms kunna ha effekt. Även Reflektioner i vardagen (RIV) bedöms vara ett effektivt sätt att få alla att säga sitt och bidra till samtalet. Respondenter föreslår att RIV ska introduceras redan under polisutbildningen och att

metoden sedan ska användas fortlöpande i verksamheten. Samtidigt framhålls att RIV inte ensamt kan lösa de problem som polisen står inför gällande tystnadskultur. Det sägs att en metod inte förändrar en kultur, även om det är en bra metod. En respondent med facklig bakgrund (E090) som tidigare i sitt svar beskrivit myndighetens problem med tystnadskultur skriver:

Att under dessa förutsättningar lägga på verktyg som RIV och uppdragskompass, blir som att så i jord som ej bevattnas.

4.3.4 Övrigt

I materialet framhålls vikten av att göra sig medveten om att problemen med tystnadskultur är mångfacetterade och att det finns skilda perspektiv och åsikter om deras existens och påverkan. Trots att en grupp av enkätrespondenterna upplever att deras arbetsplats präglas av ett öppet samtalsklimat menar en annan grupp att tystnadskultur är ett stort problem inom organisationen. Vad som också varierar är uppfattningarna om dess omfattning och hur djupt rotad den är. Denna variation ger en polisinspektör (E010) uttryck för med svaret:

Följande skriver jag med stor ödmjukhet inför att det kan finnas en tydlig tystnadskultur i andra delar av myndigheten, men ifrån min horisont och erfarenhet så är det en relativt liten grupp som låter väldigt mycket. Dessa personer har ofta inte blivit tilldelade tjänster för att man inte har rätt kompetens.

I kontrast till det nyss återgivna citatet, framhåller en polisassistent (E095) följande om tystnadskulturers allvar och omfattning inom myndigheten:

Tyvärr tror jag att vår ledning inte har förstått hur stort problemet är och hur pass lång tid det kommer att ta att förändra det som är. [...] Jag har arbetat utanför den här myndigheten i över 20 år och blev färdig polis för fyra år sedan. Jag har aldrig, i hela mitt liv, inom någon annan organisation, upplevt den rädsla och försiktighet som poliser har att uttala felaktigheter, problem och åsikter som inom polismyndigheten. Det är skrämmande.

Den rädsla och försiktighet som kommer till uttryck i citatet återkommer på flera andra platser i materialet och där det framgår att det är viktigt att organisationen är ”förlåtande” så att dess medlemmar vågar göra fel. Av materialet framgår vidare att arbetet med att förändra normer och ärvda beteenden på arbetsplatser är en långsiktig process som måste integreras i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Här framgår att ständigt arbete med kulturfrågor krävs och att detta inte är något som får ”komma upp vartannat år som en satsning”. Kontinuerligt arbete med att belysa och adressera tystnadskultur framhålls som särskilt viktigt med tanke på den ständiga påfyllnaden och cirkulationen av medlemmar i organisationen. Respondenter betonar vidare att detta arbete måste involvera individnivå, ledarskapsnivå och organisatorisk nivå för att det ska vara effektivt.

4.4 Intervjuer om samtalsklimat och tystnadskultur

De 14 intervjuerna med personer inom bland annat HR, operativt arbete och ledarträning samlar svar inom områdena: 1) upplevt samtalsklimat, 2) uppfattad tystnadskultur, 3) förslag för att skapa öppna samtalsklimat och att motverka tystnadskultur, samt 4) övrigt.

4.4.1 Upplevt samtalsklimat

Genom intervjurespondenternas berättelser tecknas en mångfacetterad bild av hur olika aspekter av polisverksamheten kan forma kommunikationen och interaktionen mellan individer. Ett tema som framkommer i några berättelser (I011, I013, I014) är kontrasten mellan olika verksamhetsgrenar. Här beskriver de intervjuade polisaspiranterna att utredningssidan varit en miljö där samtalsklimatet varit avslappnat och icke-prestigefyllt. Erfarenheter härifrån handlar om att medarbetare välkomnas att ställa frågor, oavsett hur enkla eller komplexa de kan vara. För aspiranterna har detta handlat om trygga miljöer i vilka lärande och ömsesidig förståelse främjas. Däremot beskriver de skillnader då det kommer till den yttre uniformerade verksamheten. Här framträder i några fall en mer utmanande och tävlingsinriktad miljö, där organisationsmedlemmar kan uppleva en press att prestera. Vidare diskuteras att ålder och erfarenhet kan leda till trygghet, vilket i sig kan ha påverkan på det samtalsklimat som råder. Av flertalet respondenter beskrivs att den närmaste gruppen i flera fall kan erbjuda ett relativt öppet samtalsklimat där dialog och utbyte av åsikter främjas. Vidare reflekterar några (I006, I007, I009) över en bristande ärlighet och transparens från ledningsnivå, där det upplevs som att information begränsas och att medarbetare inte ges insyn i beslut. Det ges vidare uttryck för en maktstruktur som påverkar kommunikationen inom organisationen, där det blir tydligt hur överordnade beslutsfattare kan forma det övergripande samtalsklimatet. Dessutom belyser några respondenter (I007, I009, I011) en utvecklingskurva när det kommer till att våga ifrågasätta och uttrycka åsikter. De beskriver en inledande rädsla och osäkerhet bland unga medarbetare att ställa kritiska frågor eller föreslå förbättringar. Denna känsla sägs dock förändras med tiden när individer vinner i självförtroende och upplever en ökad trygghet i sin yrkesroll. En intervjuerson (I003) ger följande beskrivning av unga chefer:

Idag finns väldigt många unga ledare inom polisen och de kanske inte bottnat i vilka de själva är. Det kan bidra till en ängslighet. Och till det ett mycket svårt uppdrag. Ängslighet kan handla om att vara till lags till någon. Det kan handla om media, lagstiftning, chefer, uppdrag, medarbetare. Det är lätt att gå vilse och få känslan av att när kommer jag bli avslöjad. Alla vill ju göra rätt och få bekräftelse.

En kritisk punkt som framkommer i svaren är betydelsen av ledningens roll i att forma samtalsklimatet. Respondenterna poängterar samfällt behovet av öppenhet, ärlighet och transparent kommunikation från ledningen för att skapa en miljö där medarbetarna känner sig uppmuntrade att uttrycka sina åsikter och idéer. Genom att främja ett klimat där varje röst är värdefull och respekterad, menar de att ledningen i hög grad kan påverka samtalsklimatet och i förlängningen organisationens resultat. Reflektioner om den egna rollen vad gäller samtalsklimat sägs visa på vikten av att varje individ tar ansvar för att främja en öppen och sund dialog. Genom att identifiera och utmana egna tendenser till tystnad och rädsla för att uttrycka sig, menas att varje organisationsmedlem kan bidra till att forma ett positivt samtalsklimat inom organisationen.

4.4.2 Uppfattad tystnadskultur

Intervjupersoner ger uttryck för att kulturen inom polisorganisationen är svår att konkret definiera. Samtidigt beskriver flera respondenter (I001, I003, I004, I005, I013) att rådande kultur ger upphov till ängslighet och med påverkan på hur organisationsmedlemmar uttrycker sig. Kulturen liknas av respondenter vid att ansluta sig till en gemenskap med tydliga riktlinjer för att bli accepterad. Denna gemenskap menas bygga på ett system av normer och förväntningar, och att detta i sin tur kan ha både positiva och negativa effekter. Samhörighet och gemensamma mål lyfts fram som fördelar, men samtidigt framhålls risken att individers frihet till uttryck begränsas. Hierarki och struktur beskrivs som centrala delar av kulturen inom polisen och det menas att den påverkar hur organisationsmedlemmar tänker och agerar. Det menas vidare att hierarki och struktur också kan göra att polisen inte lyckas anpassa sig till de utmaningar som en föränderlig brottslighet innebär. Det framhålls att en kulturformande process börjar redan under grundutbildningen till polis, där individer formas till att följa specifika tankesätt och beteendemönster. Respondenter bedömer att denna sociala process kan ha negativ påverkan på öppna samtalsklimat inom polisorganisationen. En respondent (I003) säger:

Man kommer som in i en gemenskap. En gemenskap som bygger på olika rättesnören, att så här ska man vara här, och så här ska man vara för att accepteras. Och det kan ju vara på gott och ont. Samtidigt så sammansvetsar det poliser som yrkesgrupp. Och det är ju på gott och ont det här. Vissa grupper kan vara för slutna och där finns det ingen tolerans. Till att man får vara sig själv. Det kan bli väldigt isolerat. Både som medarbetare men också som chef. Kulturen är ju också bra, för sammanhållning, tillhörighet och för att ha samma strävan. Men det kan också vara negativt, för man får inte vara den man är, man får inte säga vad man tycker för då platsar man inte. Och då kan man bli utfrysad på olika sätt. Att ställas lite utanför.

Några respondenter (I004, I005, I011) tror att tystnadskultur kan upplevas olika beroende på individers sociala status och erfarenheter. Detta menar de kan böttna i varierad rädsla för konsekvenser av att uttrycka åsikter och kritik. Det framkommer också att tystnadskultur inte bara handlar om att hålla inne med kritik utan att den också påverkar sociala relationer och beslutsprocesser. En gemensam nämnare som nämns för tystnadskultur inom polisen är en grundläggande ängslighet och oro för eventuella konsekvenser av att uttrycka åsikter. En intervjuperson (I001) säger:

Tystnadskulturen böttnar i stor ängslighet. Man vågar inte säga sina åsikter fullt ut. Framför allt inte mot överordnade led. Man är rädd för repressalier. Eller på något annat sätt bli åsidosatt om man går framförallt om man går i konflikt med någonting eller går emot något. Det är viktigt att vara lojal. Myndigheten tar inte tillvara på oliktankande utan främst ja-sägare. Det finns också en tystnadskultur medarbetare emellan. Det kan finnas i sidled också, men kanske mest chefer emellan. För chefer kan det handla om en ambition av att klättra i karriären eller få någon annan tjänst så man liksom håller sig vän även åt sidorna så att säga.

Flertalet respondenter (I001, I005, I007, I011, I014) framhåller att ängslighet kan skapa en tveksamhet inför att öppet ifrågasätta överordnade eller uttrycka kritik. Detta menas kunna skapa en atmosfär där organisationsmedlemmar undviker att lyfta frågor, även om det innebär att de inte förstår beslut eller är oeniga. Ett specifikt exempel belyser en händelse där en högre chef avfärdade en diskussion om förändring genom att antyda att de som inte anpassar sig till

fattade beslut inte passar in i organisationen. Denna händelse satte inte bara djupa spår hos den enskilde, utan den menas även illustrera hur tystnadskultur kan förstärkas och hindra öppen dialog. Respondenten (I007) säger:

[...] det var en ledarskapsfråga om hur man hierarkiskt dödar en diskussion. Det gjorde att jag höll mig på min kant och låg profil efter det. Jag ville inte opponera mig eller ha synpunkter på olika saker för att få en smäll av det igen, ribban var lagd. [...] Men det där satt, och det här var 2007. Och den har suttit hos mig fortfarande, att den kom och att den kom ifrån just honom. Det lirande inte med hans sätt att vara annars [...]

Vidare ger materialet uttryck för att tystnadskultur kan botten i en ovilja att avvika från normen eller en motvilja att erkänna okunskap. Intervjusvar ger även vid handen att mottagarens inställning och personlighet spelar en viktig roll för hur information och feedback tas emot. Här menas att vissa mottagare kan reagera defensivt eller använda härskartekniker, vilket ytterligare kan förstärka tystnadskultur. Därför betonas vikten av närvarande och intresserade chefer/ledare som kan skapa en trygg miljö för att diskutera frågor och utbyta åsikter. Vidare indikeras att tystnadskultur kan påverka kunskapsöverföring och utveckling, särskilt när det gäller att förstå ny lagstiftning eller införa nya arbetsmetoder. Rädslan för att blotta okunskap eller fel sägs kunna hindra organisationsmedlemmar från att ställa frågor eller uttrycka oro, vilket menas kunna ha negativa konsekvenser för polisorganisationens utveckling.

Respondenterna beskriver polisen som en hierarkisk organisation, och kulturens påverkan på individens förhållande till ledning och styrning diskuteras. Flera respondenter (I001, I003, I007, I010) ger uttryck för att vissa chefer kan undvika att ifrågasätta beslut eller framföra problem till överordnade av rädsla för att bli stämplade som negativa eller besvärliga. Det påpekas även att tystnadskulturer påverkar ledningsgrupper, där chefers rädsla för att framstå som svaga eller osäkra kan leda till att de undviker att uttrycka sina åsikter. Några respondenter (I003, I005, I010) beskriver att tystnadskultur kan hindra effektiv kommunikation och informationsflöde mellan olika hierarkiska nivåer. Det nämns att information ibland filtreras bort innan den når högre chefer, vilket gör att viktiga uppgifter kan stanna på lägre nivå utan att förmedlas vidare. En respondent (I003) säger:

Förhållandet med tystnadskultur går ända upp till högre chefer. Det kan vara närmaste chefen eller däröver. Där finns också väldigt mycket filter, så att viktig information och kommunikation inte når upp. Saker som man vill berätta. Finns exempel på när man lyfter saker till närmaste chef, men då informationen inte lämnar den nivån utan stannar. Det blir som en form av visklek. Om man lyfter saker så filtreras det, genom att nästa chef i hierarkin inte riktigt tar med all information. Kanske för att det är negativ information. Som filtreras bort. Man kanske inte vill framstå som att man lyfter problem till nästa chef. För det kan ju påverka den chefs anseende. Att vara den som bara gnäller. Och vad leder det till för resumé och karriär?

En annan respondent (I001) beskriver filtrering av information på följande sätt:

[...] information till nästa chefsled tvättas så att den blir mer och mer urvattnad. Detta i kombination med att överordnade nivåer ger sig in i underliggande, vilket kan uppfattas som ett stort kontrollbehov. Det ena ger det andra

och de påverkar varandra. Cheferna vet om att informationen tvättas så därför måste de in och kontrollera. Ju högre upp man kommer desto ängsligare är man att säga sin mening. Men sen finns också den där ängsligheten neråt. Och då uppstår det här kontrollbehovet.

Enligt materialet kan denna del av tystnadskulturen påverka hela organisationen genom att skapa en ovilja att framföra negativ information och göra det svårt att tala om problem och utmaningar. Bakgrunden till denna tystnad kan handla om rädsla för påverkan på anseende och karriär. Enligt intervjumaterialet påverkas även möjligheterna till öppen och ärlig dialog chefer emellan, av att högre chefer inte alltid tar emot kritik konstruktivt. En respondent (I012) säger att rikspolischefen har ett stort ansvar för vilken kultur som sätts i organisationen, och att denne kan "ta med sig" kulturella influenser från sin tidigare organisation. Respondenter (I005, I006 I010) ger exempel på när rikspolischefen visat irritation och ilska i samband med möten. Några av de respondenter som berättar om detta menar att sådant beteende kan skapa en kultur där deltagare tvekar att framföra sina åsikter, och där rädslan för att bli negativt bemött förstärker tystnadskultur ytterligare. Det poängteras att förändringen av de tystnadskulturer som råder måste börja bland chefer i högre ledningsgrupper innan det kan sprida sig nedåt. Det framkommer att detta handlar om att främja en kultur där olika åsikter välkomnas och där konstruktiva diskussioner uppmuntras. Enligt materialet kan en sådan arbetsmiljö leda till att tystnadskulturer övervinns och att sunda samtalsklimat etableras inom hela organisationen. Vidare betonas vikten av att ha chefer/ledare som är närvarande, coachande och beredda att lyssna. Ett dilemma som framhålls i detta sammanhang är att många chefer jobbar mer än 40 timmar för att få ihop sin arbetstillvaro. En respondent (I008) säger att det också är en kultur som gör att man skapar en arbetsmiljö åt sig själv som inte går att fixa under ordinarie arbetstid. Detta ser inte högre chefer (på grund av tystnadskultur), som istället tror att de underordnade cheferna sköter sina jobb på ordinarie tid. De tidsmässiga utmaningarna till trots framhålls vikten av att chefer arbetar med samtalsklimat på konstruktiva sätt, för att skapa miljöer där medarbetare vågar uttrycka sina åsikter utan rädsla.

Av intervjumaterialet följer vidare att polisens hierarki gör att det bland många organisationsmedlemmar finns en naturlig strävan att göra chefskarriär, men att detta också är en fråga med potentiella nackdelar. Bland annat beskrivs fenomenet vänskapskorruption i samband med rekryteringar och dess påverkan på vilka dörrar som öppnas för "ja-sägare" eller stängs för de som är frispråkiga. Några respondenter (I001, I005, I006, I010) uppger att polisens chefsförsörjning, med bland annat referensbaserad handplockning till chefsprogram och tillförordnandeskap, ger stora möjligheter till att rekrytera personer baserat på personliga relationer. Kompisrekryteringar sägs kunna nära en kultur av tystnad. Några av dessa respondenter menar att andra personer därigenom inte får samma chans att söka tjänsten trots att de kan vara mer kvalificerade utifrån förtjänst och skicklighet. Sett till samtalsklimat och att ge uttryck för saker som är negativa, pekar materialet på att detta i vissa fall kan ha ogynnsamma konsekvenser för organisationen som helhet. I sammanhanget kompisrekryteringar poängteras behovet av transparens vid rekrytering genom arbetsledningsbeslut. Vidare framhåller en intervjuperson (I008) att rekrytering av likasinnade personer kan leda till en brist på olika perspektiv, vilket i sin tur kan mynna ut i att de beslut som senare fattas inte är tillräckligt perspektivbelysta och förankrade. Denne respondent menar vidare att alltför homogena grupper kan påverka samtalsklimatet negativt inom organisationen.

Ett exempel belyser hur en annan respondent (I009), som försökte rätta till oegentligheter inom ett turlag, istället blev straffad med karriärmässiga konsekvenser som följd. Genom att adressera ett allvarligt missförhållande av sexistisk karaktär hamnade hen i en situation där en introduktionsutbildning till högre nivå upphörde utan närmare motivering. Respondenten säger:

[...] och sen för typ 2,5 år sedan så besannades min farhåga för då när jag lyfte upp ett missförhållande i turlaget så blev jag ju ordentligt straffad efter det. [...] jag kunde inte i min vildaste fantasi räkna ut att... eh... det faktumet att jag försöker göra rätt kopplat till hur man pratade på utbildningar och så om jämställdhet osv. att det skulle kunna få de här konsekvenserna. Jag trodde snarare att tar jag den här lite tunga pucken och lyfter det här så kommer jag ha stöd och alla med mig. Men det var ju tvärtom.

Respondenten fick aldrig något svar på varför introduktionen upphörde, men spekulerar i vad som kan ha legat till grund:

Utåt sett så var det här turlaget som jag var en del av ett väldigt bra turlag, det var god stämning, alla gillade alla, mycket aktiviteter på fritiden... eh... cheferna var liksom sköna, ja. Fixade våfflor på utbildningsdagen. Och jag tror att den bilden var jätteviktig för dem. Att det var det bästa turlaget [...]. Att personal trivdes osv. Där någonstans kom jag och stack håll på den ballongen. Och det tror jag att de hade svårt att hantera.

Kort efter händelsen blev respondenten omplacerad till ett annat turlag och senare sökte denne sig till andra arbetsuppgifter. Trots samråd med den lokala arbetsgivaren och facket förändrades således inte respondentens situation till det bättre. Av utsagan följer vidare att kollegornas framtoning och relationer inom turlaget hade en betydande påverkan på hur respondenten uppfattades och behandlades.

På det generella planet framhåller några respondenter att myndigheten har ett stort jobb i att kontinuerligt kompetensförsörja, och att tiden inte alltid finns. Rekryteringar menas kunna ta tid och vara kostsamma om dessa genomförs med anställningsbeslut istället för med arbetsledningsbeslut. Samtidigt resoneras kring vad detta kan innebära för såväl tystnadskultur som de arbetsrättsliga faktorerna förtjänst och skicklighet. I detta sammanhang diskuteras också platannonser som innehåller texter som: ”vi lägger stor vikt vid personliga egenskaper”. Sådana skrivningar bedöms öppna upp för en subjektiv ordning genom vilken det är möjligt att handplocka ja-sägande kandidater. En intervjuperson (I001) säger:

[...] och att ta vara på de som inte alltid är ja-sägare. Att skapa heterogena ledningsgrupper med olika personligheter olika kunskaper och kompetenser. Idag är det alldeles för likt. Detta för att få en blandning och input från olika perspektiv och erfarenheter, annars blir det ganska urvattnat, tråkigt och blekt. Då blir det ännu svårare tror jag att säga sin mening med avvikande åsikt när man vet att majoriteten ändå är typ stöpta i samma form och tycker likadant. Kompisrekryteringar påverkar också. Det kan handla om att en ny högre chef ”tar med sig” han eller hon känner förtroende för. Det kan få förödande konsekvenser. Samtidigt är det inte konstigt med rekryteringar. Man är polis och det finns en myndighet att göra karriär i. Det blir trängre på toppen.

Bland respondenterna råder samstämmighet i att rekrytera och utveckla ledare med rätt kompetens och egenskaper, så att de kan skapa en inkluderande och tillitsbaserad arbetsmiljö. I samband med detta föreslår de att en mer aktiv och genomtänkt rekrytering av chefer och ledare skulle kunna motverka tystnadskultur. Det framhålls att det är nödvändigt att identifiera önskvärda ledaregenskaper med avseende på förmåga att skapa öppna samtalsklimat och sedan rekrytera individer som lever upp till detta. Transparens, objektivitet och öppen kommunikation menas vara avgörande för att undvika vänskapskorruption och andra negativa påverkningar på rekryteringar och arbetsmiljön. En balans mellan att upprätthålla goda relationer och att fatta rättvisa rekryteringsbeslut lyfts fram som en utmaning. Ett rättesnöre som föreslås i dessa rekryteringssammanhang kan vara som en respondent (I010) säger att: ”det som är lagligt inte alltid behöver vara lämpligt”, vilket tar sikte på stort arbetsrättsligt handlingsutrymme och godtyckliga rekryteringar. För att bevara integritet och öka effektiviteten i rekryteringar bedöms det nödvändigt att kontinuerligt granska och anpassa processerna. I materialet understryks att tydlighet och öppenhet från den rekryterande chefens sida är avgörande för att undvika missförstånd och rykten.

4.4.3 Förslag för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur

Från respondenter framkommer att chefens agerande och grupp dynamiken påverkar vilka normer som sätts för vad som är tillåtet att säga och inte säga. Närvarande och engagerade chefer sägs kunna spela nyckelroller i att skapa positiva och reflekterande samtalsklimat. Genom att vara lyhörd för medarbetares åsikter och uppmärksamma och hantera oönskade beteenden menas att chefen kan sätta tydliga spelregler för samtalen. Det framkommer också att chefens agerande genom att exempelvis avbryta diskussioner eller med kroppsspråk, kan påverka ribban för vad som är tillåtet att säga. Det betonas att ledningen och cheferna har en central roll i att skapa förutsättningar för en miljö i vilken medarbetare vågar uttrycka sina åsikter och känna sig trygga. Så här skriver till exempel en polis inom underrättelseverksamheten (E022):

Nyckeln för att lyckas är närvarande chefer som dagligen dags ser vad som händer, styr verksamheten, uppmärksammar samt sätter tydliga spelregler/målsättningar. Arbetsplatser med frånvarande chefer, anställda som inte är ”du” med varandra i kombination med oklara direktiv skapar istället rädsla, individualism, tystnad och frånvaro av ansvarskänsla.

Reflektioner i vardagen (RIV)

Av det samlade intervjumaterialet följer att Reflektioner i vardagen (RIV) bedöms vara lämpligt för arbete med samtalsklimat. RIV beskrivs som en enkel metod vilken tillgodoser det grundläggande behovet av reflektion inom alla professioner. Samtidigt menar några respondenter (I005, I011) att RIV inte ensamt motverka tystnadskulturer, men att det väl vara ett verktyg för att reflektera kring just tystnadskultur. Av materialet följer en betoning på behovet av att upprätthålla kontinuitet i användningen av RIV för att bryta ner kulturella barriärer över tid. Så här beskriver en respondent (I005) detta:

RIV bör användas mer kontinuerligt och använder man den strukturen och det tänket skulle det kanske vara möjligt att riva vissa kulturella murar. Samtidigt är det lätt att sätta övertro till sådana koncept som presenteras med tiden. Så det kanske är tveksamt om det kommer förändra kulturen eftersom den är så djupt satt.

En tydlig omständighet som framkommer i flera svar (I002 m.m.) är vikten av att hela ledningskedjan bör engagera sig i RIV för att det ska leda till verkliga resultat. Vidare följer att RIV inte bör betraktas som en "metod" i sig, då detta ordval riskerar att skapa skepsis hos deltagare som drar sig till minnes tidigare, och nu utmönstrade, verktyg för arbete med kultur. Istället menas att det är viktigt att presentera RIV som ett verktyg för reflektion, något som de flesta ändå redan är involverade i. Dessutom betonar respondenter vikten av att inkludera andra verktyg, som exempelvis "uppdragskompassen", i arbetet med kultur. Dessa tillvägagångssätt menas kunna hjälpa till att se situationer från olika perspektiv och att diskutera dem utanför den egna sfären. Respondenter menar att genom att bryta ned stora frågor till mindre delar och diskutera dem på detta sätt kan skapa en öppen dialog som är fokuserad på specifika aspekter, istället för allmänna påståenden om exempelvis tystnadskultur. Av respondenterna (I008, I013, I014) betonas att RIV inte är en del av polisutbildningen, men att dess principer och strukturer borde införlivas där och i andra utbildningar och ledarskapskurser. Det beskrivs hur RIV kan fungera som en katalysator för öppen dialog, genom att alla involverade samlas runt en enkel strukturerad systematik för att utforska företeelser, problem eller effekter. På så sätt bedöms RIV kunna fungera som ett verktyg för att skapa och upprätthålla ett öppet samtalsklimat, där olika perspektiv respekteras och ökad förståelse uppnås. Så här säger en respondent (I009):

Jag tror absolut att RIV kan bidra till öppen samtalskultur, eftersom hela det konceptet bygger på att man tillsammans utifrån en enkel systematik tittar på en företeelse eller ett problem, eller en effekt och sen så borrar man i det. Fördjupar sig i det. Tar man RIV och använder det i de frågeställningarna som tar sikte på tystnadskultur då kan det absolut bidra.

Ledarträning

I intervjumaterialet beskrivs betydelsen av ledarträning som en respons på behovet av att implementera styrdokument i praktiken. Ledarträningens huvudsakliga fokus menas ligga på att träna chefer i att utföra sina dagliga uppgifter, inklusive samtal och utveckling av medarbetare. Respondenter liknar ledarträningen vid en "Boot camp" där chefer på direkt, indirekt och strategisk nivå tränas i sina vardagliga roller. Ledarträningen bedöms ge chefer möjlighet att utveckla sin förmåga att agera mot tystnadskultur och främja öppen dialog. Intervjupersoner (I001, I004, I008) framhåller att det krävs mod för att konfrontera problematiska aspekter av organisationens kultur och beteenden. Trots att det inte finns ett dedikerat avsnitt för tystnadskultur i ledarträningen, sägs ämnet behandlas i diskussioner vilka har som syfte att rusta deltagarna för fortsatt arbete med dessa frågor. Utmaningar som rör att uttrycka åsikter och hantera informationsflöden diskuteras av respondenter som hinder för en öppna och konstruktiva samtalsklimat. Det noteras att samtalen ger möjlighet för deltagarna att diskutera dessa aspekter med andra chefskollegor. Det menas att ledarträningen har potential att utveckla modet hos chefer att ta itu med tystnad och passivitet. Intervjumaterialet pekar även på att det under ledarträningen kan framkomma en diskrepans mellan polisorganisationens öppna kultur och den mer djupt liggande kulturen. Respondenter säger att bakom den utåt framträdande kulturen existerar en annan verklighet som vissa deltagare kan tycka är smärtsam att konfrontera. Denna förståelse menas grundas på deltagarnas egna upplevelser tillsammans med inläsning av internrevisionens rapport om poliskultur och dess påpekanden om vilka åtgärder som bör vidtas. En respondent (I004) beskriver ledarträningsprocessen så här:

Mycket handlar om att inventera och förflytta sig till hemmaplan. För annars är det ju ganska lätt att man pratar om hur vi borde ha det eller hur vi uttrycker att vi har det. Men man måste ju gräva fram egna exempel. Både goda exempel på kultur, men också sådana man kan bryta i och problematisera varför ser det ut på det här sättet. Så både hur man har det och hur vi skulle vilja ha det. [...] Kultur är någonting som intresserar deltagarna i ledarträning jättemycket. Ledarträningen ger tid att prata om den egna vardagen. Skönt att sitta där och faktiskt få tid att göra det. Och det är ju då vi också har en förhoppning om att man tar med sig det ut tillbaka till sin ordinarie verksamhet.

Respondenter säger att under ledarträningens diskussioner om kultur och beteenden får deltagarna möjlighet att ta upp tystnadskulturens påverkan, samtidigt som de kan få del av andras tankar och erfarenheter. Det poängteras att en ökad medvetenhet om dessa frågor kan föra med sig förändringar även utanför ledarträningssammanhanget.

Grupphandledning

En respondent (I011) berättar om sina erfarenheter av grupphandledning i den yttre uniformerade verksamheten. Han säger:

[...] de forumen har gett oss självklara möjligheter till samtal som vi kanske inte har haft tidigare. [...] Det har gett mig en möjlighet att lära känna mina kollegor i mina ögon på ett djupare plan vilket jag också tror i sin tur också underlättar kommunikationen i arbetsvardagen så att säga. I grupphandledningen har vi en person som kommer från företagshälsovården. Varje tillfälle har varit 2–2,5 timmar. [...] Lyxigt att ha någon som leder samtalet kan fördela ordet kan hämta hem lite när det kanske sticker iväg något sidospår men som också har sin kompetens så att säga och kan lägga in en akademisk eller erfarenhetsmässig kunskapsutveckling genom att berätta någonting utifrån det hon hör i det här fallet. Jag upplever det som väldigt positivt.

Respondenten upplever att det är skönt med någon utifrån ”som tittar på saker med rätt så ofärgad blick” eftersom det annars kan finnas en risk att rådande uppfattningar och ”sanningar” blir styrande för samtalet. Något som beskrivs som en potentiell begränsning. Respondenten berättar att det är långt ifrån alla grupper som har sådan handledning. Enligt respondentens uppfattning kan det vara upp till den enskilda gruppen och den enskilda gruppchefen att ta tag i det, samt att också myndighetens ekonomi kan vara en begränsning. En annan begränsning som beskrivs är tid genom citatet: ”Det största problemet kan vara att klämma in grupphandledning rent tidsmässigt.” Ingen av de andra respondenterna nämner grupphandledning i sina svar.

4.4.4 Övrigt

Av materialet följer att utveckling av samtalsklimat börjar i en öppen dialog och ett uppmuntrande av ärlig kommunikation, både från medarbetare och ledning. I detta sammanhang framhålls vikten av att skapa atmosfärer där avvikande åsikter och perspektiv välkomnas och utforskas. Vägen framåt menas kunna handla om att adressera tystnadskultur på såväl individuell som organisatorisk nivå samtidigt som tryggheten ökas och rädslan för repressalier minskas. En central aspekt som framhävs är övergången från abstrakta teorier till praktisk implementering. Det framhålls att det är viktigt att inte enbart förlita sig på robusta rutiner och styrdokument, utan snarare att förankra dessa i en verklig vardag. Denna övergång från ord till handling lyfts fram som viktig för att skapa en kultur som inte enbart lever på papper, utan som präglar dagliga

arbetsinsatser och beslut. Vidare säger respondenter att det kan vara nödvändigt med riktade insatser. I detta sammanhang berättar en respondent (I007) om polisens ”stora etiksatsning” i slutet av 1990-talet. Trots att denna utbildning var obligatorisk för alla, menar respondenten att det fanns de som ansåg att den inte hade någon direkt relevans för dem. Detta menar respondenten illustrerar en situation där en standardiserad åtgärd implementeras över hela organisationen utan att anpassas efter individuella behov eller upplevelser. Respondenten berättar vidare att utbildningen togs bort innan alla hade hunnit gå den.

Intervjumaterialet pekar också på behovet av att utmana den traditionella hierarkiska strukturen och främja en kultur där alla röster har möjlighet att höras. Ett sätt att göra detta sägs kunna vara att införa mentorskapsprogram samtidigt som ett annat kan vara öppna rundabordssamtal. Om rundabordssamtal och omvänt mentorskap säger en facklig respondent (I010):

Jag tänker att man kanske ska bjuda in forskning andra myndigheter chefer till något typ av runda bordssamtal för att ta upp det i ett öppet forum. För vi vill ju bli bättre. Man kanske kan öppna upp det och få externa perspektiv, det tror jag att våra medlemmar skulle uppskatta. Det handlar om att erkänna att problemen finns och att vi vill göra någonting åt det. Istället för att som nu kallar till ett slutet forum, ett möte och komma fram till någonting. Ledningen borde fråga den yngre generationen: hur skulle ni ha gjort? Att få ett omvänt perspektiv, för att vi andra är redan inne i det här, det behövs något externt för att kunna lyfta det här. [...] Det finns inga genvägar, vi måste försöka jobba med kulturfrågorna inte bara tystnadskultur utan jobba med samtliga frågor till exempel ledarträning, som jag tycker borde vara obligatoriskt så att man har en gemensam grund är man chef så är man en kulturbärare.

5 Analys

Analysen syftar till att diskutera och förstå vad som kännetecknar tystnadskultur i Polismyndigheten, hur den uppfattas inifrån samt hur det är möjligt att arbeta för att motverka den. I kapitlet används de teoretiska analysmodellerna från avsnitt 2.6 för att analysera empirin som presenterades i kapitel 4 och samtidigt utveckla dessa modeller till förhållanden giltiga för polisen (figur 5–7). Genom att tillämpa de teoretiska analysmodellerna och samtidigt djupdyka i materialet, bidrar analysen med svar på studiens forskningsfrågor. Analysen presenteras i avsnitten: 1) kulturer inom polisen, 2) tystnadskulturer inom polisen, 3) samtalsklimat inom polisen, samt 4) att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur.

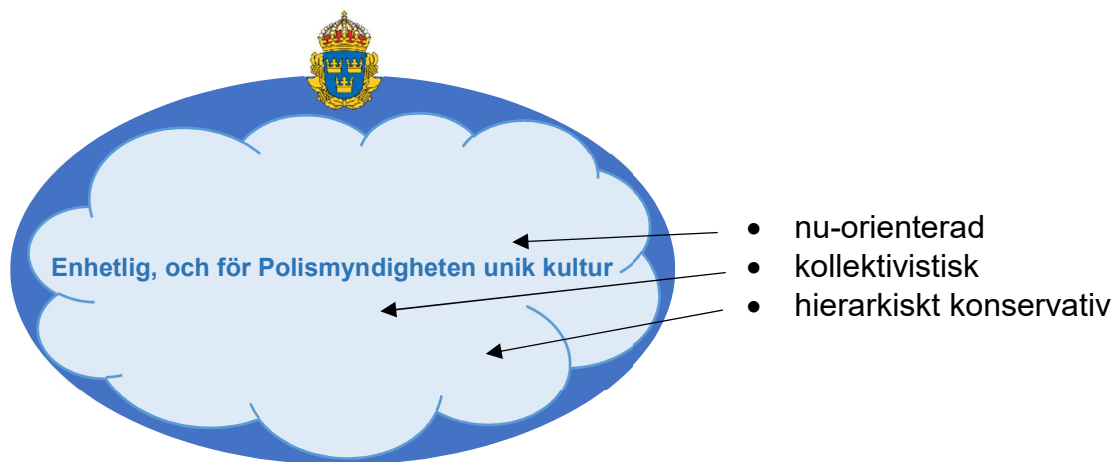
5.1 Kulturer inom polisen

Av undersökningen följer att flera respondenter menar att kulturen inom polisorganisationen kan vara svår att konkret definiera, vilket bekräftar det som forskningen (Schein, 1985; Hofstede, 1985; Alvesson, 2015 m.fl.) gör gällande, samtidigt som det också illustrerar fenomenets flyktiga och subjektiva natur. Detta bör tolkas som att polisorganisationens kultur inte nödvändigtvis kan begränsas till en enkel beskrivning, utan att den snarare är ett resultat av sammanflätade uppfattningar, värderingar och sociala dynamiker. Denna omständighet pekar på angelägenheten att förstå och omfamna kulturens mångdimensionella natur, istället för att försöka sig på förenklingar eller generaliseringar rörande kulturella förhållanden inom polisorganisationen. Detta är viktigt, inte minst eftersom undersökningen pekar på att det finns flera uppfattningar om vad kultur är. Risken är annars att olika personer talar om olika saker, när de egentligen menar samma sak. Eller att de använder ett och samma begrepp, trots att de med det menar olika saker. Denna begrepps- och åsyftandeproblematik adresseras på flera platser i materialet, och kan tolkas som att det finns behov av att ensa begrepp och att föra en strukturerad dialog kring frågorna.

Undersökningen visar att polisorganisationens kultur påverkar hur de anställda tänker, agerar och kommunicerar, vilket ligger i linje med vad forskning gör gällande om detta (Eriksson-Zetterquist et al. 2006 etc.). Detta gör att kultur kan ses som påverkansfaktor med avseende på individ, grupp och organisation, vilket i polisens fall är en stark sådan. Nyanställda socialiseras in i den befintliga gruppens meningsvärld samtidigt som de lär sig hur saker ska uppfattas och förstås, vad som är rätt och fel, och vad lämpligt beteende i gruppen. Vad gäller yrkesgruppen poliser förefaller denna insocialisering kunna vara särskilt starkt, då det för dessa handlar om att först läsa en nischad uppdragsutbildning innan det är dags för aspiranttjänstgöring utgående från mönsterpedagogiska metoder där erfarenhet väger tungt och där ”gammal vet bäst”. Givet att den starka och enhetliga poliskulturen kontinuerligt överförs som det rätta sättet att se, tänka och känna om problem, finns skäl att tro att polisiär kulturförflyttning kan vara svårt och ta tid. Den tidigare länspolismästaren Carin Götblads ord om att ”...förändra poliskulturen är som att vända en atlantångare” bekräftas av såväl det insamlade materialet som av forskning på området (Eriksson-Zetterquist et al., 2006; Alvesson, 2015 etc.). Sammantaget kan detta tolkas som att den enhetligt polisiära kulturen är en relativt stabil faktor, där eventuella förändringar kan kräva engagemang, uthållighet, tålamod och resurser.

Av undersökningen följer att polisens organisationskultur bygger på ett mönster av grundläggande antaganden eller ”sanningar” som upprätthålls av de polisanställda och som i grunden inte ifrågasätts, eftersom de anses vara korrekta. Dessa ”sanningar” påverkar de anställdas uppfattningar om vad som till exempel är lämpligt beteende i gruppen och vilken den kollektiva synen på verkligheten är. I anledning av detta finns skäl att tro att kulturen ligger djupt rotad i

organisationen eftersom det handlar om gemensamma uppfattningar om hur saker förhåller sig. Med ett betraktande av polisorganisationen som socialt system med gemensamma kulturella orienteringar (jmf. Alvesson, 2015), ger undersökningen stöd för att den enhetliga poliskulturen är nu-orienterad, kollektivistisk och hierarkiskt konservativ (se avsnitten 5.1.1–5.1.3). Dessa gemensamma förhållanden till trots, ger samtidigt materialet uttryck för att det existerar flera olika kulturer inom organisationen, och att dessa kan variera mellan till exempel profession och arbetsställe. En tolkning av materialet i detta avseende gör att det därigenom går att identifiera vissa övergripande och generiska karaktäristikor (enhetlig och för Polismyndigheten unik kultur) parallellt med att det förekommer kulturella särdrag för olika grupper. Detta gör att det på en och samma gång går att tala om *en* för polisorganisationen enhetlig och unik kultur samtidigt som det förekommer *många* kulturer inom organisationen. Poliskultur kan således sägas vara både homogen och heterogen (jmf. Holgersson, 2019). I likhet med vad som tidigare nämnts gällande kulturbegreppet kan det också här finnas anledning att ensa begrepp och föra strukturerad dialog för att på så vis tala om samma sak då det kommer till poliskultur, eller snarare poliskultur(er). I nedan figur presenteras polisen som ett socialt system med ett inkapslat moln av poliskultur, innehållande de tre karaktäristikorna nu-orienterad, kollektivistisk och hierarkiskt konservativ.



Figur 5. Sammanfattning av Polismyndighetens organisationskultur. Egen modell.

5.1.1 Nu-orienterad

Resultatet av undersökningen indikerar att polisorganisationens nu-orienterade karaktär är en produkt av dess operativa inriktning. Genom detta förhållande läggs mycket fokus på det som händer "här och nu", vilket i sin tur tar utgångspunkt i det reaktiva blåljusuppdrag som poliser skolas in i. Undersökningen pekar på att utövare av sådana uppgifter tenderar att tillskänkas högre status än andra inom poliskollektivet (exempelvis de som arbetar med proaktivt arbete). Detta grundläggande antagande (Schein, 1985) om vilket arbete som värderas högst behöver inte nödvändigtvis vara uttalat eller medvetet, utan kan lika gärna vara djupt liggande och vara halvmedvetet eller omedvetet bland polisorganisationens medlemmar. Detta kan exempelvis komma till uttryck i hur organisationsmedlemmar (respondenter) väljer att presentera sig och sin bakgrund i nya sammanhang. Detta kan även handla om statusmarkeringar såsom viss typ av uniform eller viss typ av civila kläder för att indikera legitimitet i särskilda sammanhang. Här kan till exempel en insatsuniform eller civila kläder av visst "friluftsslag" indikera närhet till den reaktiva kontexten. Detta är något som även gått att konstatera i mediala sammanhang då höga polischefer framträtt med synnerligen slitna båtmössor, vilket skulle kunna handla om

statusmarkörer, för att med dessa huvudbonader signalera erfarenhet och indikera närhet till den reaktiva kontexten. Kanske för att söka ytterligare legitimitet? Undersökningen visar att de reaktiva yrkesutövarnas sociala status kan göra att dessa får (och ges) större talutrymme i olika frågor. Detsamma kan gälla poliser av manligt kön och anställda med lång erfarenhet.

I sammanhanget reaktivt betonad nu-orientering finns anledning att kort reflektera över vilken potentiell påverkan detta kulturella förhållande kan ha på myndighetens ledningssystem. Här finns bland annat anledning att fråga sig hur "sanningen" om det operativa arbetet som grundplåt för polisverksamhet, kan påverka i vilka kognitiva tidshorisonter högre chefer med polisutbildning rör sig. Det vill säga högre chefer, som en gång kommer från det reaktiva "här och nu uppdraget", men i sin roll som högre chef numera arbetar i andra och längre tidsskalor. Anledningen till att detta kan vara viktigt att reflektera över har att göra med den kontroll och den informationstvätt som kommer till uttryck på några platser i materialet. Dessa chefer, som en gång insocialiserats på "verkstadsgolvet" och med senare erfarenhet av att ha arbetat som lägre chef, kan tänkas ha benägenhet att till och från lämna den strategiska tidshorisonten och istället gå in och utöva detaljkontroll av lägre nivåer. Detta kan ha sin bakgrund i att de höga cheferna har vetskap om det praktiska arbetets utförande samtidigt som de kan ha egen erfarenhet av att tvätta information innan den når nästa chefsled. En informationstvätt, som inte minst gällande negativ information, kan leda till urvattnade beslutsunderlag och i förlängningen påkalla behov av kontroll. Dessa omständigheter som kommer till uttryck i materialet, kan leda till att den överordnade nivån ger sig in i den underliggande, något som inte bara kan uppfattas som kontrollbehov utan också fungera som ett stärkande av den nu-orienterade kulturkomponenten. Sammantaget finns anledning att tro att operativ betoning och nu-orientering leder till att Polismyndigheten och dess organisationsmedlemmar (inklusive chefer) är duktiga på, och föredrar hantering av akuta situationer framför arbete i längre tidsskalor. Vidare bedöms detta ligga till grund för den höga status som operativt arbete har i förhållande till andra arbetsuppgifter inom organisationen.

5.1.2 Kollektivistisk

Genom den empiriska undersökningen framkommer att poliskultur betonar kollektivism, och att denna komponent tydligt påverkar hur organisationens medlemmar samarbetar och identifierar sig som en gemenskap. Respondenternas berättelser ger stöd åt detta genom att de bland annat talar om sammanhållning, tillhörighet och gemensamma strävanden, inom ramen för en organisation till vilken alla inte har tillträde. Till detta kan föras tidigare nämnda faktorer som insocialisering och mönsterpedagogik i fråga om upplärning av nya medlemmar till kollektivet. Vidare är polisens brottsbekämpande uppdrag, resultatet av ett målinriktat lagarbete, vilket även det stärker det kollektivistiska elementet. Den kollektivistiska aspekten kan samtidigt diskuteras utifrån frågan om kulturen snarast är heterogen istället för homogen (jmf. Holgersson, 2019). Undersökningen ger uttryck för att det existerar kollektivism på såväl organisationsövergripande nivå som på annan nivå. Detta gör att påståenden om heterogen kultur stämmer, samtidigt som det inom ramen för Polismyndighetens enhetliga och unika kultur också kan finnas kollektivistiska drag (kollektivet polisanställda), vilket gör att ett påstående om homogen kultur i någon mån också stämmer.

Av undersökningen framgår att nya poliser socialiseras in i yrket av sina äldre kollegor och därigenom introduceras till en samhörighet utgående från ett system av gemensamma normer och förväntningar. Sett i ljuset av kultur (Alvesson, 2015 m.m.) kan denna process liknas vid anslutning till en gemenskap med tydliga riktlinjer för att bli accepterad. Undersökningen pekar

på att denna kulturformande process börjar redan under grundutbildningen till polis, där individer formas till att följa specifika tankesätt och beteendemönster. Normer överförs från polislärare, instruktörer och handledare men också andra polisstudenter (polisaspiranter) om hur man ska vara, tycka, tänka, säga och se ut, vilket gör att de nya stöps in i en form av kollektiv identitet som till stor del upprätthålls av de polisanställda själva. Av materialet följer att det kan finnas negativa saker med detta såtillvida att "...man får inte vara den man är, man får inte säga vad man tycker för då platsar man inte. Och då kan man bli utfrysst på olika sätt." Med stöd av respondentutsagor som den nyss citerade bedömer författaren att detta kan ha inverkan på samtalsklimat, såtillvida att nya poliser, såväl som andra anställda tidigt får reda på vad som är okej att uttrycka inom det institutionella gruppsyck som kan tänkas råda. Kultur, inklusive tystnadskultur, bör därför kunna fortplantas och leva kvar över tid.

Undersökningen visar att gemenskap och solidaritet kan vara positiva aspekter av den nämnda kollektivismen, samtidigt som den också riskerar lägga grund för en "vi och dem"-mentalitet. Detta kan sättas i relation till det Polismyndighetens internrevision (2019) skriver om att denna mentalitet kan handla om huruvida en person är polis eller civil alternativt man eller kvinna, vilket kan ligga till grund för en uppdelning i ett "vi" och "dem". Vidare nämns uppdelning i yttre eller inre tjänst, kärnverksamhet eller stödverksamhet och skillnad inom vissa funktioner/verksamheter som till exempel mellan olika utredare. Här nämns uttryck som fin-krim⁶ och ful-krim där det förra kan handla om utredning av grova brott och det senare om mängdbrott. Internrevisionens uppdelningar kan i sin tur sättas i relation till undersökningens resultat om det finns olika nivåer av status inom kollektivet och att detta kan påverka talutrymme. Sett till undersökningens resultat och i ljuset av forskning (Granér, 2004; Stenmark, 2005 etc.) är det också viktigt att påpeka att "vi och dem"-mentaliteten också kan också finnas inom en och samma grupp, och där illojalitet mot kolleger kan ha ett högt socialt pris.

Även om Polismyndigheten består av fler professioner än bara poliser (vilket redogörs för senare i denna analys) ger undersökningen vid handen att det existerar en gemensam kollektiv identitet genom vilken organisationsmedlemmar identifierar sig som polisanställda. Denna identitet kan bland annat vara sprungen ur det tidigare nämnda lagarbetet som polisverksamhet utgör samt behovet av att ha en enad front i förhållande till omvärlden. Denna front kan i sin tur ha sin bakgrund den konformitet som präglar polisyrket (Granér, 2004) i kombination med ett starkt varumärkesfokus (Riksdagen, 2016) tillsammans med att polisorganisationen ibland är hårt ansatt från journalister med uppdrag att granska myndigheten (Holgersson & Grahn, 2021). Med stöd i materialet bedöms detta även kunna ha påverkan på samtalsklimatet såtillvida att det enligt den kollektivistiska tanken finns givna sätt att bete sig, sett till vad som kollektivet menar är okej att uttrycka och inte. Med detta som grund kan den kollektivistiska komponenten leda till förekomst av tystnadskultur inte bara gentemot överordnade chefer utan även gentemot kollegor på den horisontella nivån.

5.1.3 Hierarkiskt konservativ

Analysen visar att den hierarkiska strukturen inom Polismyndigheten har en djupgående påverkan på organisationens kultur. Detta är en slutsats som bygger på konkreta exempel som framkommit i enkätsvar och under intervjuer. Denna upptäckt går att sätta i relation till Schein (1985) och dennes grundläggande antaganden, vilka formar tankar och beteenden och vars funktion är att bemästra problem. Den hierarkiska uppbyggnaden är samtidigt naturlig, givet

⁶ Krim= kriminalutredning

polisarbetets operativa karaktär, med snabba beslut och där det kan vara avgörande med en tydlig kommandokedja för att säkerställa samordning och effektivitet. Därtill ger hierarkin en klar struktur för ansvarsfördelning och rapportering, vilket kan vara viktigt för att säkerställa att beslut fattas på ett enhetligt sätt och för att minimera felaktigheter. Samtidigt visar undersökningen att inte alla polisanställda arbetar med operativa uppgifter, även om de är del av den organisation som mångt och mycket är byggd utifrån detta. Vidare är poliserna, oavsett om dessa är medarbetare eller chefer, i regel skolade i det operativa ledningssystemet. Genom att poliser utgör den största personalkategorin och att de i linje med undersökningens resultat dessutom tillskänks hög status, bedöms de hierarkiska strukturerna ha påverkan på polisorganisationens enhetliga och unika kultur. Polismyndigheten kan vidare betecknas som stabil samhällsinstitution med en tröghet i att anamma nya och andra arbetssätt än de befintliga. Till detta kommer överprövningskulturen (Polismyndighetens internrevision, 2019) som kännetecknas av att fattade beslut inte alltid efterlevs fullt ut. Av undersökningen framkommer förekomst av överprövningskultur, och att sådan kan associeras till konservatism, genom att traditionella metoder och arbetssätt upprätthålls även när samhället utvecklas. Konservatismen bedöms vidare kunna ha sin grund i de säkra anställningar som statsanställda i allmänhet och poliser i synnerhet har haft genom åren. Till detta kommer även polisers höga fackliga anslutningsgrad tillsammans med att många poliser (åtminstone tidigare) varit verksamma inom samma myndighet större delen av sitt arbetsliv. Antalet tjänsteår (erfarenhet) är vidare något som kulturellt betecknas som status, och som undersökningen visar kan ligga till grund för den ”gammal vet bäst”-mentaliteten som beskrivs på flera platser i materialet. Mot denna bakgrund tillkommer också konservatism som del av polisens enhetliga och unika kultur, något som stämmer överens med vad som följer av tidigare forskning (Granér, 2004; Stenmark, 2005 m.fl.).

5.1.4 Subkulturer

Den empiriska undersökningen har belyst förekomsten av olika subkulturer inom Polismyndigheten, vilka kan härledas till olika hierarkier, yrkesgrupper, arbetsuppgifter och geografiska områden. Respondenternas berättelser bekräftar denna mångfald av subkulturer. Trots de enhetliga och kulturella komponenterna för Polismyndigheten går det som tidigare nämnts inte att tala om en enda poliskultur (jmf. Filstad et al. 2007; Granér, 2004). Detta eftersom organisationen består av många professioner och undergrupper (jmf. Johannessen, 2013; Stenmark, 2005). Av undersökningen följer att Polismyndighetens enhetliga organisationskultur också består av en komplex sammansättning av subkulturer som interagerar och påverkar varandra. Dessa subkulturer kan härledas från olika hierarkier, yrkesgrupper, arbetsuppgifter och geografiska områden. Polismyndighetens hierarki är som tidigare nämnts tydlig, och här finns en generell uppdelning mellan chef och medarbetare. Vidare går det att göra bakgrundsmässig indelning i civilanställd och polis. Samtliga dessa med skilda kulturer (jmf. bl.a. Stenmark, 2005). Dessa övergripande indelningar går samtidigt att dela upp i underkategorier eftersom en chef till exempel kan ha viss professionsbakgrund. Dessutom kan det existera skilda kulturer inom till exempel högre chefsnivå och andra hierarkiska nivåer inom polisen, vilket går att relatera till Holgersson (2019). Förekomsten av subkulturer är viktig att ha i åtanke då det kommer till diskussioner om kultur inom Polismyndigheten. Detta för att på så vis inte fastna i förenklingar om att det skulle finnas en enda kultur inom polisen.

Polisen har chefs/ledarnivåerna: direkt, indirekt och strategisk. Av undersökningen följer att kännetecknen för ledarskap på dessa organisatoriska nivåer kan variera. På den högsta strategiska och institutionella nivån, sker bland annat formulerandet av övergripande mål, den långsiktiga planeringen, budgetarbetet samt strategisk anpassning till externa aktörer. Därunder

finns indirekta chefer som utövar sitt ledarskap och leder sin verksamhet genom andra underlydande chefer. Slutligen finns direkta chefer, vilka är detsamma som ”första linjens chefer” exempelvis gruppchefer och yttre befäl. De leder sina medarbetare direkt i gruppen eller i arbetslaget mot uppdraget. Gränsdragningarna mellan dessa nivåer kan ibland vara svåra (Haake, 2010). Detta givet att till exempel lokalpolisområdeschefer (indirekt ledningsnivå) också har ett strategiskt uppdrag på den lokalt geografiska planet, samtidigt som strategiska chefer också kan arbetsleda medarbetare direkt. Förekomsten av olika kulturer inom olika ledningsnivåer är viktig eftersom det även här inte bör förenklas till att tala om en kultur bland chefer. Denna kan istället variera med vilken nivå det är tal om tillsammans med vilken ledningsgrupp som avses. I nedanstående figur presenteras olika subkulturer och där ledningsnivå återfinns längst upp.



Förkortningar

Kärn = kärnverksamhet (ex. brottsförebyggande arbete)

Stöd= stödverksamhet (ex. HR, kommunikation, ekonomi)

LPO= lokalpolisområde

PO= polisområde

Yttre = yttre tjänst (ex. ingripandeverksamhet)

Inre = inre tjänst (ex. utredningsverksamhet)

"Ful-krim"= polisslang för brottsutredning med lägre status (ex. mängdbrott)

"Fin-krim"= polisslang för brottsutredning med högre status (ex. grova brott)

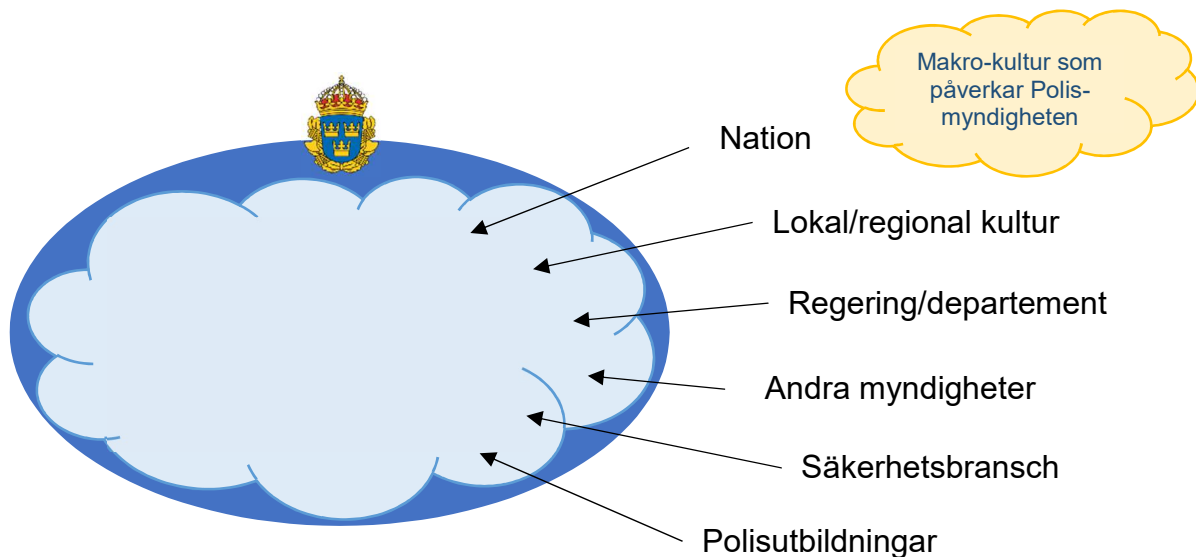
Figur 6. Exempel på subkulturer inom Polismyndigheten. Egen modell.

I fallet yrkesgrupp kan kultur sägas handla om sådant som är socialt relevant för den aktuella professionen och om generaliserade uppfattningar som tas för givet av dess medlemmar. Detta är något som bekräftas av föreliggande undersökning. Sådan professionskultur kan sägas handla om referensramar, attityder och förhållningssätt, vilka leder till en yrkesbaserad social identitet (Granér, 2004). För polisens del visar undersökningen att det på ett övergripande plan går att tala om skilda kulturer för poliser och civilanställda. Detta ligger i linje med Stenmarks (2005) forskningsresultat. Samtidigt är arbetsrollerna många för såväl poliser som civilanställda. Denna mångfald är något som bland annat syns i materialet (se bland annat respondentförteckningen i bilaga 4). En person kan vidare vara specialist eller generalist. Det är således troligt med skilda kulturer för till exempel: spanare, brottsoffersamordnare, områdespoliser, ingripandepoliser, kommunpoliser, supporterpoliser, sjöpoliser, trafikpoliser, insatspoliser, gränspoliser, kriminaltekniker, sexualbrottsutredare, hundförare, polisryttare, bombtekniker, internetinhämtare, telefonister, underrättelseanalytiker och it-forensiker. I den tidigare presenterade figuren får begreppen "ful-krim" och "fin-krim" (Polismyndighetens Internrevision, 2019) tjäna som illustration för att olika arbetsuppgifter och yrkesroller kan ha olika status. I just detta fall: utredningsverksamhet.

Slutligen ska nämnas geografiska betingelser där det kan föreligga kulturella skillnader mellan polisregion, polisområde, lokalpolisområde och nationella avdelningar. Här finns vidare all anledning att tro att det högsta ledarskapet (samt ledarskap på lägre nivåer) spelar roll för vilken kultur som existerar inom respektive organisationsenhet. Detta i kombination med vilket tidigare ledarskap som funnits där. Även förhållandena storstad och landsbygd får ta plats i figuren. Här förefaller det sannolikt med i någon mån skilda kulturer också för dessa, eftersom polisarbetet till viss del ser olika ut över landet, men också eftersom det kan finnas en påverkan från makro-kulturer (se avsnitt 5.1.5). Som exempel kan nämnas polisarbete i Norrlands inland i kontrast till det som sker i Stockholms innerstad, och därtill med yrkesutövare som genom exempelvis uppväxt kan ha anknytning till respektive ort. Givet att organisationen består av många olika hierarkiska, professionsbundna, arbetsmässiga och geografiska förhållanden framträder bilden av ett pluralistiskt förhållande som genom undersökningen talar emot att det skulle finnas en kultur inom polisen.

5.1.5 Makro-kultur med påverkan på organisationen

Undersökningen visar att Polismyndigheten är integrerad i en större makro-kultur, inklusive den svenska samhällskulturen och nationella faktorer. Teori gör gällande att sådan kultur kan påverka föreställningar och värderingar inom organisationen (Alvesson, 2015). Klart står att Polismyndigheten inte existerar i ett vacuum, utan är del av en större kontext med makro-kulturer med påverkan på organisationen. På ett övergripande plan påverkas myndigheten av den svenska samhällskulturen och nationell kultur. Även om det inte direkt framgår av undersökningens resultat, då fokus inte legat på just detta, är det sannolikt att faktorer som exempelvis transparens, jämlikhet och medborgarinflytande har påverkan på myndigheten och dess anställda. Vidare bör kunna finnas regionala och lokala förhållanden som påverkar kulturen inom myndigheten i olika landsändar. Av undersökningen följer att det kan vara bra och ibland nödvändigt att lära av andra organisationer för att på så vis få nya perspektiv. Här föreslås bland annat rekrytering av chefer med annan organisatorisk bakgrund än just polisen. Detta är något som inte sällan varit fallet då det kommit till rikspolischefer. Rikspolischefer, precis som andra höga polischefer, kan visserligen ha bakgrund i Polismyndighetens uppdragsgivare, regeringen genom Justitiedepartementet. Till Justitiedepartementets Polisenhet förekommer nämligen rotationstjänstgöring i fråga om polischefer. Det finns därför skäl att tro att departementets kultur har viss genomslagskraft på Polismyndigheten. Vidare samverkar Polismyndigheten med övriga aktörer inom rättsväsendet, samt en mängd andra offentliga, privata och ideella aktörer, varför det finns goda skäl att tro att kulturell påverkan även kan komma från dessa. Samma sak gäller aktörer inom exempelvis säkerhetsbranschen, där gränsyterna kan ligga i alltifrån mötet mellan yttre uniformerad polis och ordningsvakt/väktare till polispersonal som har kontakt och låter sig influeras av olika säkerhetsföretag på en högre nivå. Undersökningen pekar vidare på att påverkan kan komma från universitetens professionsutbildningar och som nyanställda för med sig in i organisationen. I polisens fall handlar detta bland annat om grundutbildningen till polis, och som i nuläget genomförs som uppdragsutbildning på fem lärosäten runt om landet. På dessa platser läser polisstudenter fyra terminer innan de kommer till Polismyndigheten som polisaspiranter. Sett till vad som framkommit i intervjuer förekommer särskilda kulturer på dessa lärosäten. Läsaren bör observera att ovan uppräknade av makro-kulturer inte är uttömmande, och att den närmast ska ses som en exemplifiering. Denna exemplifiering sammanfattas i nedan figur.



Figur 7. Exempel på makro-kulturer med påverkan på Polismyndigheten. Egen modell.

5.2 Tystnadskulturer inom Polisen

Precis som är fallet med kultur framgår det av undersökningen att det kan finnas olika perspektiv på, och uppfattningar om vad som är tystnadskultur. Tystnadskultur kan ta sikte på att inte våga uttala sig till en chef utifrån upplevd rädsla för repressalier. I något fall menas också att personer som inte får sin vilja igenom kan ta detta som intäkt för att det existerar en tystnadskultur. Men det kan också handla om att inte våga uttala sig med rädsla för att bli utesluten ur en grupp/konstellation där man "ska tycka och vara" på ett visst sätt. Vidare kan uttrycket ta sikte på en föreställning om att "hålla varandra om ryggen" inom organisationen eller om en kultur av tystnad bland vittnen gentemot rättsväsendet. Ytterligare ett fall kan handla om den tystnadskultur som kan existera bland polisanställda i förhållande till journalister rörande förhållanden inom myndigheten. Med dessa perspektiv och med teorin som grund kan det vara viktigt att varje gång definiera vad det är som menas då "tystnadskultur inom polisen" diskuteras. Detta ger en svarande polisområdeschef uttryck för i början av avsnitt 4.3.2: "Jag tror det kan vara värdefullt att bredda perspektiven och definiera vad det är man menar när man diskuterar "tystnadskultur inom polisen"". Det förefaller således viktigt att dialogisera och precisera vad som menas med tystnadskultur i varje enskilt sammanhang. I denna undersökning har tystnadskultur handlat om att organisationsmedlemmar inte vågar kommunicera idéer, förslag eller farhågor med risk för negativa konsekvenser från chefer eller från kollegor i den egna gruppen. Vidare har det handlat om en upplevelse av att det inte är meningsfullt att uttrycka sig eftersom organisationen inte uppmuntrar öppenhet (jmf. bl.a. Kish-Gephart et al., 2009; Denitz et al., 2013; Morrison & Milliken, 2000; Wieslander, 2016). Av undersökningen följer dock att det inom organisationen kan finnas många olika uppfattningar om vad tystnadskultur är. Oavsett om det handlar om tystnadskultur eller ej pekar undersökningen på att många personer, och vid flera tillfällen valt att hålla inne med att uttala sig av olika anledningar. Enligt teorin kan detta handla om förhållanden med ursprung i organisation, person eller relation (chef respektive medarbetare). Dessa förhållanden utvecklas i kommande avsnitt (5.2.1–5.2.4).

5.2.1 Organisatoriska egenskaper

Resultatet av undersökningen indikerar att organisatoriska egenskaper kan ligga till grund för allmänt och delade uppfattningar bland organisationens medlemmar om att det är farligt eller meningslöst att yttra sig. En första sådan faktor kan handla om samtalshämmande hierarkisk uppbyggnad, vilket ligger i linje med forskningsresultat från Morrison & Milliken (2000). I figur 8 presenteras ett utsnitt av teorikapitlets andra analysmodell med avseende på organisatoriska egenskaper som kan leda till psykologisk trygghet respektive otrygghet.



Figur 8. Organisatoriska egenskaper.

Undersökningen visar att polisen är en strikt hierarkisk organisation, vilket en del respondenter menar kan leda till låg grad av medbestämmande bland polisanställda. Därtill menas att hierarkin kan ha negativ påverkan på såväl informationsflöden som kommunikation mellan olika hierarkiska nivåer. I intervjumaterialet ges exempel på hur chefer kan använda sin maktposition för att på så vis ”döda” diskussioner. Den polisiära hierarkin är inte bara historiskt sprungen utan också ett resultat av myndighetens sätt att arbeta. Dessa faktorer till trots är det viktigt att vara medveten om att denna hierarki kan negativt ha inverkan på det fria ordet och därigenom verka hämmande på såväl motivation som samtalsklimat. Vidare ger materialet uttryck för att det bland organisationsmedlemmar kan finnas en strävan efter att klättra i hierarkin, vilket kan leda till konkurrens emellan. Dessutom beskrivs prestation och vikten av att leva upp till en viss standard för att inte bli stämplad som underpresterande. Dessa faktorer kan verka hämmande på samtalsklimatet. I empirin diskuteras individualism i ljuset av att sådan kan vara sprungen ur konkurrens i kombination med otydliga målsättningar och oklarhet gällande uppdraget. Detta kan relateras till Alvesson et al. (2017) som skriver om att otydliga målsättningar kan leda till organisatorisk tystnad är otydliga mål och förväntningar, tystnad och en frånvaro av ansvarskänsla, vilket i förlängningen kan leda till tystnad. Ytterligare en faktor som lyfts i teorin är avsaknad av möjlighet till medinflytande genom demokrati (Milliken et al., 2003). Detta kan relateras till de delar i undersökningen som handlar om chefer som inte är intresserade av medarbetaråsikter, vilket menas kunna leda till passivitet och att organisationsmedlemmar till slut inte ser någon poäng i att uttala sig.

Icke stödjande kultur (Edmondson & Besieux, 2021) kommer delvis till uttryck i undersökningen samtidigt som det också talas om en hög grad av ängslighet inom organisationen. Det handlar då om en ängslighet eller rädsla för att göra fel. Vidare diskuteras att såväl ängslighet som konkurrens kan leda till en känsla av att behöva hålla sig till en viss standard för att undvika att bli stämplad som avvikare från den enhetliga och för Polismyndigheten unika kulturen (se avsnitt 5.1). Även om det inte råder samstämmighet bland respondenterna om att de nyss redovisade organisatoriska egenskaperna förekommer överallt förefaller de ändå viktiga i sammanhanget. Här finns anledning att tro att hierarki kan vara svår att förändra, samtidigt som stödjande kultur, medarbetarinflytande, formulering/kommunikation av målsättningar är sådant

som myndigheten kan arbeta vidare med. Stödjande kultur kan till exempel handla om att skapa konstruktiva och positiva atmosfärer, där fokus ligger på att hitta lösningar snarare än att skuldbelägga. I dessa sammanhang kan strävan vara psykologisk trygghet byggd på delaktighet och dialog samt med organisationsmedlemmar som hjälper och stöttar varandra.

5.2.2 Personliga egenskaper

Polisanställda tillhör polisorganisationen genom sina anställningsavtal och de kan därför betraktas som organisationsmedlemmar. Sådana medlemmar är centrala i fråga om polisiära tystnadskulturer såtillvida att de står inför beslutet om att yttra sig eller vara tysta. Undersökningen visar att sannolikheten för att de ska tala är större om kontexten de verkar inom bjuder på psykologisk trygghet och mindre om den innebär psykologisk otrygghet (Edmondson, 1999). Egenskaper som kan inverka på frågan om att ta till orda är position, personlighet och erfarenhet (Milliken et al., 2003).

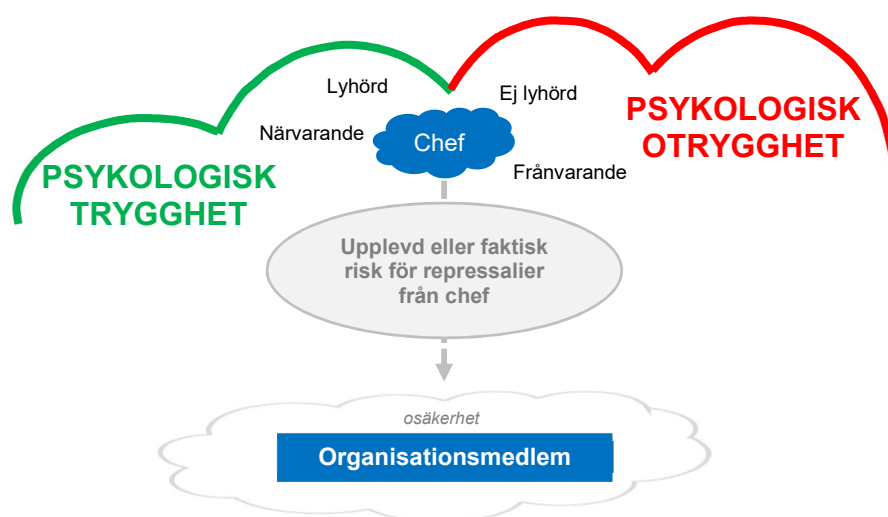


Figur 9. Personliga egenskaper.

Undersökningen visar att sannolikheten för tystnad är större hos en person med liten (kort) erfarenhet samt låg (informell/formell) position än vad som till exempel gäller en person som besitter det motsatta. Detta är något som kommer till uttryck i materialet genom utsagor gällande att organisationsmedlemmar med hög social status och erfarenhet har stort inflytande samt att de sätter tonen för de samtal som förs. Vidare nämns att manliga poliser och personer med lång erfarenhet kan ha mer att säga till om, och med en tendens att dominera samtal. Andra kan känna sig statusmässigt låga och uppleva att deras åsikter inte blir lika lyssnade på som andras. Det kan handla om att inte tillhöra ledningsgruppen, att inte vara polis eller en tongivande person. Det diskuteras även att ålder och erfarenhet kan ha påverkan på det samtalsklimat som råder. Med detta menas att "gammal vet bäst"-mentalitet kan sätta tonen för samtalsklimatet, vilket kan skapa en osäkerhet bland nytillkomna eller unga organisationsmedlemmar vad gäller att ställa kritiska frågor eller föreslå förbättringar. Undersökningen visar att detta förändras över tid, och i takt med att de unga vinner i självförtroende och blir tryggare i sin yrkesroll. Personliga egenskaper kommer även till uttryck vad gäller att framföra information till organisationsmedlemmar på en högre hierarkisk nivå än den på vilken sagesmannen befinner sig. Informationsmottagarens inställning och personlighet kan spela roll för hur budskap och feedback tas emot. Detta kan handla om osäkerhet hos den sändande organisationsmedlemmen kring hur reaktionen kommer bli hos mottagaren. Något som kan ha att göra med den senares personliga egenskaper (se vidare avsnitten 5.2.3 och 5.2.4). Undersökningen ger vid handen att de personliga egenskaper som teorin presenterar också återfinns i materialet. Mot denna bakgrund bedöms faktorer som position och erfarenhet ha inverkan på vem som tar till orda, samt att detta också kan vara viktigt även bland chefer ifråga om vilket samtalsklimat som etableras inom grupper och vad som därigenom blir tillåtet att uttrycka.

5.2.3 Relation till chef

Vid sidan av rikspolischefen har övriga organisationsmedlemmar inom polisen en närmast överordnad chef inom den hierarkiskt ordnade myndigheten. Förutom till den närmast överordnade, kan medlemmen också ha relationella band till andra chefer i organisationen. Organisationsmedlemmens relation till chefer är viktig i frågor om tystnadskultur. Undersökningen visar att chefer som är lyhörda, närvarande och stödjande kan bidra till psykologisk trygghet och därigenom främja öppna samtalsklimat. Detta resultat ligger i linje med sådant som bland andra Edmondson (1999) kommit fram till i sin forskning. I empirin betonas vidare vikten av chefer som är närvarande, coachande och beredda att lyssna även på oliktankande. Detta kan tolkas som att aktivt och intresserat lyssnande kan leda till såväl trygghet som öppna samtalsklimat. Undersökningen visar att polisanställda ibland känt sig osäkra på hur deras uttalanden ska mottas, varför de då avstått från att säga något för att undvika konflikter eller skada relationer till kollegor och chefer. Detta kan sättas i relation till Milliken et al. (2003) som menar att en av de vanligaste anledningarna till att en organisationsmedlem väljer tystnad framför tal är rädsla för att värdefulla relationer ska förstöras. Av undersökningen framkommer också att det är viktigt att chefer bygger tillitsfulla relationer till sina medarbetare eftersom tystnadskultur kan ha påverkan på såväl sociala relationer som beslutsprocesser.



Figur 10. Organisationsmedlemmens relation till chefer.

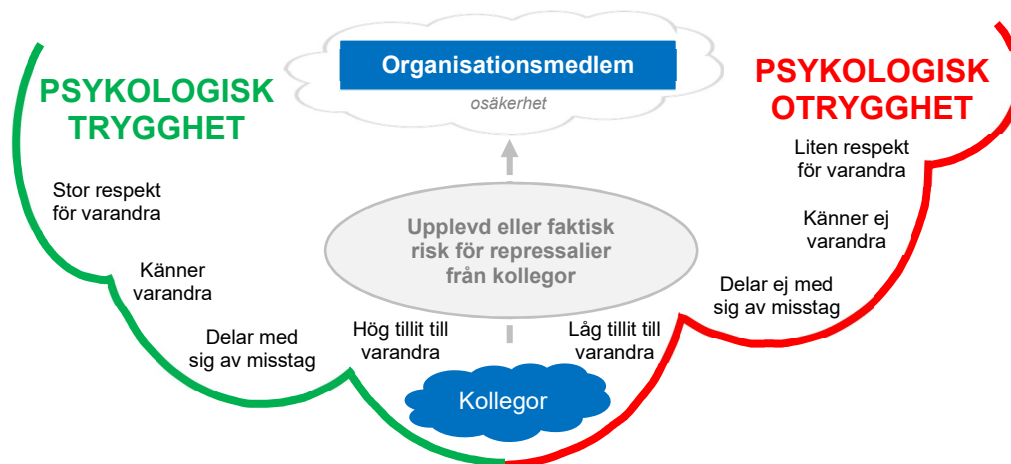
Att uttrycka sig innebär ett personligt risktagande för den polisanställda, vilket kan innebära rädslor av olika slag. Det kan till exempel handla om rädsla för konflikter, rädsla för hur chefen ska reagera på det som uttrycks (Kish-Gephart et al., 2009), eller en rädsla för att bli drabbad av repressalier (Milliken et al., 2003) etc. Samtidigt kan inte organisationsmedlemmen helt förutspå hur framtiden kommer bli om yttrande sker. Undersökningen pekar på att för organisationsmedlemmen handlar det om att göra en prediktiv hot- och riskbedömning med utgångspunkt i egenupplevda och återberättade erfarenheter rörande straff och repressalier från chefer. I materialet diskuteras många olika aspekter på denna vertikala tystnadskultur. Chefer kan osynliggöra, förlöjliga eller på andra sätt åsidosätta medarbetare. Sådana åtgärder skulle kunna ha sin grund i en osäkerhet hos chefer för att själva bli ifrågasatta. Undersökningen visar att chefer har tillgång till flera olika repressalieverktyg. Vid sidan av tidigare nämnt osynliggörande med

mera kan detta handla om att låta medarbetare bli utan vidareutbildning, få avstannad löneutveckling, få begränsad möjlighet till övertid, inte få några sidouppdrag eller dåliga referenser. Hos organisationsmedlemmen kan det också finnas en rädsla för att få rykte om sig. Ett rykte som kan handla om att inte passa in, att vara obekväm, negativ, illojal eller jobbig, vilket i sin tur kan äventyra en framtida karriär.

Det finns anledning att tro att rykten är svåra (omöjliga) att kontrollera samt att de till och med kan bygga på missförstånd. Genom att överkompensera för de allmänt accepterade normerna och samtidigt inte sticka ut med normbrytande åsikter eller känsliga ämnen, kan organisationsmedlemmen navigera säkrare i den poliskulturella kontexten. Samtidigt kan det finnas skäl att tro att rädsla för att bli negativt bemött kan vara konstant närvarande, inte minst hos de organisationsmedlemmar som har låg social status. Sådan rädsla kan göra att vissa polisanställda tar det säkra före det osäkra genom att hålla åsikter inom sig. Detta kan ses som en form av själv-censur, vilket i sin tur kan leda till brist på feedback och hindra öppna diskussioner. Med utgångspunkt i tidigare nämnd prediktiv hot- och riskbedömning, kan det samtidigt finnas skäl att fråga sig till vilken grad som den upplevda risken för repressalier har sin grund i en faktisk risk. Det som berättas behöver nämligen inte alltid vara ”sant”, i bemärkelsen ett exakt återgivande av något faktiskt inträffat och då utifrån samtliga perspektiv. Detta kan potentiellt innebära att organisationsmedlemmen grundar sitt beslut på något som inte är med sanningen överensstämmande. Sammanfattningsvis kan polisanställdas rädsla för att mötas av repressalier eller bli stämplade som avvikande, kombinerat med polischefers rädsla för att bli ifrågasatta, göda tystnadskulturer inom polisen.

5.2.4 Relation till kollegor

Precis som till chefer har polisanställda också relationer till kollegor. I flera fall kan dessa vara medarbetare samtidigt som det i andra fall, såsom i en ledningsgrupp, kan röra sig om andra chefer. Undersökningen visar att nya kollegor skolas in i, det för gruppen gemensamma normsystemet, varför det går att tala om en form av in-socialisering till redan etablerade kollektiv. Detta ligger i linje med det Lauritz (2009), Stenmark (2005) med flera kommer fram till i sin forskning. För polisanställda handlar detta om att socialiseras in i den befintliga gruppens meningsvärld för att därigenom lära sig hur saker ska uppfattas och förstås, vad som är rätt och fel, och vad lämpligt beteende i gruppen. I undersökningen framkommer socialisering, där



Figur 11. Organisationsmedlemmens relation till kollegor.

gruppens normer och åsikter styr diskussionerna och formar individernas åsikter. I detta sammanhang talas om att informella strukturer kan styra vad man ska tycka och säga. Undersökningen visar att detta inte nödvändigtvis behöver vara styrt från chefshåll, utan att det kan lika gärna handla om socialt starka medarbetare med stort inflytande på övriga kollegor. Något som kan liknas vid en form av horisontell tystnadskultur.

Klart står att tillit och respekt bland kollegor kan leda till hög psykologisk trygghet, vilket i sin tur kan bidra till effektiv kommunikation (Edmondson, 1999). I undersökningen betonas just vikten av att kunna lita till att kollegor bryr sig om varandras tankar och känslor samt att tillitsfulla arbetsrelationer bygger på ömsesidig respekt. Precis som i fallen gällande relation till chef visar undersökningen att det bland kollegor kan finnas en vilja av att ”inte sticka ut”. Detta kan handla om en rädsla för att blotta okunskap eller göra fel. Dessa rädslor kan vidare handla om att inte ses som en lagspelare för att i förlängningen riskera att bli utstött från den kollegiala gemenskapen. Även i detta avseende står det insamlade materialet i samklang med teorin (Milliken et al., 2003). Den horisontella (kollegiala) tystnadskulturen kan hindra organisationsmedlemmar från att ställa frågor eller komma med synpunkter, vilket i förlängningen kan ha negativa konsekvenser för såväl samtalsklimat som organisatorisk utveckling. Inom de delar av polisorganisationen som undersökts förefaller det finnas en variation i hur detta samtalsklimat ser ut. På de platser där det fungerar mindre bra håller personer inne med saker då de är rädda för att mötas av negativa reaktioner från andra kollegor och informella ledare. Informella ledare kan sätta tonen och därigenom påverka det samtalsklimat som råder. Det kan till exempel handla om att hålla en enad front bland kollegor gentemot omvärlden. De informella ledarnas beteenden kan sprida sig till resten av organisationen och påverka hur andra organisationsmedlemmar väljer att uttrycka sig. Undersökningen visar att den osäkerhet som omgärdar den polisanställda kan handla om rädsla för att stöta sig med kollegor eftersom detta kan ha negativ inverkan på den sociala acceptansen. Det kan röra sig om rädsla för friktion utifrån att trampa på någons tår. En del kan välja att undvika att uttala sig för att inte kritisera en kollega och på så vis skapa onödigt friktion och spänning på arbetsplatsen. Undersökningen visar att även kollegor kan utdela straff. Bestraffning och repressalier kan förekomma i form av att exempelvis inte få nödvändig information, bli utsatt för ryktesspridning eller systematisk utfrysning.

5.3 Samtalsklimat inom polisen

Genom den empiriska undersökningen har det framkommit att uppskattningsvis en tredjedel (1/3) av respondenterna inte känner sig trygga och uppmuntrade att öppet uttrycka sina åsikter. Detta resultat kan sättas i relation till ComVal Research (2022) som också kom fram till att drygt en tredjedel av de som svarade upplevde att medarbetare var rädda eller delvis rädda att uttrycka sin åsikt under möten med chefer och ledning. Siffrorna kan vidare sättas i relation till fackförbundet ST:s (2021) vittnesmål om att det råder en utbredd tystnadskultur inom statsförvaltningen samt Wieslanders (2016) resultat gällande tystnadskultur inom polisområde Östergötland. Inom Polismyndigheten är tystnadskultur och bristande psykologisk trygghet fenomen med negativ inverkan på samtalsklimatet. Samtidigt är det viktigt att göra sig påmind om att detta inte gäller för alla arbetsgrupper. I samtliga av de refererade undersökningarna upplever en majoritet (cirka 2/3 av respondenterna) att de inte ser några större problem gällande samtalsklimaten på sina arbetsplatser. Mot denna bakgrund kan det vara viktigt att närma sig tystnadskultur(er) med respekt för denna majoritet som inte upplever några begränsningar i att uttrycka sig. Detta för att i till exempel mediala sammanhang, inte ge sken av att detta är ett mycket utbrett fenomen som gäller precis hela organisationen. Sådana uttalanden bör nämligen kunna

riskera att de faktiska problemen inte får den faktamässiga uppmärksamhet de förtjänar, tillsammans att eventuella åtgärder riktas brett och då mot miljöer som de facto inte har eller upplever några problem. Vidare är det viktigt att adressera problemen utifrån om det är vertikal eller horisontell tystnadskultur som avses, eller kanske något annat. Därtill kan det vara viktigt att använda tystnadskultur i plural, det vill säga: tystnadskultur(er).

Psykologisk trygghet är en nyckelaspekt för att skapa öppna och konstruktiva samtalsklimat (Edmondson, 1999). Det är tydligt från undersökningen att detta brister på flera platser inom polisen, där många medarbetare inte känner sig trygga att uttrycka sina åsikter och synpunkter, särskilt när de interagerar med högre chefer och ledning (jämför Wieslander, 2016; ComVal Research, 2022 etc.). En central fråga som uppstår är varför psykologisk trygghet är bristfällig inom polisen. Här bedöms teorier om rädsla för repressalier och konflikt spela en avgörande roll (Milliken et al., 2003). Rädslan för att bli stämplad som negativ, skadade relationer, eller att bli utsatt för repressalier är faktorer som enligt undersökningen hindrar medarbetare från att öppet uttrycka sina åsikter. Här kan parallell dras till Holgersson & Grahm (2021) som skriver att sådan rädsla kan vara starkt förankrad i organisationskulturen, och samtidigt som hierarkiska strukturer förstärker den.

Analysen av materialet visar att internt kulturformande processer kan påverka polisiära samtalsklimat negativt. Ålder, erfarenhet och informella ledare är faktorer som påverkar hur dialogen formas. En osynlig kultur utgående från rädsla för att inte passa in och bli missförstådd, med äldre organisationsmedlemmar som sätter tonen kan leda till tystnadskultur. Även formella makthierarkier påverkar kommunikationen genom att de kan skapa rädsla för att riskera karriären. Vidare kan rädsla för att vara sårbar hindra lärande och utveckling samt bidra till tystnadskultur. Analysen av materialet pekar på flera problem vad gäller arbetsmiljö och kommunikation. Den betonar att avvikande åsikter ofta inte tolereras och att chefer tenderar att omge sig med likasinnade eller ja-sägare. Det finns en oroande brist på öppenhet och tillit mellan chefer och medarbetare. Vidare ger undersökningen uttryck för att samtalsklimatet blir mer kontrollerat ju högre upp i hierarkin man befinner sig, vilket skapar en rädsla för att uttrycka kritik eller kontroversiella åsikter. Detta bedöms kunna ha negativa konsekvenser för polisorganisationen och förhindra nödvändiga förbättringar.

Undersökningen framhäver vikten av att chefer och ledare tar ansvar för att skapa positiva samtalsklimat där medarbetare känner sig trygga att uttrycka sina åsikter. Det föreslås att rekrytering av chefer bör fokusera på deras förmåga att främja öppenhet och respektfull kommunikation. Vidare förefaller det tydligt att det är den högsta polisledningen som sätter tonen för kulturen och samtalsklimatet i organisationen, varför det är viktigt för dem att adressera utmaningarna kring att uttrycka åsikter och hantera informationsflöden för att på så vis skapa en mer öppen och konstruktiv arbetsmiljö. Samtidigt är det tydligt att gruppchefer har en nyckelroll i att underlätta dialog, även om hierarkin ibland kan hämma medarbetarnas förmåga att vara ärliga. Analysen tydliggör vikten av att skapa en öppen och tillåtande arbetsmiljö inom polisen, där psykologisk trygghet främjas. I detta framträder chefsrekrytering som en viktig faktor, vilken bör inbegripa en bedömning av chefsaspiranternas förmåga att främja öppenhet och respektfull kommunikation. Uppgiften att skapa ett inkluderande samtalsklimat är samtidigt en gemensam uppgift för såväl chefer som medarbetare och som kräver medvetenhet om normer och främjande av dialog samt respekt för olikheter i åsikter. I detta visar undersökningen att det är viktigt med en öppen dialog som bygger på förtroende och respekt för att människor bryr sig om varandras tankar och känslor, även om de inte håller med. Detta handlar om en kollektiv

ansträngning där både individuell och organisatorisk nivå måste arbeta tillsammans för att övervinna rädslor och utmana tystnadstendenser. För att adressera de utmaningar som undersökningen visar förefaller det nödvändigt att organisationen aktivt arbetar med att främja öppenhet, dialog och förtroende inom alla hierarkiska nivåer, med en medvetenhet om kulturella faktorer och individuella skillnader.

5.4 Att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur

Resultatet av undersökningen indikerar att långsiktigt hållbara förändringar av samtalsklimat och tystnadskultur tar sin utgångspunkt på polisutbildningen, samtidigt som de också bör omfatta introduktionen av nya anställda och nya chefer (såväl poliser som civilanställda). Vidare visar undersökningen att ett parallellt arbete samtidigt bör ske i befintliga arbetsgrupper, så att strategiskt förändringsarbete inte stannar vid punktinsatser som mynnar ut i de klassiska orden ”kultur äter strategi till frukost”. En grundläggande aspekt som framkommer i materialet är ledarskapets avgörande roll i att forma och påverka organisationskulturen, vilket korrelerar med bland annat Alvesson (2015). Undersökningen gör det tydligt att chefer måste agera som förebilder för öppenhet och ärlighet om de vill bekämpa tystnadskultur. Ledarskapet måste vara proaktivt och aktivt främja en miljö där olik tänkande och feedback välkomnas. Vidare förefaller ledarträning vara ett viktigt verktyg för att utveckla chefernas förmåga att agera mot tystnadskultur. Ledarträningen beskrivs som ett sätt att förbereda chefer för de dagliga utmaningarna som kräver att de konfronterar problematiska aspekter av organisationens kultur och beteenden. Men det är viktigt att ledarträningen inte stannar vid teoretisk kunskap, utan att den också integreras i den praktiska verksamheten (jmf. Eriksson-Zetterquist et al., 2006). Här är det vidare viktigt att chefer har tid att arbeta med dessa frågor. Som perspektiv till detta kan nämnas Polisförbundets (2018) rapport om att vara chef inom polisen som bland annat visade att 22 procent av cheferna jobbade sex eller fler övertidstimmar per vecka. Vidare hade hälften av de tillfrågade cheferna haft så mycket att göra under de senaste tre månaderna att de dragit in på måltider, jobbat över eller tagit med jobbet hem. För dessa chefer förekom detta under minst ett arbetspass per vecka.

Av undersökningen framgår att reflektion kan vara en komponent i att förstå och förändra organisations- och tystnadskultur. Genom regelbunden reflektion kan organisationsmedlemmar lära sig om sig själva, sin verksamhet och de förändringar som behöver göras (jmf. Boud, Keogh & Walker, 1985). Reflektion kan vara en möjlighet för både chefer och medarbetare att kritiskt granska sin egen roll i kulturen och identifiera sätt att förbättra samtalsklimatet. I detta sammanhang framgår att Reflektioner i vardagen (RIV) kan vara ett av flera verktyg för att främja öppen dialog och ökad medvetenhet om olika perspektiv. Metoden kräver dock engagemang, tid och kontinuitet för att tillsammans med övrigt arbete med att åstadkomma psykologisk trygghet och ge resultat. Utbildning är en annan viktig komponent för att förstå och agera i relation till organisationskultur och tystnadskultur. Genom utbildning kan organisationsmedlemmar utveckla en ökad medvetenhet om hur deras handlingar och beteenden påverkar kulturen. Av undersökningen följer att ett inkluderande av utbildning om kulturfrågor i polisutbildningen och andra ledarskapskurser kan vara ett sätt för att skapa en kultur som främjar öppenhet och dialog (jmf. Cox & Kirby, 2018).

En utmaning som polisorganisationen potentiellt kan möta är att överföra teoretisk kunskap om kultur till praktisk implementering. Undersökningen visar nämligen att det inte är tillräckligt med att bara ha robusta rutiner och styrdokument på plats; dessa måste också förankras i den

dagliga verksamheten. Detta kräver kontinuerligt arbete och ett engagemang från hela organisationen, inklusive ledningskedjan (jmf. Alvesson et al., 2017). För att skapa en förändring som inte enbart lever på papper kan det därför vara viktigt för polisorganisationen att utmana den traditionella hierarkiska strukturen och främja en kultur där alla röster har möjlighet att höras. Att inkludera olika perspektiv och åsikter torde vara avgörande för att skapa en öppen dialog (Alvesson, 2015) inom polisorganisationen. För att motverka tystnadskultur kan det vidare vara nödvändigt att ta in externa perspektiv och utmana etablerade sanningar. Undersökningen visar att detta kan göras genom att bjuda in externa experter eller andra organisationer till rundabordssamtal eller diskussioner om kulturen inom polisen. Externa perspektiv kan erbjuda nya insikter och öppna upp för att se problemen på nya sätt (Alvesson & Svenningsson, 2019).

Sammanfattningsvis är skapandet av öppna samtalsklimat och motverkandet av tystnadskultur inom polisen en komplex uppgift som kräver uthålligt engagemang och ansträngningar från hela organisationen. Det förefaller centralt att ledarskapet agerar som förebilder och att utbildning och reflektion integreras i verksamheten. Genom att utmana hierarkier, inkludera olika perspektiv (inklusive externa) torde organisationen kunna börja motverka tystnadskulturer och främja en öppen dialog. Det lär vara en långsiktig process, men med rätt strategier och en stark vilja att förändra kulturen, kan det vara möjligt att skapa en mer öppen polisorganisation.

6 Slutsatser

I detta avslutande kapitel sker en återblick på syfte, forskningsfrågor och empiri innan slutsatser dras. Slutsatserna presenteras med utgångspunkt i forskningsfrågornas områden samtidigt som studiens resultat även diskuteras utifrån ett större och samhälleligt perspektiv. Vidare diskuteras svårigheter med att undersöka tystnadskultur tillsammans med ett resonemang om höga chefer och deras möjliga syner på ämnet. Avslutningsvis sker genomgång av studien med avseende på styrkor och begränsningar samtidigt som det presenteras förslag till fortsatt forskning.

6.1 Syfte, forskningsfrågor och empiri

Syftet med studien har varit att undersöka vad som kännetecknar tystnadskultur, hur den uppfattas inifrån samt hur det är möjligt att arbeta för att motverka den. För att uppfylla syftet har frågor ställts om: vad som kännetecknar organisationskultur och tystnadskultur, hur anställda upplever samtalsklimatet på arbetsplatsen och eventuella begränsningar i att uttrycka sig tillsammans med vilka aktiviteter som kan användas för att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur. Studieobjektet har varit Polismyndigheten och för att besvara frågeställningarna har litteratur studerats samtidigt som en workshop med 14 handledare i Polismyndighetens ledarträning genomförts. Vidare har 32 examinationsrapporter studerats samtidigt som enkätdata inhämtats från 128 reflektionsledare, och intervjuer genomförts med 14 polisanställda i olika positioner.

6.2 Organisationskultur och tystnadskultur

Undersökningen har visat att organisationskultur är en komplex och mångfacetterad företeelse, som inte kan reduceras till en enkel beskrivning. Istället består den av en intrikat väv av uppfattningar, värderingar och sociala dynamiker. Denna komplexitet betonar vikten av att omfamna och förstå kulturens mångdimensionella natur, snarare än att försöka förenkla eller generalisera den. En och samma organisation kan ha en unik kultur samtidigt som den också kan ha en mosaik av subkulturer, beroende på faktorer som bland annat hierarki, profession, arbete och geografi. För organisationen skapas därmed dynamiska och komplexa kulturer, som bland annat kan leda till tystnad. Tystnadskultur innebär att medarbetare avstår från att kommunicera i arbetsrelaterade sammanhang, och undersökningen bidrar med belägg för att sådan kultur kan uppstå i en organisation med stark linjestyrning, bristande tolerans mot misstag och med ett stort fokus på sitt varumärke. Vidare framkommer att avsaknad av psykologisk trygghet kan leda till tystnad, vilket i sig handlar om att inte kunna "vara sig själv" av rädsla för negativa konsekvenser. Undersökningen visar att sådan rädsla kan utgå från en faktisk eller uppfattad risk. En uppfattad risk kan ta sin utgångspunkt i en sann, halvsann eller osann berättelse om något inträffat, varför det skulle kunna vara så att en eventuell rädsla bottnar i alltifrån något som stämmer till något som inte alls stämmer. Det är vidare viktigt att skilja mellan vertikal och horisontell tystnadskultur. Den vertikala tystnadskulturen gäller i förhållande till chefen samtidigt som den horisontella existerar mellan kollegor. Denna undersökning understryker behovet av att inte bara fokusera på att förstå tystnadskultur i singular, utan att erkänna och adressera olika tystnadskultur(er) och dess vertikala och horisontella dimensioner som kan existera inom organisationer. En organisations förmåga att hantera och förändra dessa tystnadskulturer bedöms kunna ha en avgörande inverkan på dess effektivitet och medarbetarnas välbefinnande.

6.3 Samtalsklimat och begränsningar i att uttrycka sig

Det kan konstateras att flera anställda i den undersökta organisationen inte känner sig trygga att uttrycka sina åsikter och synpunkter, särskilt när de interagerar med högre chefer och ledning.

Detta skulle kunna vara en indikation på bristande psykologisk trygghet inom dessa delar av organisationen. Begränsningar i att uttrycka sig kan manifestera sig på olika sätt, inklusive rädsla för repressalier och brist på förtroende för chefer och kollegor, vilket i förlängningen kan leda till konform följsamhet mot etablerade tystnadsnormer. I hierarkiska strukturer och makt-hierarkier kan det vara svårt att föra en öppen dialog, vilket bland annat kan handla om en rädsla för att riskera karriären. Dessa strukturer kan förstärka tystnadskulturer och avskräcka från att uttrycka avvikande åsikter. Äldre medlemmar och informella ledare kan vidare dominera dialogen, vilket i sin tur kan hindra organisationers förmåga att lära och utvecklas. Detta visar att interna kulturformande processer spelar en viktig roll i att forma samtalsklimatet. Egenskaper som position, personlighet och erfarenhet påverkar en organisationsmedlems uppfattning om det är riskfritt att uttrycka sig. Eftersom dessa egenskaper skiljer sig åt mellan olika organisationsmedlemmar, finns skäl att tro att uppfattning om begränsningar i att yttra sig, kan variera mellan olika individer. Relationen till chefer bedöms dock ha stor påverkan på tystnadskultur. Närvarande och stödjande chefer kan stödja öppen kommunikation och därmed skapa psykologisk trygghet. Likaså bedöms relationen till kollegor vara avgörande, där hög tillit och respekt kan främja öppenhet medan rädsla för att avvika från normen kan hämma fri kommunikation. Det är viktigt att notera att både formella och informella ledare har sanktionsverktyg till sitt förfogande, vilka kan användas för att hålla fast vid en viss "konsensus" om vad som kan eller inte kan diskuteras för att på så vis upprätthålla status quo. Vertikala sanktioner kan exempelvis handla om utebliven befordran, avstannad löneutveckling, avsaknad av vidareutbildning eller dåliga referenser, samtidigt som de horisontella kan handla om osynliggörande, förlöjligande, utfrysning och ryktesspridning. Ytterst kan detta handla om att någon får ett rykte om sig som handlar om att inte passa in, att vara obekväm, negativ, illojal eller jobbig, vilket i sin tur kan äventyra dennes framtida karriär.

6.4 Att skapa öppna samtalsklimat och motverka tystnadskultur

Skapandet av öppna och tillåtande samtalsklimat med psykologisk trygghet bedöms kräva kollektiva ansträngningar på både individuell och organisatorisk nivå. Organisationer kan behöva arbeta aktivt med att främja öppenhet, dialog och förtroende inom alla hierarkiska nivåer för att övervinna rädslor och utmana tystnadstendenser. Vidare bedöms utbildning och reflektion vara viktiga komponenter för att förstå och förändra organisationskultur och samtalsklimat. Genom utbildning kan anställda öka sin medvetenhet om hur deras beteenden påverkar kulturen, och genom regelbunden reflektion kan de identifiera sätt att förbättra samtalsklimatet. För att motverka tystnadskultur bedöms det vidare viktigt att ledarskapet agerar som förebilder för öppenhet och ärlighet. Detta inbegriper särskilt den högsta ledningsnivån, som dock inte bara har att adressera utmaningar kring att uttrycka åsikter, utan också har att förbättra informationsflöden inom organisationen. Chefer på alla nivåer spelar viktiga roller i att forma och påverka tystnadskultur. Rekrytering av chefer bör därför fokusera på deras förmåga att arbeta med gruppprocesser samt att främja öppenhet och respektfull kommunikation.

6.5 Studiens resultat i ett större perspektiv

Det kan konstateras att tystnadskultur är en komplex och utbredd företeelse som har negativa konsekvenser för det interna samtalsklimatet samtidigt som detta också kan ha djupgående samhälleliga påverkningar. De fenomen som undersökts inom ramen för denna studie hindrar öppenhet och transparens, vilket i sin tur kan underminera förtroendet för myndigheter och bland annat påverka de demokratiska grundprinciperna. Genom att arbeta med tystnadskulturer kan

myndigheter stärka sitt arbete och säkerställa att de fungerar på ett effektivt, rättvist och ansvarigt sätt till förmån för samhället och dess medborgare. Detta är en viktig åtgärd för att upprätthålla medborgarnas förtroende för myndigheterna och därigenom säkerställa samhällets välmående. För Polismyndigheten innebär detta bland annat att de måste leva sin värdegrund om att vara "engagerade, effektiva och tillgängliga" i arbetet för samhällets bästa. Denna värdegrund togs dock fram i en annan tid och då förutsättningarna var annorlunda.

Idag, i oktober 2023, står den svenska polisen inför en av sina mest betydande utmaningar någonsin. En exceptionell våldsvåg sköljer över nationen och hotar dess inre säkerhet. Den grova organiserade brottsligheten är starkt nätverksbaserad och i ständig förändring, på en nivå vi inte tidigare skådat. Detta skapar en komplex operationsmiljö, som bland mycket annat ställer krav på polisiär flexibilitet och innovation. Med erfarenhet från arbete inom polisen, både på nationell och regional nivå, har författaren observerat att polischefer inte sällan använder uttryck såsom: "högt i tak", "raka puckar", "medarbetardriv", "förflyttning", "innovation", "pröva nytt", "lära av misstag", "nytänk", "tänka utanför boxen", "no blame-kultur" och så vidare. Sammanfattningsvis, de utmaningar som dessa chefer och den svenska polisen nu står inför, tillsammans med resultaten från denna studie, pekar på en situation där myndighetens interna kommunikation sätts på prov. Trots den svåra våldssituation som nu pågår, finns förhoppningen om att något positivt kan växa fram ur denna prövning.

6.6 Att få tystnaden och högre chefer att tala

Denna studie visar att tystnadskulturen, även om den kan verka som en oöverbrynnelig mur, inte är oföränderlig. Den kan motverkas genom medvetenhet, engagemang och en vilja till förändring. För att verkligen gräva djupt i detta i en organisation krävs mod och tålamod. Det handlar om att bygga förtroende med de som är en del av systemet, samtidigt som forskaren strävar efter att avslöja de strukturer som bidrar till tystnad. Det kan liknas vid att balansera på en slaklina, där varje steg kan vara av avgörande betydelse. Det paradoxala i situationen blir tydligt vid insikt om att när man börjar avslöja tystnadskulturen och uppmuntra till öppenhet, kan man möta motstånd från dem som har mest att förlora från förändringen. Denna paradox är en komplex utmaning som kan vara präglad av såväl frustration som hinder. Trots detta är det avgörande att komma ihåg att studera tystnadskultur i en organisation som präglas av tystnad inte är meningslöst. Varje steg mot ökad öppenhet och kommunikation utgör ett värdefullt bidrag, även om det kan vara en långsam och utmanande resa. Genom att synliggöra problemen och de strukturer som upprätthåller tystnad är det möjligt att sträva mot en sundare arbetsmiljö. Det kräver en ihärdig insats och en förmåga att navigera i skuggorna, men resultatet kan vara en organisation som till slut blomstrar med öppenhet och ärlighet. Det är genom att förstå tystnaden som vi kan få den att tala, och på så vis skapa en bättre arbetsmiljö för alla.

I anslutning till detta finns skäl att kort resonera kring vad höga chefer kan ha för tankar om tystnadskulturer inom myndigheter. Givet att Polismyndighetens högsta chefer (rikspolischef och regionpolischef) inte fångats av denna undersökning stannar ett resonemang ifråga om deras eventuella åsikter, vid rena spekulationer. Trots bristande insikt i deras tankar, erbjuder denna studie en inblick i de möjliga attityder som kan genomsyra högre chefers syn på tystnadskultur. Med detta som bakgrund kan det vara så att höga chefer har varierande uppfattningar om tystnadskulturens värde. Vissa kan förespråka den som en effektiv metod för att upprätthålla konfidentialitet och hålla saker "inom familjen", vilket kan kopplas till det inledande kapitlets problemdiskussion om hur tystnadskultur kan existera i organisationer som lägger stor vikt vid det man vill ska möta allmänhetens ögon (varumärket). Samtidigt kan andra höga chefer se mer

negativt på tystnaden då dolda oegentligheter eller missförhållanden kan underminera allmänhetens förtroende för Polismyndigheten. Dessutom kan tystnadskultur skapa hinder för öppen diskussion, vilket potentiellt kan hämma effektiv problemlösning och förhindra att centrala frågor tas upp. På det hela taget är det rimligt att anta att högre chefer inom organisationen kan ha delade åsikter då det kommer till tystnadskulturens påverkan och värde.

6.7 Studiens styrkor och begränsningar

Studien har haft en ambitiös ansats gällande att utforska tystnadskultur och arbetet med densamma inom polisen, samtidigt som det är viktigt att notera att detta inte varit utan begränsningar. En av de mest påtagliga begränsningarna var urvalsbias. Urvalsbias uppstår när urvalsprocessen inte är helt slumpmässig, och det kan ha påverkat resultatens generaliserbarhet. I detta fall bestod urvalet huvudsakligen av reflektionsledare inom Polismyndigheten, vilket innebär att resultatet kan vara specifikt för denna grupp och kanske inte helt representativt för hela organisationen eller andra organisationer. En annan viktig aspekt att beakta är risken för svarsbias i enkäterna. Svarsbias inträffar när respondenterna ger svar som de tror att författaren vill höra eller när de inte är helt ärliga i sina svar av olika skäl. Det är särskilt relevant när man använder enkäter och det kan påverka resultatens tillförlitlighet och äkthet. Trots att enkäterna utformades noggrant och med öppna frågor för att uppmuntra till ärliga och uttömmande svar, finns alltid en risk för att vissa deltagare inte delade sina åsikter fullt ut. En ytterligare utmaning var att författarens fokus kanske oavsiktligt varit vinklat mot vissa områden av intresse. Detta är en vanlig företeelse i forskning och kan påverka den samlade bilden av ett ämne. Författaren kan ha haft förutfattade idéer eller varit mer intresserad av vissa aspekter av tystnadskultur och arbetet för att motverka den, än andra. Detta kan ha lett till att viktiga aspekter av fenomenet förbises eller inte utforskades i tillräcklig utsträckning. Trots dessa begränsningar är det viktigt att betona att studien ändå har gjort en värdefull och nödvändig insats inom området tystnadskultur och arbete med densamma. Genom att använda en hermeneutisk ansats och en mångfacetterad metodologi som inkluderade intervjuer, enkäter och dokumentanalys, har författaren lyckats samla in en bred och mångsidig mängd data. Dessa olika datakällor har möjliggjort en mer omfattande förståelse av ämnet och de har kompletterat varandra på ett meningsfullt sätt.

En av studiens styrkor var användningen av de teoretiska modellerna som analytisk ram. Dessa modeller gav struktur åt forskningsprocessen och hjälpte till att identifiera mönster och huvudfrågor i den insamlade empirin. Genom att använda teorin som vägledning i tolkningen av data har författaren kunnat säkerställa en högre grad av vetenskaplig nivå i studien. Intervjuerna spelade också en central roll i att skapa en djupgående förståelse för ämnet. De genomfördes med olika typer av respondenter, inklusive HR-personal, operativ personal och handledare inom ledarträning. Denna mångfald av perspektiv bidrog till att fånga olika nyanser av tystnadskulturer inom Polismyndigheten. För att hantera de insamlade data på ett systematiskt sätt genomförde författaren en noggrann analysprocess. Denna process involverade översiktsläsning av materialet, närstudie för att identifiera teman, och sammanfogning av material enligt teman. Genom att använda analysmodellerna från den teoretiska referensramen, kunde författaren tolka och förklara empirin på ett vetenskapligt sätt. Dessa modeller kan även användas för framtida studier, varför de bör ses som viktiga kunskapsbidrag. Slutligen har studien också lyckats öka förståelsen för arbete med tystnadskultur inom organisationer. Genom att utforska olika verktyg har forskningen gett insikter som kan vara användbara för organisationer som strävar efter att skapa mer öppna och ärliga samtalsklimat. Sammanfattningsvis bedöms studien ha gjort ett

betydande bidrag till vår förståelse av tystnadskultur inom organisationer, samtidigt som den också har öppnat dörren för framtida forskning inom området.

6.8 Förslag till fortsatt forskning inom området

Det finns flera vägar för att fortsätta forskningen inom områdena kultur och tystnadskultur. Däribland:

1. Djupgående etnografisk forskning: Genom att fördjupa sig i en organisations avdelningar, enheter, sektioner och grupper samt subkulturer kan forskare få en djupare förståelse för de kulturella dynamikerna och de specifika utmaningarna som varje organisatorisk del står inför. Detta kan innebära att forskaren följer olika organisatoriska entiteter under en tid och observerar, intervjuar och deltar i verksamheten för att få en insikt i deras unika subkulturer.
2. Undersökning av makro-kulturella påverkansfaktorer: Forskare kan utforska hur externa kulturella faktorer påverkar kultur och tystnadskulturer. Detta kan inkludera jämförande studier med andra länder och deras motsvarande organisationer för att identifiera gemensamma mönster och skillnader.
3. Psykologisk trygghet och ledarskapsstudier: Det kan vara viktigt att närmare fördjupa sig i ämnet psykologisk trygghet och hur det påverkar den organisatoriska förmågan att kommunicera öppet. Forskning kan fokusera på att utveckla och utvärdera utbildningsprogram för chefer och ledare inom en organisation för att främja en mer öppen och stödjande arbetsmiljö.
4. Intervjustudier med anställda: Genom att genomföra intervjuer med anställda på olika hierarkiska nivåer kan forskare få insikt i deras upplevelser av tystnadskultur, deras relationer med chefer och kollegor, och de hinder de möter när de vill uttrycka sina åsikter.
5. Implementering av förändringar: Forskningen kan också utforska hur organisationer faktiskt genomför förändringar på högsta ledningsnivå för att adressera tystnadskulturer. Detta inkluderar att studera resultatet av sådana förändringar och deras påverkan på organisationens kultur och kommunikation.

Dessa metoder och tillvägagångssätt kan användas för att utforska organisationskulturer inom offentliga institutioner såsom exempelvis skola, sjukvård eller socialtjänst. Genom att applicera djupgående etnografisk forskning kan det vara möjligt att fördjupa förståelsen för de interna dynamikerna och tystnadskulturerna som kan vara närvarande i dessa organisationer. I dessa sammanhang kan de teoretiska analysmodellerna i avsnitt 2.6 fungera som utgångspunkt. Likaså kan undersökningar av makro-kulturella påverkansfaktorer vara användbara i andra sammanhang för att identifiera hur globala trender och samhällsförändringar påverkar organisationskulturen och medarbetarnas förmåga att uttrycka sig fritt. Forskning inom dessa områden bedöms kräva en tvärvetenskaplig och holistisk ansats som involverar insikter från bland annat psykologi, socialpsykologi, sociologi, statsvetenskap och företagsekonomi. Det kan också vara viktigt att arbeta nära studieobjektet för att få tillgång till data och samarbeta med organisationen för att implementera och utvärdera potentiella förändringar. Genom att arbeta med tystnadskulturer inom det offentliga kan forskning bidra till att förbättra organisationers effektivitet och skapa en bättre arbetsmiljö för dess anställda. Denna studies redovisade forskning om kultur och tystnadskultur inom polisen kan fungera som vägvisare för att bättre förstå organisationskulturer och förbättra kommunikation i olika empiriska kontexter. Mot dessa bakgrunder kan denna studie kan utgöra en grund för framtida forskning inom områdena organisationskultur och samtalsklimat.

Källförteckning

- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.). (2019). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Andrén, S. (2009). *Övade – med "Niggersson"*. Aftonbladet, 7 februari 2009. Tillgänglig: www.aftonbladet.se/nyheter/a/G1PGQq/ovade--med-niggersson [2023-02-07].
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bergman, B. (2008). *Att omskapa sin professionella identitet*. Lic.-avh. Stockholm: Stockholms universitet.
- Bolman, L. & Deal, T. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bond, M H. & Smith, P B. (1996). Cross-cultural social and organizational psychology. [Elektronisk] *Annual review of psychology*, 1996; Vol. 47, pp. 205-35. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-08-20]. DOI: 10.1146/annurev.psych.47.1.205
- Boud, D. Keogh, R. & Walker, D. (1985). *Promoting Reflection in Learning: A Model. Reflection: Turning Reflection into Learning*. London: Routledge.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Cederblad, J. (2020). *"Polisen vill inte se strukturellt problem"*. Svenska dagbladet, 4 juni 2020. Tillgänglig: www.svd.se/a/OpvGWE/polisen-vill-inte-se-strukturellt-problem [2023-02-07].
- ComVal Research. (2022). *Undersökning av den interna kommunikationen. Polismyndigheten*. Rapport, april 2022.
- Cox, C. & Kirby, S. (2018). Can higher education reduce the negative consequences of police occupational culture amongst new recruits? [Elektronisk] *Policing: An International Journal*, 41(5), 550–562. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. DOI:10.1108/PIJPSM-10-2016-0154.
- Dagens Nyheter. (2005). *"Poliser måste ha en hög moral"*. Dagens Nyheter, 2 mars 2005. Tillgänglig: <https://www.dn.se/insidan/poliser-maste-ha-en-hog-moral/> [2023-02-22].
- Denitz, N. Noyan, A. & Ertosun, Ö G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. [Elektronisk] *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 691 – 700. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? [Elektronisk] *Academy of Management Journal*. 50(4), 869–884. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183

- Dillon, R. Halvorson, M. & Fuchs, J. (2023). Educating the Next Generation Workforce about Organizational Silence. [Elektronisk] *2023 IEEE Aerospace Conference, Big Sky, MT, USA, 2023*, s. 1-12. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. DOI 10.1109/AERO55745.2023.10115858
- Edmondson, A C. & Besieux, T. (2021). Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations. [Elektronisk] *Journal of Change Management*. 21:3, 269-286. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. [Elektronisk] *Administrative Science Quarterly*. 44(2), 350–383. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi.org/10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. [Elektronisk] *Journal of Organizational Behavior*. 27(7), 941-966. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi.org/10.1002/job.413
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, New Jersey: Hoboken.
- Ekenvall, B. (2008). *En oförvitlig polis?: studier i polisetik*. Avh. Kriminologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong – om poliser, busar och svennar*. Avh. Stockholm: Handelshögskolan.
- Eriksson-Zetterquist, U. Kalling, T. & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Erlingsson, G., Linde, J. (2011). ”Korruption i Sverige”. I Hellberg A. m.f. (red.). *Perspektiv på offentlig verksamhet i utveckling. Tolv kapitel om demokrati, styrning, effektivitet*. Örebro: Örebro universitet.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Ferraro, K. & LaGrange, R. (1987). “The measurement of fear of crime”. *Sociological Inquiry*, 57, 70–101. doi.org/10.1111/j.1475-682X.1987.tb01181.x
- Filstad, C. Dean, G. Fahsing, I. A. & Gottschalk, P. (2007). Newcomers’ use of colleagues as role models: research propositions for investigative thinking styles of law enforcement detectives. [Elektronisk] *Knowledge & Process Management*. 14(2), 71–80. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi-org.ezproxy.server.hv.se/10.1002/kpm.276
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). ”Psychological safety: a meta-analytic review and extension.” *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Frencker, C. (2023). *Rikspolischefen kallar till presskonferens*. Sveriges television, 22 februari 2023. Tillgänglig: www.svt.se/nyheter/inrikes/rikspolischefen-haller-presstraff [2023-02-22].

- Furuhagen, B. (2009). *Från fjärdingsman till närpolis*. Växjö: Polisutbildningen vid Linnéuniversitetet.
- Fyhn, B. (2022). *Safe Today, Tomorrow, and Together: A Dynamic Perspective on Team Psychological Safety*. Diss. Norwegian School of Economics: Department of Strategy and Management NHH.
- Gobert, J. och Punch, M. (2000). "Whistleblowers, the Public Interest, and the Public Interest Disclosure Act 1998". *The Modern Law Review*, Vol 63, No 1 (January 2000), pp. 25–54.
- Gottschalk, P. (2007). Predictors of police investigation performance: An empirical study of Norwegian police as value shop. [Elektronisk] *International Journal of Information Management*. 27(1), 36–48. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi-org.ezproxy.server.hv.se/10.1016/j.ijinfomgt.2006.08.005
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Avh. Lund: Socialhögskolan.
- Granér, R. (2016). "Självständiga sheriffer eller lojala byråkrater" i Larsson, P. Granér, R. & Gundhus, H. *Polisvetenskap: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Greve, J. & Dergård, J. (2017). *Hur styrs svenska företag?* Lund: Studentlitteratur.
- Gustafsson, N. (2023). *Thornberg: Vi har en tystnadskultur*. Aftonbladet, 2 maj 2023. Tillgänglig: www.aftonbladet.se/nyheter/a/on8qka/thornberg-vi-har-en-tystnadskultur [2023-06-05].
- Göteborgs-Posten. (2021). *Tystnadskulturen inom polisen har accepterats för länge*. Göteborgs-Posten, 14 februari 2021. Tillgänglig: www.gp.se/debatt/tystnadskulturen-inom-polisen-har-accepterats-f%C3%B6r-l%C3%A4nge-1.41392832 [2023-04-09].
- Haake, U. (2010). *Ledarskap, kommunikation och organisation inom Polisen*. Rapport nr 82 från Pedagogiska institutionen. Umeå: Umeå universitet.
- Hagström, P. (2023). "Vi är medvetna om tystnadskulturen". Polistidningen 4 maj 2023. Tillgänglig: www.polistidningen.se/2023/05/vi-ar-medvetna-om-att-det-finns-en-tystnadskultur/ [2023-06-05].
- Hedin, U. -C., & Månsson, S. -A. (2012). "Whistleblowing processes in Swedish public organisations—complaints and consequences". *European Journal of Social Work*, 15(2), pp. 151–167. doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/13691457.2010.543890
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. [Elektronisk] *Journal of Management studies*. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-08-02]. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x
- Hofstede, G. Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, S. (2005). *Yrke: polis: yrkeskunskap, motivation, IT-system och andra förutsättningar för polisarbete*. Avh. Linköping: Linköpings universitet.

- Holgersson, S. (2019). Whistleblowing within the Swedish Police. [Elektronisk] *Nordic Journal of Studies in Policing*. Vol. 6:4. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-24]. doi.org/10.18261/issn.1894-8693-2019-01-04
- Holgersson, S. (2021). Yta och innehåll i Polisens informationskampanjer. [Elektronisk] *HumaNetten*. (nr 46), 7-31. https://doi.org/10.15626/hn.20214602
- Holgersson, S. & Grahn, O. (2021). *Hur hanterar polisen journalister? Om transparens, makt och slutenhet*. Linköping: Linköpings universitet.
- Hultquist, C. (2020). *Så uppstår en tystnadskultur – och så kan den brytas*. Dagens Nyheter, 2020-03-11. Tillgänglig: www.dn.se/insidan/sa-uppstar-en-tystnadskultur-och-sa-kan-den-brytas/ [2023-08-18].
- Jacobsen, D I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johannessen, S O. (2013). *Politikultur: Identitet, makt og forandring i politiet*. Trondheim: Akademika forlag.
- Jones, A. och Kelly, D. (2014). "Deafening silence? Time to reconsider whether organisations are silent or deaf when things go wrong." *BMJ Qual Saf* 2014, No 23, pp. 709–713.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692–724.
- Kish-Gephart, J. Detert, J. Klebe Treviño, L. & Edmondson, A C. Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. [Elektronisk] *Research in Organizational Behavior*. Vol 29, 2009, pp. 163-193. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002
- Käck, E. (2023). *Thornberg: Medveten om tystnadskultur inom polisen*. Sveriges television, 2 maj 2023. Tillgänglig: www.svt.se/nyheter/inrikes/thornberg-om-utredningen [2023-06-05].
- Lander, I. (2008) "Varför finns det inga fjollor på polisutbildningen"? Mångfaldssträvanden inom svensk poliskår - kvalitet eller kvantitet?". i Granér och Larsson (red), *Policing in Scandinavia. Proceedings from the conference on police research in Växjö august 2007*.
- Lauritz, L E. (2009). *Spirande polisidentiteter - En studie av polisstudenters och nya polisers professionella identitet*. Avh. Umeå: Umeå universitet.
- Lee, M. & Punch, M. (2004). "Policing by Degrees: Police Officers' Experience of University Education." [Elektronisk] *Policing and society*. 14(3), 233–249. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi.org/10.1080/1043946042000241820
- Lerner, J. S. & Tiedens, L. Z. (2006). "Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on." [Elektronisk] *Cognition Journal of Behavioral Decision Making*. Vol. 19, pp. 115–137. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi.org/10.1002/bdm.515
- Louis, M. R. (1981). "A Cultural Perspective on Organizations: The Need for and Consequences of Viewing Organizations as Culture-bearing Milieux." *Human Systems Management*. Vol. 2, pp. 246–258. DOI:10.3233/HSM-1981-2403

Lundquist, L. (2001). "Tystnadens förvaltning". i *Utan fast punkt. Om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*. Socialstyrelsen.

Lunds universitet. (2023). *Mats Alvesson*. Tillgänglig: www.portal.research.lu.se/sv/persons/mats-alvesson [2023-09-18].

Maner, J. K., & Gerend, M. A. (2007). "Motivationally selective risk judgments: Do fear and curiosity boost the boons or the banes?" [Elektronisk] *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 103, 256–267. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.08.002

McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. [Elektronisk] *Journal of Humans Relations*, Vol. 55(1), pp. 89-119. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. DOI: 10.1177/0018726702551004

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. [Elektronisk] *Journal of Management Studies*. Vol. 40(6), pp. 1453–1476. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-05-25]. doi.org/10.1111/1467-6486.00387

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. [Elektronisk] *The Academy of Management Review*. Vol. 25(4), pp. 706 -725. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-10]. doi.org/10.2307/259200

Nechanska, E. Hughes, E. & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. [Elektronisk] *Human Resource Management Review*. Vol. 30, Issue 1, March 2020. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). "Psychological safety: a systematic review of the literature." *Human Resource Management Review*, Vol. 27(3), pp. 521–535.

Palm, G. & Skogersson, R. (2000). *Hjältar blåljus och säkerhet*. Växjö: Linnéuniversitetet.

Petersson, O. (2020). Reflektion i vardagen. i Karp, S. & Rantatalo, O. (Red). *Reflektion som professionsverktyg inom polisen*. Umeå: Umeå universitet.

Pettigrew, A. (1979) "On Studying Organizational Cultures." *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-81. doi.org/10.2307/2392363

Pinder, C. & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol. 20, pp. 331-369. doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3

Polisförbundet. (2018). *Att leda utan mandat – En rapport om att vara chef inom Polismyndigheten*. Tillgänglig: www.polisforbundet.se/globalassets/publika-dokument/rapporter/att-leda-utan-mandat-polisforbundets-rapport-20181201.pdf [2023-09-24].

- Polismyndigheten (2019). *Granskning av Polismyndighetens kultur*. Internrevisionen rapport. Dnr. A458.144/2017.
- Pollack, E. (2001). *En studie i medier och brott*. Diss. Stockholm: Stockholms universitet.
- Prenzler, T. (2009). *Police Corruption. Preventing Misconduct and Maintaining Integrity*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Punch, M. (2009). *Police Corruption. Deviance, accountability and reform in policing*. Cornwall: Willan publishing.
- Riksdagen. 2016. *En gränsöverskridande mediepolitik. För upplysning, engagemang och ansvar*. SOU 2016:80. Slutbetänkande av Medieutredningen.
- Russell, L. M. (2014). An empirical investigation of high-risk occupations. Leader influence on employee stress and burnout among police. [Elektronisk] *Management Research Review*. Vol. 37(4), pp. 367–384. Tillgänglig: Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi-org.ezproxy.server.hv.se/10.1108/MRR-10-2012-0227
- ST (2021). *Tyst stat: om den hotade öppenheten i statlig förvaltning*. Tillgänglig: www.editorial.st.org/sites/default/files/2022-06/tyst_stat_en_rapport_om_den_hotade_oppnheten_i_statlig_forvaltning.pdf [2023-04-12].
- Sarnecki, J. (2019). *Stöta på patrull – en ESO-rapport om polisens problemorienterade arbete*. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, 2019:6. Finansdepartementet.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Skinnari, J. Jonsson, A. & Vesterhav, D. (2019). *Tystnadskulturer: En studie om tystnad mot rättsväsendet*. Rapport 2019:10. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Skolnick, J. H. (2008). "Enduring issues of police culture and demographics", *Policing & Society*, Vol. 18, No. 1, pp. 35–45.
- Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*. Lic.-avh. Umeå: Umeå universitet.
- Sundström, J. (2015). *En medföljande polisstudent. Misshandel av handfängslad man*. Sveriges television, 24 juni 2015. Tillgänglig: www.svt.se/nyheter/lokalt/dalarna/tingsratten-litade-inte-pa-polisvittnena [2023-02-07].
- SVT. (2023). *Agenda*. Sveriges television, 23 april 2023. Tillgänglig: www.svtplay.se/video/Kz2Nrkn/agenda/son-23-apr-21-15 [2023-06-06].
- Thunholm, P. (2022). *Livet utanför tjänsten. Svenska poliskonstaplar mellan 1908 och 1916*. Rapport Nr 4, Centrum för polisforskning och utveckling. Växjö: Linnéuniversitetet.
- Toth, N. (2019). *Rasprofilering hos svensk polis – myt eller verklighet?* Sveriges television, 1 februari 2019. Tillgänglig: www.svt.se/nyheter/inrikes/rasprofilering-hos-svensk-polis-myt-eller-verklighet [2023-02-07].
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials." *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-69. doi.org/10.1177/017084068400500103

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Tillgänglig: www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf [2023-02-11].

Westin, C. & Nilsson, A. (2009). *Attityd- och bemötandeproblem inom polisen*. Rapport till Rikspolisstyrelsen. HR-749-2034/09. Stockholm: Rikspolisstyrelsen.

Whiteside, D. & Barclay, L. (2013). Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. [Elektronisk] *Journal of Business Ethics*, Vol. 116 Issue 2 pp. 251-266. Business Source Ultimate [2023-06-28]. doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3

Wright, B. (2010). "Civilianising the 'blue code'? An examination of attitudes to misconduct in the police extended family". *International Journal of Police Science and Management*, Vol. 12 No. 3, 2010, pp. 339–356.

Wieslander, M. (2016). *Den talande tystnaden: Utvärdering om anställdas uttrycksmöjligheter i polisområde Östergötland*. Polismyndigheten.

Wiklund, M. (2023). *Polischefen om kritiken: "Finns inte en generell tystnadskultur"*. Tillgänglig: www.svt.se/nyheter/inrikes/polischefen-om-kritiken [2023-04-24].

Åkesson, Ö. (2022). *Ingen vågar se behovet av kulturförändringar*. Polistidningen, 18 juni 2022. Tillgänglig: www.polistidningen.se/2022/08/ingen-vagar-se-behovet-av-kulturförändringar/ [2023-02-07].

Bilaga 1: Litteratursökning

Den vetenskapliga litteraturen söktes fram med hjälp av den akademiska databasen Business source ultimate. Följande sökord användes enskilt och i kombination:

- organizational silence,
- employee silence,
- psychological safety och
- cultural management.

Ett första urval skedde på vetenskapliga artiklar som blivit vetenskapligt granskade (peer review) och som fanns tillgängliga i fulltext. Urvalskriterierna valdes för att säkerställa vetenskaplig kvalitet samt att få tillgång till hela material. Först skedde översiktsläsningsläsning av rubrik och sammanfattning innan vissa artiklar valdes ut. Urval skedde med avseende på relevans, och i dessa fall var undersökningens syfte och frågeställningar styrande. För att komplettera denna databassökning användes också Google Scholar. I dessa senare sökningar användes följande ord enskilt och i kombination:

- poliskultur,
- tystnadskultur och
- samtalsklimat.

Urval skedde på nordiska doktors- och licentiatavhandlingar inom föreliggande studies fokusområden. Detta för att säkerställa såväl vetenskaplig höjd som relevans. Materialet från Google Scholar lästes först igenom med avseende på abstracts/sammanfattningar. Utifrån vad detta gav skedde fortsatt urval/läsning utifrån föreliggande studies syfte och frågeställningar. Vidare skedde närstudie av studentlitteratur ifråga om ämnet organisationskultur, från kurslitteraturlistor vid Magisterprogrammet i ledarskap, Höskolan Väst.

Utöver ovan sökningar användes också Polismyndighetens webbplats och intranät för att söka fram dokument. Urval skedde på material gällande poliskultur, ledarträning och Reflektioner i vardagen (RIV). Bland materialet som söktes fram fanns utredningar, artiklar och intervjuer. Utöver detta har skriftligt material även hämtats från Polismyndighetens digitala utbildningar rörande: etik och kultur inom polisen samt Reflektioner i vardagen (RIV).

Bilaga 2: Enkät

Rubrik

Enkät om tystnadskultur inom Polismyndigheten

Text

Hej,

Mitt namn är Patrik Thunholm. Jag arbetar som polis (i Stockholm) och studerar samtidigt magisterprogrammet i organisation/ledarskap vid Högskolan Väst. Jag står i begrepp att skriva min avslutande uppsats på temat tystnadskultur/kulturstyrning. Syftet med uppsatsen är att undersöka tystnadskulturen inom Polismyndigheten och vilken eventuell påverkan Reflektioner i vardagen (RIV) kan ha på denna kultur. Uppsatsen syftar också till att utforska hur tystnadskultur uppstår och fortsätter att existera inom organisationen, samt att identifiera möjliga åtgärder för att skapa en mer öppen samtalskultur.

Jag vill gärna komma i kontakt med dig för att höra om just din uppfattning och upplevelse av hur det är att uttrycka sig internt på din arbetsplats. Anledningen till att du får detta mejl har att göra med att du genomgått hela eller delar av utbildningen i Reflektioner i vardagen (RIV) och jag tänker att du kan ha reflekterat över detta. Jag har fått dina kontaktuppgifter av Thomas Redlund (HR – arbetsmiljö och kultur). Deltagande är frivilligt och respondenter kommer anonymiseras. Det finns ingen uppdragsgivare för undersökningen.

Jag söker svar på dessa frågor:

1. Hur upplever du samtalsklimatet inom Polismyndigheten generellt, och på din arbetsplats specifikt?
2. Vem eller vad "sätter ribban" för vad man får säga och inte? Hur går det till?
3. Har du någon gång hållit inne med att uttala dig i tjänsterelaterade frågor? (till chef eller kollega). Varför i sådant fall?
4. Vad ser du för aktiviteter som skulle kunna motverka tystnadskultur?
5. Varför skulle dessa aktiviteter vara effektiva och hur skulle de genomföras?
6. Är det något övrigt du skulle vilja tillägga?

Jag vore tacksam för svar inom om två veckor (onsdag den 21/6, dvs. midsommarveckan).
Stort tack för din medverkan!

Patrik Thunholm

Magisterstudent vid Högskolan Väst

Bilaga 3: Intervjuguide

- Kan du berätta kort om din bakgrund inom polisen?
- Hur upplever du samtalsklimatet inom Polismyndigheten?
- Hur upplever du samtalsklimatet i din arbetsgrupp?
- Har du någon gång hållit inne med att uttala dig i tjänsterelaterade frågor?
- Hur uppfattar du kulturen inom Polismyndigheten?
- Vad uppfattar du sätter ribban för vad man får säga i myndigheten eller gruppen?
- Vad ser du för aktiviteter som skulle kunna motverka tystnadskultur inom polisen?
- Är det någon fråga som inte ställts, men som du tycker borde ha ställts?

Bilaga 4: Respondentförteckning

Intervjuer

- I001: Verksamhetsutvecklare vid polisregion (civil) och handledare i ledarträning.
I002: Uppdragsledare på HR-avdelningen nationellt (polis).
I003: Gruppchef och handledare i ledarträning (polis).
I004: Handläggare på HR-avdelningen nationellt (polis).
I005: Huvudskyddsombud vid polisregion (civil).
I006: Nationell facklig ordförande (civil).
I007: Polisinspektör, lokalpolisområde, Region Stockholm och handledare i ledarträning.
I008: Polisinspektör, Jour, Region Stockholm och utbildare/handledare i RIV/ledarträning.
I009: Polisinspektör, BF-IGV, Region Stockholm och handledare i ledarträning.
I010: Nationell facklig ordförande (civil).
I011: Polisinspektör, BF-IGV, Region Syd.
I012: HR-specialist, Tullverket. Med tidigare bakgrund som polis.
I013: Polisaspirant, Region Stockholm.
I014: Polisaspirant, Region Stockholm.

SAMMANSTÄLLNING

Poliser i yttre uniformerad tjänst (2), HR-personal (3), polisaspiranter (2), fackligt förtroendevalda (3), övriga (4). Av de 14 intervjurespondenterna hade 5 tillikauppsdrag som handledare i ledarträning.

Enkät svar

E001	Jurist, Gränspolisenheten, Region Stockholm
E002	Handläggare, Ekonomiavdelningen
E003	Analytiker, Ekonomiavdelningen
E004	Processutvecklare, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E005	Sakkunnig, Region Nord
E006	Lokalpolisområdeschef, Region Nord
E007	Gruppchef, Brott i nära relation, Region Stockholm
E008	Gruppchef, Stöd/service, Region Nord
E009	Handläggare, Bedrägeri, Region Syd
E010	Polisinspektör, Stöd/service, Region Väst
E011	Poliskommissarie, Underrättelse, Region Nord
E012	Polisinspektör, Stöd/Service, Region Stockholm
E013	Handläggare, Vapen-foto-spår, Nationellt forensiskt centrum (Syd)
E014	Polisinspektör, Utredning, Region Nord
E015	Handläggare, HR, Region Mitt
E016	Handläggare, Laboratorium, Nationellt forensiskt centrum (Syd)
E017	Gruppchef, Arrestgrupp, Region Väst
E018	Gruppchef, BF-IGV, Region Stockholm

E019	Polisinspektör, BF-IGV, Region Väst
E020	Polismästare, Operativ enhet, Region Nord
E021	Handläggare, Utredning, Region Stockholm
E022	Polisinspektör, Underrättelse, Nationella operativa avdelningen
E023	Polisinspektör, Brott i nära relation, Region Stockholm
E024	Handläggare, DNA-analys, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E025	Polisinspektör, BF-IGV, Region Nord
E026	Gruppchef, Informationsförvaltning, Rättsavdelningen (Väst)
E027	Polisinspektör, Utredningsjour, Region Nord
E028	Handläggare, Fingerframkallning, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E029	Poliskommissarie, Kansli, Region Stockholm
E030	Polisinspektör, BF-IGV, Region Väst
E031	Handläggare, Utredning, Region Öst
E032	Poliskommissarie, Trafiksektion, Region Nord
E033	Poliskommissarie, Underrättelseanalys, Nationella operativa avdelningen
E034	Polisinspektör, Spaning, Region Väst
E035	Polisinspektör, Utredning, Region Nord
E036	Gruppchef, BF-IGV, Region Stockholm
E037	Sektionschef, Nationella operativa avdelningen
E038	Polisassistent, Utredning, Region Stockholm
E039	Gruppchef, Nationella Kontaktenheten (NOA) – telefonväxeln (Väst)
E040	Handläggare, Operativ verksamhetsstyrning, Region Väst
E041	Underrättelse, Nationella operativa avdelningen
E042	Polisinspektör, BF-IGV, Region Syd
E043	Handläggare, Informationsförvaltning, Rättsavdelningen (Väst)
E044	Handläggare, Dokumentanalys, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E045	Handläggare, Finanspolisen, Nationella operativa avdelningen
E046	Handläggare, Utvecklingsgrupp, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E047	Assistent, PKC-grupp, Region Nord
E048	Gruppchef, BF-IGV, Region Nord
E049	Gruppchef, Brott i nära relation, Region Nord
E050	Gruppchef, Kansligrupp, Region Bergslagen
E051	Polisinspektör, Kansligrupp, Region Nord
E052	Kommunikationsstrateg, Kommunikationsavdelningen nationellt
E053	Sakkunnig, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E054	Gruppchef, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E055	Gruppchef, Gränspolisenheten, Region Syd
E056	Polisinspektör, Utredning, Region Bergslagen
E057	Polisassistent, BF-IGV, Region Mitt
E058	Polisinspektör, Utredning, Region Nord
E059	Gruppchef, PKC-grupp, Region Öst
E060	Gruppchef, Stöd/service, Region Väst
E061	Polisinspektör, Utredning, Region Väst
E062	Gruppchef, BF-IGV, Region Nord
E063	Handläggare, Forensisk fotografering, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E064	Sektionschef, Utvecklingscentrum, Nationella operativa avdelningen
E065	Handläggare, PKC-grupp, Region Bergslagen
E066	Polisområdeschef, Region Nord

E067	Polisinspektör, Utredning, Region Nord
E068	Handläggare, Utvecklingsgrupp, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E069	Handläggare, Beslag, Region Stockholm
E070	Polisinspektör, Handräckning, Region Stockholm
E071	Handläggare, Droganalys, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E072	Operativ samordnare, Lokalpolisområde, Region Stockholm
E073	Handläggare, DNA-analys, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E074	Handläggare, Säkerhetsavdelningen (Bergslagen)
E075	Administratör, PKC-grupp, Region Väst
E076	Administratör, PKC-grupp, Region Väst
E077	Polisinspektör, Stöd/service, Region Bergslagen
E078	Sektionschef, Underrättelseenhet, Region Väst
E079	Sakkunnig, Utveckling och samordning, HR-avdelningen nationellt
E080	Polisintendent, Utvecklingscentrum, Nationella operativa avdelningen
E081	Polisassistent, BF-IGV, Region Väst
E082	Handläggare, Informationsförvaltning, Rättsavdelningen (Stockholm)
E083	Administratör, Nationella Kontaktenheten (NOA) – telefonväxeln (Sthlm)
E084	Sakkunnig, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E085	Administratör, Ekonomiavdelningen
E086	Administratör, Nationella Kontaktenheten (NOA) – telefonväxeln (Väst)
E087	Polismästare, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E088	Analytiker, Aktionsgruppsverksamhet, Nationella operativa Avdelningen
E089	Polisinspektör, Brott i nära relation, Region Väst
E090	Polisinspektör, Verksamhetsstyrning, Region Stockholm
E091	Handläggare, Utredningsjour, Region Stockholm
E092	Polisinspektör, Utredning, Region Mitt
E093	Lokalpolisområdeschef, Region Stockholm
E094	Handläggare, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E095	Polisassistent, Utredning, Region Stockholm
E096	Handläggare, Kansligrupp, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E097	Controller, Säkerhetsavdelningen
E098	Handläggare, Nationellt bedrägericentrum, Nationella operativa avdelningen
E099	Handläggare, Operativ verksamhetsstyrning, Region Stockholm
E100	Polisintendent, Utvecklingscentrum, Nationella operativa avdelningen
E101	Handläggare, Rättsavdelningen (Syd)
E102	Poliskommissarie, Nationella operativa avdelningen
E103	Gruppchef, Nationellt forensiskt centrum (Syd)
E104	Handläggare, Ungdomsutredning – lokalpolisområde, Region Stockholm
E105	Polisinspektör, Kansli, Region Väst
E106	Handläggare, Förvaltningsrätt, Rättsavdelningen (Väst)
E107	Polisassistent, BF-IGV, Region Stockholm
E108	Administratör, Nationella Kontaktenheten (NOA) – telefonväxeln (Sthlm)
E109	Administratör, Nationella Kontaktenheten (NOA) – telefonväxeln (Sthlm)
E110	Polisinspektör, Utredningsjour, Region Stockholm
E111	Polisinspektör, BF-IGV, Region Stockholm
E112	Polisintendent, Kansligrupp, Region Nord
E113	Polisinspektör, DNA/finger, Nationellt forensiskt centrum (Syd)
E114	Datatekniker, IT-avdelningen (Mitt)

E115	Gruppchef, Stöd/service, Region Nord
E116	HR specialist, Arbetsmiljö, HR-avdelningen (Mitt)
E117	Polisassistent, BF-IGV, Region Nord
E118	Handläggare, Samordning InfoTek, Nationellt forensiskt centrum (Öst)
E119	Polisassistent, BF-IGV, Region Bergslagen
E120	Polisinspektör, Aktionsgrupp, Region Stockholm
E121	Polisassistent, Region Syd
E122	Sakkunnig, Rekrytering och bemanning, HR-avdelningen (Stockholm)
E123	Polisinspektör, Förvaltningsrätt, Rättsavdelningen (Stockholm)
E124	Polisinspektör, Stöd/service, Region Nord
E125	Aspirant- och handledaransvarig, Region Syd
E126	Gruppchef, BF-IGV, Region Väst
E127	Handläggare, Bedrägeribrott, Region Stockholm
E128	Handläggare, PKC-grupp, Region Bergslagen

SAMMANSTÄLLNING:	
<u>Geografi (region/nationell avdelning)</u>	<u>Roll/funktion</u>
Polisregion Nord: 22	Administratör: 7
Polisregion Bergslagen: 6	Analytiker: 2
Polisregion Mitt: 3	Aspirant- och handledaransvarig: 1
Polisregion Stockholm: 23	Assistent: 1
Polisregion Öst: 2	Controller: 1
Polisregion Väst 15	Datatekniker: 1
Polisregion Syd: 5	Gruppchef: 18
	Handläggare: 33
Ekonomiavdelningen: 3	HR-specialist: 1
HR-avdelningen: 3	Jurist: 1
IT-avdelningen: 1	Kommunikationsstrateg: 1
Kommunikationsavdelningen: 1	Lokalspolisområdeschef: 2
Nationella operativa avdelningen: 16	Operativ samordnare: 1
Nationellt forensiskt centrum: 20	Polisassistent: 8
Rättsavdelningen: 6	Polisinspektör: 29
Säkerhetsavdelningen: 2	Poliskommissarie: 5
	Polisintendent: 3
	Polismästare: 2
	Polisområdeschef: 1
	Processutvecklare: 1
	Sakkunnig: 5
	Sektionschef: 3
	Övrigt: 1
TOTALT 128 st	TOTALT 128 st

Bilaga 5: Examinationsrapporter, Reflektioner i vardagen (RIV)

	Samtalsämne	Deltagare
1	"Krigsplacering"	Utredningsgrupp
2	"Styrmodell/uppdragskompass"	Personal i yttre uniformerad tjänst
3	"Organisatorisk flytt"	Personal på rättsavdelningen
4	"Uppdragskompass/skapa trygghet"	Operatörer på regionsledningscentralen
5	"Uppdragskompass/skapa förtroende"	Utredningsgrupp
6	"Eget uppdrag"	Regionsledningskansli
7	"Projekt"	Tillfälligt sammansatt grupp
8	"Trivsel på arbetsplatsen"	Utredningsgrupp
9	"Grunduppdraget"	Underrättelsehandläggare
10	"Bemötande och beteende"	Gruppchefer inom utredningsverksamhet
11	"Diskussionsträffar"	Barnförhållsledare
12	"Stark och hållbar arbetskultur"	Oklart
13	"Attraktiv arbetsplats"	Grupp inom brott i nära relation
14	"Uppdraget"	Kontrollgrupp gränspolis
15	"Uppdragskompassen"	Personal i yttre uniformerad tjänst
16	"Organisatorisk och social skyddsring"	Grupp på lokalpolisområde
17	"Processägarskap"	Oklart
18	"Spelregler"	Grupp inom brott i nära relation
19	"Arbetet i Polismyndigheten"	Analytiker
20	"Uppdragskompassen"	Gränspoliser
21	"Bygga förtroende"	Personal på säkerhetsavdelningen
22	"Samtalsköer vid Polisens kontaktcenter"	Turlag
23	"Uppdragskompass/återkoppling"	Personal i yttre uniformerad tjänst
24	"Uppdragskompass/återkoppling"	Personal i yttre uniformerad tjänst
25	"Uppmuntra/inspirera"	Personal på Noa
26	"Mentorskap"	Oklart
27	"Värdegrund"	Personal på lokalpolisområde
28	"Arbetsmiljö"	Personal på rättsavdelningen
29	"Mentorskap"	Oklart
30	"Säkerhetsrutiner i arrestlokal"	Stationsbefälsgrupp
31	"Uppdragskompassen"	Personal i yttre uniformerad tjänst
32	"Motivation"	Personal inom operativt stöd

Bilaga 6: Polismyndighetens verktyg för att arbeta med kultur (urval)

A. Styrdokument

I Styrfilosofi

Polismyndighetens styrfilosofi innehåller ett antal principer som uttrycker den grundläggande synen på hur myndighetens verksamhet ska styras. En av dessa principer är att ansvar ska delegeras till medarbetarna. Detta innebär att beslut ska fattas på lägsta ändamålsenliga nivå och att styrningen ska lämna utrymme för chefer och medarbetare att ta ansvar för hur den egna verksamheten ska planeras och genomföras. Styrning och ledning ska vidare utgå från ett tillitsbaserat förhållningssätt. En annan princip är medarbetardriven utveckling, vilket innebär att strukturen för styrningen ska främja ett aktivt medarbetarskap, där medarbetarna kan påverka och delta i utvecklingen av verksamheten. Detta medarbetardrivna utvecklingsarbete syftar till att öka medarbetarnas delaktighet och inflytande utifrån verksamhetens behov.⁷

II Styrmodell

Polismyndighetens styrmodell utgår från medarbetare, uppdrag och medborgare. Genom medarbetare omsätts uppdraget till verksamhet som kommer medborgarna till gagn. Vidare innehåller styrmodellen mål- och resultatstyrning, processtyrning samt värderingar och förhållningssätt. Dess syftar alla till att rikta in verksamheten så att flödet i den yttre cirkeln hela tiden optimeras utifrån medborgarnas behov och Polismyndighetens uppdrag. Gemensamma värderingar och förhållningssätt är grundläggande utgångspunkter för styrningen ifråga om agerande och beteende då det kommer till verksamhetens genomförande.⁸

III Medarbetarpolicy

Polismyndighetens medarbetarpolicy tydliggör vilka krav och förväntningar som ställs på alla medarbetare. Den utgår från myndighetens värdegrund och uppdrag och beskriver hur polisanställda ska agera i sitt uppdrag. Policyn ligger till grund för den interna dialogen om uppdrag, mål och resultat till exempel i utvecklingssamtal, vid lönesamtal och på arbetsplatsmöten. Den är också utgångspunkt vid rekrytering och introduktion av nya medarbetare och för utvecklingen av medarbetarskapet och ledarskapet inom Polismyndigheten.⁹

IV Etisk policy

Polismyndighetens etiska policy syftar till att tydliggöra och beskriva de etiska förhållningssätt som gäller inom myndigheten. Policyn ska också bidra till en ”sund organisationskultur”. I policyn beskrivs vad som gäller avseende hur medarbetare ska agera och uppträda, både internt och externt. Med organisationskultur menas de informella regler och normer som styr beteendet på arbetsplatsen.¹⁰

V Strategi för kultur och likabehandling

Polismyndighetens strategi för kultur och likabehandling väntas bidra till myndighetens legitimitet och professionalitet. Strategin grundar sig på tillitsbaserad styrning och ett aktivt ledar- och medarbetarskap. I strategin beskrivs organisationskultur i termer av gemensamma antaganden och värderingar som bland annat skapar en känsla av gemenskap. Vidare framgår att kul-

⁷ Polismyndigheten (2022). *Polismyndighetens styrmodell*. A213.429/2022.

⁸ Polismyndigheten (2022). *Polismyndighetens styrmodell*. A213.429/2022.

⁹ Polismyndigheten (2015). *Polismyndighetens medarbetarpolicy*. PM 2015:3.

¹⁰ Polismyndigheten (2020). *Polismyndighetens etiska policy*. PM 2020:47.

turen är något som styr organisationens inre liv och utvecklas självständigt i mötet mellan människor i organisationen. För Polismyndigheten innebär en ”sund organisationskultur” att medarbetare reflekterar över myndighetens uppdrag och rollen som polisanställd, samt agerar på ett sätt som bygger förtroende såväl gentemot samhället som organisationen.¹¹

VI Ledarkriterier

Ledarkriterier är en beskrivning av ett önskvärt ledarskap inom Polismyndigheten. Kriterierna utgår från Polismyndigheten medarbetarpolicy, där det anges vad som förväntas och krävs av chefer och arbetsledare. Syftet med ledarkriterierna är att dessa ska ligga till grund vid rekrytering av chefer och de ska även användas för att identifiera chefpotential till Polismyndighetens chefsförsörjningsprogram. De utgör även ett underlag till att ge feedback på chefers ledarskap.¹²

VII Lönekriterier

Polismyndigheten har följande lönekriterier: måloppfyllelse och kvalitet, engagemang, företrädare för polisen, självständighet, initiativförmåga, prioriteringsförmåga, flexibilitet, utvecklingsförmåga, lyhördhet, tydlighet och samarbetsförmåga. Varje lönekriterium bedöms utifrån en skala som innehåller tre övergripande nivåer (utvecklingsområde – kompetens – styrka) där varje nivå har ett obestämt antal flytande undernivåer. En medarbetare kan bedömas befinna sig i mitten eller någonstans till vänster eller höger i den aktuella nivåns skala. Den samlade bedömningen av samtliga lönekriterier ligger till grund för den individuella lönesättningen.¹³

VIII Värdegrund

Polisens värdegrund kompletterar den statliga värdegrunden, där principerna är hämtade från lagar och förordningar. Polismyndighetens värdegrund lyder: ▪ engagerade – med ansvar och respekt, ▪ effektiva – för resultat och utveckling samt ▪ tillgängliga – för allmänheten och för varandra. Samtliga polisanställda har ett ansvar att agera och bete sig i enlighet med de värderingar som gäller inom Polismyndigheten. Det gäller inte minst myndighetens chefer och ledare som ska omsätta värderingarna i sitt ledar- och chefskap.¹⁴

IX Uppdragskompass

Polismyndighetens uppdragskompass binder samman element från styrfilosofi, värdegrund, medarbetarpolicy och ledarkriterier. Uppdragskompassens utgångspunkt är polisens uppdrag. Kompassens väderstreck konkretiserar hur polisanställda ska agera när uppdraget genomförs utifrån myndighetens syn på ledar- och medarbetarskap.¹⁵ Enligt Polismyndigheten är uppdragskompassen central i arbetet med kultur och likabehandling och den ska användas som grund för reflektion. Polismyndigheten skriver vidare att uppdragskompassen: ”...ska bidra till en inkluderande och sund organisationskultur samt ett likvärdigt möte med medborgarna. Detta är ett gemensamt ansvar, men chefer har en viktig roll som kulturbärare.”¹⁶

¹¹ Polismyndigheten (2022). *Polismyndighetens strategi för kultur och likabehandling*. PM 2022:10.

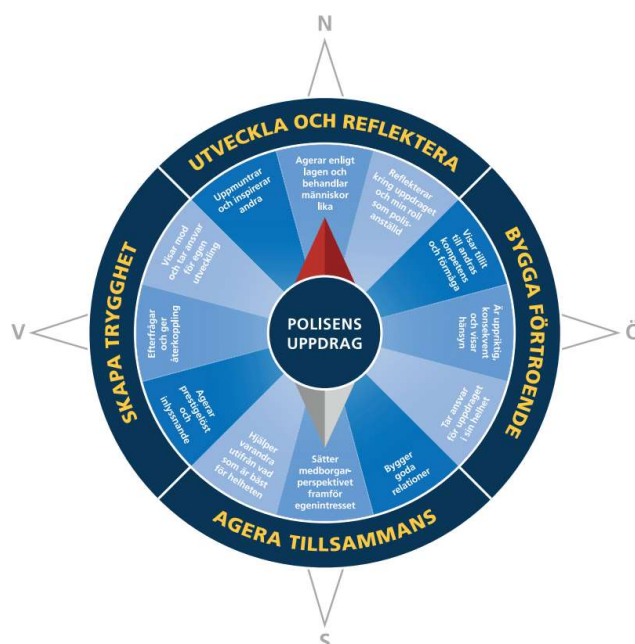
¹² Polismyndigheten (2015). *Polismyndighetens ledarkriterier*. PM 2015:5.

¹³ Polismyndigheten (2022). *Dialogstöd för avstämningssamtal*. 2022.

¹⁴ Polismyndigheten (2022). *Polismyndighetens styrmodell*. A213.429/2022.

¹⁵ Polismyndigheten (2022). *Polismyndighetens styrmodell*. A213.429/2022.

¹⁶ Polismyndigheten (2022). *Polismyndighetens strategi för kultur och likabehandling*. PM 2022:10. s. 11.



Figur 12. Uppdragskompass. Polismyndigheten (2022). A213.429/2022.

B. Möten och samtal

I Arbetsplatsmöte

Polismyndigheten skriver att arbetsplatsmötet är ett av chefens viktigaste verktyg i kommunikation med medarbetarna. Mötet syftar till att sprida information men också till att driva arbetet, skapa förståelse, engagemang, delaktighet och medarbetardriven utveckling. Ett arbetsplatsmöte kan delas in i tre delar; information, dialog och beslut.¹⁷

II En-till-en-samtal

Ett en-till-en-samtal är ett samtal mellan medarbetare och chef med syfte att samtala om det som är viktigt "här och nu". Samtalet är ett tillfälle att reflektera kring arbetsuppgifter och uppdrag utifrån uppsatta mål, att uppmuntra och inspirera, efterfråga och ge återkoppling. Samtalet kan utgå från uppdragskompassen för att diskutera vilka beteenden som behövs för att lösa arbetsuppgifterna, uppdragen och hantera eventuella utmaningar.¹⁸

III Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet är ett årligt återkommande och strukturerat samtal mellan chef och medarbetare. Syftet är att tillvarata och utveckla medarbetarens kompetens i linje med verksamhetens mål och behov. Samtalet väntas också bidra till att utveckla verksamheten och vara ett redskap för att nå uppsatta mål. Medarbetare och chef kommer gemensamt överens om åtgärder, aktiviteter, lärande i vardagen, utvecklingsinsatser, ansvarsfördelning och tidsplaner och dokumenterar detta i en utvecklingsplan. Utvecklingsplanen revideras under året utifrån behov.¹⁹

¹⁷ Polismyndigheten (2018). *Lathund arbetsplatsmöten*.

¹⁸ Polismyndigheten (2023). *En-till-en-samtal 2023*.

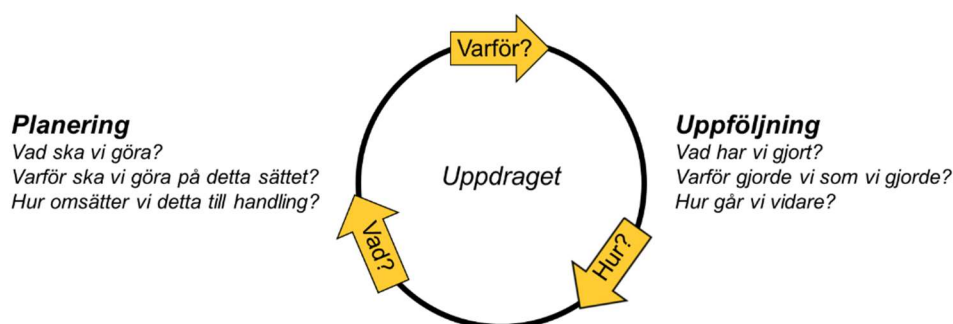
¹⁹ Polismyndigheten (2023). *Utvecklingssamtal 2023*.

IV Lönesättande samtal och lönesamtal

Lönesamtal är ett samtal mellan chef och medarbetare där medarbetares lön diskuteras inför en kollektiv löneförhandling. Lönesättande samtal är en form av löneförhandling där lönerevision sker genom att chef och medarbetare överenskommer om en ny lön i ett enskilt samtal.²⁰

V Rektioner i vardagen

Reflektioner i vardagen (RIV) är en metod för arbete med kultur- och likabehandling. RIV utgår från dialog om uppdraget samtidigt som det också handlar om att ta tillvara nya erfarenheter tillsammans med fungerande rutiner och tankemönster. Polismyndigheten skriver att RIV innebär en förflyttning från detaljstyrning till att chef och medarbetare har en dialog om uppdraget. RIV kan genomföras i vilken konstellation som helst även om det kan finnas fördelar om deltagarna delar ett gemensamt uppdrag. I dialogen används frågorna: vad, varför och hur enligt nedanstående figur.²¹



Figur 13. Uppdragskompass. Polismyndigheten (2022). A213.429/2022.

C. Bemanning

Polismyndighetens bemanning kan ske genom: 1) arbetsledning av redan anställd medarbetare, 2) arbetsledning av redan anställd medarbetare som föregås av ett intresseanmälningsförfarande och 3) anställningsförfarande (benämns också rekrytering). Chefsfunktioner bemannas antingen genom arbetsledningsbeslut som föregås av en intresseanmälan eller genom rekrytering. Vid beslut om anställningar ska avseende fästas endast vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Det övergripande syftet är inte att skydda arbetsgivarintresset utan att se till samhällets och medborgarnas intresse av att tillsättningen görs på objektiva grunder.²²

I Chefsförsörjning

Chefsförsörjningsarbete syftar till att säkerställa tillgång på chefer med rätt kompetens och förutsättningar för att klara myndighetens uppdrag. Löpande arbete med chefsförsörjning ska ske genom dialog mellan chef och medarbetare, utvecklingssamtal, individuella utvecklingsplaner, aktiviteter för att informera om chefsuppdraget samt aktiviteter för att attrahera och synliggöra potentiella framtida chefer. Polismyndighetens chefsförsörjningskoncept består av tre delar samt en förberedelse- och en uppföljningsfas. Målen med konceptet är att sätta ramar och styrning för systematiskt och kvalitetssäkrat genomförande av chefsförsörjningsprogram.²³

²⁰ Polismyndigheten (2021). *Polismyndighetens strategi för lönepolitik*. PM 2021:34.

²¹ Polismyndigheten (2020). *Reflektioner i vardagen*. HR-avdelningen. Promemoria.

²² Polismyndigheten (2017). *Polismyndighetens Bemanningsprocesser*. A 281.249/2017.

²³ Polismyndigheten (2021). *Polismyndighetens chefsförsörjningskoncept*. A.245.100/2021.

II Chefsförsörjningsprogram

Chefsförsörjningsprogram finns mot direkt, indirekt och strategisk ledarskapsnivå. Tyngdpunkten i programmen är träning i och att skapa förståelse för uppdrag, roll och ansvar. Verksamhetspraktik kompletteras med kompetenshöjande insatser utifrån deltagarnas behov för att nå målet med programmet. Längden på programmet och omfattningen av utbildningsinsatser styrs av vilken nivå programmet riktar sig emot. Det direkta chefsförsörjningsprogrammet innehåller 6 månaders verksamhetspraktik samtidigt som de indirekta och strategiska har 12 månader.²⁴

D. Kompetens

Polismyndigheten skriver att "Kompetens är att ha för uppgiften relevanta kunskaper, färdigheter, erfarenheter, egenskaper och attityder samt förmågan att omsätta dessa i handling i relation till situationen och sammanhanget" Polismyndighetens kompetensförsörjning syftar till att säkra att verksamheten har den kompetens som krävs för att kunna nå målen och utföra uppdragen som finns på kort och på lång sikt. Kompetensförsörjningen ska utgå från verksamhetens behov och planeringen av kompetens ska integreras i övrig verksamhetsplanering.²⁵

I Etikutbildning

Den digitala kursen "Chef och medarbetarskap - etik och kultur" utgår från polisens etiska policy och tar bland annat upp frågor som rör organisationskultur, objektivitet, oegentligheter och korruption. En viktig del i utbildningen är att reflektera kring olika beteenden i mötet med medborgare och kollegor. Kursen riktar sig till alla polisanställda och tar cirka en timme att göra. Till utbildningen finns ett dialogstöd för chefer.²⁶

II Chef i vardagen

Chef i vardagen är en grundläggande utbildning som består av följande kurser: 1) så styrs Polismyndigheten – från uppdrag till aktiviteter, 2) arbetsrätt i praktiken, 3) lönebildning, 4) tillitsbaserat ledarskap och medarbetardrivet utvecklingsarbete, 5) kultur och likabehandling samt 6) individuell arbetsanpassning. sex digitala kurser. Kurserna syftar till att stärka chefers kompetens så att de kan leda och fördela arbetet på ett enhetligt och rättssäkert sätt.²⁷

III Ledarträning

Ledarträning är en kompetensutvecklingsinsats som genomförs i tre block under sammanlagt nio dagar. Syftet med träningen är att stärka chefer i deras roller och bland annat tydliggöra uppdraget i relation till styrmodell, uppdragskompass och övriga styrdokument. Syftet är vidare att stärka chefernas förmåga att arbeta med motivation och delaktighet, vilket uppnås genom tillämpade och vardagsnära övningar, återkoppling och reflektion i enlighet med myndighetens uppdrag. Ledarträningen förväntas ha påverkan på organisationskulturen.²⁸

E. Visselblåsarfunktion

Polisens visselblåsarfunktion syftar till att fånga allvarligare missförhållanden, en del av vilka annars kanske inte skulle komma fram, för att åtgärder ska kunna vidtas för att komma tillrätta

²⁴ Polismyndigheten (2021). *Polismyndighetens chefsförsörjningskoncept*. A.245.100/2021.

²⁵ Polismyndigheten (2015). *Polismyndighetens riktlinjer för kompetensförsörjning och kompetensplanering*.

²⁶ Polismyndigheten (2023). *E-kurs i etik och kultur*. Tillgänglig (intranät): <https://intrapolis.polisen.se/aktuellt/nyhetsarkiv/2022/september/e-kurs-i-etik-och-kultur/> [2023-07-30].

²⁷ Polismyndigheten (2023). *Chef i vardagen*. Tillgänglig (intranät): <https://intrapolis.polisen.se/min-anstallning/chefsstod/kompetensforsorjning/aktiviteter/utveckla-mitt-chefsskap2/chef-i-vardagen/> [2023-07-30].

²⁸ Polismyndigheten (2023). *Ledarträning*. Tillgänglig: <https://intrapolis.polisen.se/min-anstallning/chefsstod/kompetensforsorjning/aktiviteter/utveckla-mitt-chefsskap2/chefsutbildning/ledartraning/> [2023-07-30].

med dessa. Visselblåsarfunktionen hjälper den som själv utsätts för eller upptäcker missförhållanden av allmänintresse. Det kan till exempel handla om olika typer av kränkningar, diskriminering, trakasserier, korruption eller repressalier. Funktionen ska inte användas för att rapportera mindre förseelser, allmänt missnöje eller klagomål och ska ses som ett komplement till övriga rapporteringsvägar. Under 2022 inkom 23 rapporter om påstådda missförhållanden till funktionen. En tredjedel av ärendena lämnades vidare för åtgärder i myndigheten, en tredjedel avslutades utan åtgärd och en tredjedel var under bedömning vid årets slut.²⁹

²⁹ Polismyndigheten (2023). *Visselblåsarfunktionens verksamhetsrapport 2022*.



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se