

Lunds universitet
Institutionen för psykologi
Psykologexamensuppsats

Organisationskultur och förväntningar på handledning
- en fallstudie i en svensk polismyndighet

Viveka Seitz & Sofia Skogsliden

Handledare: Robert Holmberg
Examinator: Sven Ingmar Andersson

SAMMANFATTNING

Den här studien är en undersökning av hur organisationskulturen i en svensk polismyndighet tar sig uttryck i personalens förväntningar på handledning. Metoden som använts är enkel fallstudie. Sjutton intervjuer har genomförts, varav femton individuella och två i grupp. De totalt trettio deltagarna är indelade i fem grupper; ledning, yttre befäl, ordningspoliser, projektledare och handledare. Resultaten visar på tre kulturella fenomen som kommer till uttryck i gruppernas förväntningar på handledning. Dessa består i vertikala och horisontella spänningar i myndigheten samt ett fenomen som vi valt att benämna ”den enda chansen”. De kulturella uttrycken bidrar till en distans mellan hierarkiska nivåer och personal med olika utbildningsbakgrund samt även till en skepsis inför nya idéer. Sammantaget påverkar detta införandet av handledning i polismyndigheten.

Nyckelord: handledning, organisationskultur, polisforskning, poliskultur, organisationsförändring, yrkesidentitet.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	4
BAKGRUND	4
POLISMYNDIGHETEN	5
HANDLEDNINGSPROJEKTET	5
TEORI	7
HANDLEDNING	7
<i>Psykoterapihandledning</i>	7
<i>Handledning i psykosocialt arbete</i>	8
<i>Handledning ur ett pedagogiskt perspektiv</i>	9
<i>Förutsättningar för handledning</i>	10
<i>Sammanfattning av handledningsteorin</i>	12
ORGANISATIONSKULTUR	13
<i>Historik - begreppsutveckling</i>	13
<i>Kulturen som metafor</i>	15
<i>Organisationskultur och ledarskap</i>	16
<i>Organisationskulturens utveckling</i>	17
<i>Kultur som homogen eller differentierad</i>	18
<i>Kulturella nivåer</i>	19
<i>Organisationskultur som begränsning</i>	19
<i>Sammanfattning av organisationskulturteorin</i>	20
POLISKULTUR	21
<i>Polisyrkets komplexitet</i>	21
<i>Poliskultur</i>	21
<i>Svensk poliskultur</i>	22
<i>Svensk poliskultur i form av en taxonomi</i>	26
<i>Sammanfattning av polisforskningen</i>	28
FRÅGESTÄLLNING KNUTEN TILL TEORI	29
METOD	29
FALLSTUDIEN SOM METOD	29
DESIGN	30
DELTAGARE	30
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	32
RESULTAT	33
ORGANISATIONSKULTUR	34
<i>En bra polis</i>	34
<i>Vad är polisarbete?</i>	36
<i>Relationen till ledningen</i>	38
<i>Synen på andra</i>	41
<i>Den enda chansen</i>	43
<i>Sammanfattning av organisationskulturreultatet</i>	45
FÖRVÄNTNINGAR PÅ HANDLEDNING	46
<i>Ordningpoliserna och de yttre befälen</i>	46
<i>Handledarna</i>	50
<i>Projektledarna och ledningen</i>	55
ANALYS	62
<i>Den horisontella uppdelningen</i>	63
<i>Den vertikala uppdelningen</i>	64
<i>Den enda chansen</i>	66
DISKUSSION	67
DISKUSSION KRING FÖRFATTARNAS ROLL	70
FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	71
REFERENSER	73

FÖRORD

Vi vill här passa på att uttrycka ett stort tack till alla våra intervjupersoner i polismyndigheten. Genom ert vänliga och öppna bemötande fick vi en god inblick i er organisation och intressanta arbetsvardag. Ett särskilt tack vill vi rikta till projektledarna som på ett engagerat och gästvänligt sätt gav oss tillträde till organisationen. Slutligen vill vi gärna lyfta fram att arbetet med uppsatsen har underlättats oerhört tack vare vår handledare, leg. psykolog, fil.dr. Robert Holmbergs flexibilitet och lättillgänglighet. Trots otaliga handledningstimmar har han aldrig sviktat i sitt tålamod och han har på ett fascinerande sätt smittat av sig med sitt sprudlande engagemang och sin kreativitet när vi som bäst behövt det – tack!

BAKGRUND

Efter att vi under flera år på psykologutbildningen studerat psykologiska fenomen funderade vi över hur psykologi bemöttes i organisationer som hade en mindre beteendevetenskaplig tradition. Vad händer i ett sådant möte? Det ville vi undersöka i vår examensuppsats. Detta ledde till att vi kontaktade en psykolog som var anställd i en polismyndighet i Sverige. Den kontakten blev början på en lång resa som nu resulterat i en färdig uppsats. Vi bad vår kontaktperson höra sig för om det fanns intresse från myndigheten att vi skrev en uppsats som berörde något aktuellt fenomen i verksamheten. I diskussionen kring möjliga uppsatsämnen visade det sig snart att myndigheten hade planer på att införa handledning för poliser i yttre tjänst. Enligt våra undersökningar skulle ett sådant projekt vara unikt i Sverige, i så måtto att den form handledningen var tänkt att ha, hittills inte har genomförts med ordningspolisen som målgrupp.Handledning har tidigare erbjudits i begränsad omfattning i olika utredningsenheter inom svenska polisen som ansetts speciellt utsatta, t.ex. utredningsenheter som arbetar med sexuella övergrepp mot barn. För poliser i yttre tjänst har debriefing satts in efter mycket speciella händelser, men mer kontinuerlig möjlighet till avlastning och reflektion har inte funnits. Införandet av handledning för poliser i yttre tjänst var således ett mycket speciellt projekt som vi gärna ville dokumentera och följa på något vis, med förhoppning om att dokumentationen skulle kunna underlätta framtida införanden på fler polismyndigheter i Sverige. I samråd med vår kontaktperson beslöt vi oss för att intervjua berörda parter i myndigheten för att se vilka förväntningar som fanns på

införandet av handledning och samtidigt se hur den befintliga organisationskulturen påverkar dessa förväntningar. Det blev ett utmärkt tillfälle att se hur en psykologisk arbetsmetod som handledning tas emot i en mindre traditionell psykologisk miljö.

Polismyndigheten

Polisen är en av Sveriges största statliga verksamheter och har runt 23 000 anställda i hela landet varav 16 300, det vill säga cirka 71 procent har polisutbildning. Polisen lyder under justitiedepartementet och består bland annat av tjugoen polismyndigheter, ett beläget i varje län. Den polismyndighet som är aktuell för den här studien finns i ett län med 300 000 invånare och inbegriper en större stad, småstadsområden och landsbygd. Polismyndigheten har omkring 650 anställda varav 72 procent är poliser. Av de anställda är 65 procent män. Myndigheten leds av polisstyrelsen bestående av länspolismästaren och ett antal ledamöter utsedda av regeringen. Ett antal polisiära termer tydliggörs i tabell 1. För mer detaljerad beskrivning av organisationen, se organisationskarta (bilaga 1).

Tabell 1. *Förklaring av facktermer som förekommer inom polisen.*

Civil personal	Den som inte är polisutbildad benämns ofta civil, och kan vara allt från administrativ personal som arbetat länge i myndigheten till nyanställda akademiker.
Ordningspolis; Polis i yttre tjänst; Patrullerande polis	Samtliga titlar refererar till samma sak, det som en lekman ser som ”polis”, nämligen de poliser som arbetar med utryckning, ofta med arbetstid ett schema som löper över hela dygnet.
Turlag	De arbetsgrupper som ordningspoliserna är uppdelade i, handledningen är tänkt att ske gruppvis med varje turlag.
Yttre befäl (YB)	Varje turlag leds operativt av ett första och ett andra yttre befäl.
Vakthavande befäl (VB)	Till varje turlag är knutet ett vakthavande befäl som har en mer administrativ chefsroll än yttre befäl.

Handledningsprojektet

Idén till införandet av handledning i myndigheten uppkom under en internutbildning där ordningspoliserna fick arbeta under problembaserade former – det vill säga med gruppsamtal som arbetsmetod. Under samtalen framkom att flera av deltagarna

upplevde att de saknade ostörd tid för reflektion i arbetet och att de gärna haft större möjligheter till det. Två medarbetare på personalavdelningen - en psykolog och en personalvetare - diskuterade om handledning skulle vara ett passande sätt att ge ordningspoliserna den möjlighet till reflektion som de efterfrågade. Som ett led i dessa diskussioner skrev personalvetaren en magisteruppsats på universitetet där hon i intervjuer med personal undersökte om handledning skulle kunna passa i myndigheten. Därefter förankrade projektledarna (psykologen och personalvetaren) idén hos länspolismästaren och ledningen, och handledningsprojektet startades. Det beslöts att myndighetens nybildade insatsstyrka, vars huvudsakliga uppgift var att ta hand om speciella uppdrag exempelvis gisslansituationer, skulle bli först ut att prova handledning. Insatsstyrkan ansågs av många i myndigheten som en förebild för ordningspolisen, eftersom de har speciellt krävande arbetsuppgifter. Tanken från ledningen och projektledarna var att insatsstyrkan därför skulle inspirera ordningspoliserna och ge handledning ett erkännande inför dem. Den huvudsakliga målgruppen för handledning var poliser i yttre tjänst, men man såg även möjligheter för en allmän spridning i myndigheten. Projektledarna rekryterade handledare internt genom myndighetens personaltidning, intranät och annan informationsspridning. Nio handledare valdes ut, och efter avhopp återstod sju stycken som fick gå en för dem skraddarsydd fempoängsutbildning på universitetet. Mot slutet av handledarutbildningen började flera av de tilltänkta handledarna känna sig osäkra på hur deras uppdrag skulle tas emot i myndigheten, och flera av dem ville inte handleda ordningspoliser. Projektledarna och ledningen beslöt att handledningen på grund av osäkerheten skulle få en mjukstart och till en början bara införas i två av ordningspolisernas sex arbetsgrupper, så kallade turlag. Det beslöts att de båda turlagen skulle få två handledare, en internutbildad och en extern handledare från psykoterapiinstitutet S:t Lukas. Huvudsyftet med handledningen var enligt projektledarna att låta deltagarna reflektera kring ”vad ska vi göra på jobbet?” och därefter ”hur ska vi göra det?”. Under hösten 2004 planerades handledningen starta, och strax innan starten besökte vi myndigheten och träffade trettio personer på olika nivåer i organisationen för en intervju kring förväntningarna på den kommande handledningen.

Utifrån den presenterade bakgrunden har följande frågeställning vuxit fram: Hur kommer polismyndighetens organisationskultur till uttryck i förväntningarna på handledning? Syftet är att förstå hur olika delar av organisationen förhåller sig till införandet av handledning genom att koppla resultatet till befintlig forskning inom områdena handledning, organisationskultur och polisforskning.

TEORI

Handledning

Handledning som begrepp används idag i en mängd olika sammanhang.

Företrädare för olika traditioner har skilda uppfattningar om vad som avses med handledning, de kan dock förenas av att de alla anser att handledning som område är ottydligt definierat och avgränsat (Gordan, 1998; Näslund, 2004). Oavsett vilket syfte handledningen förväntas fylla och oavsett utformning, så kan vi konstatera att den ska leda till någon typ av lärande och utveckling – personlig eller professionell (Näslund, 2004). Boalt Boëthius (1993) hävdar att gemensamt för många typer av handledning är följande fyra syften:

- 1) någon typ av teoretisk kunskapsinläring
- 2) färdighetsutveckling (ofta att utveckla ett gemensamt yrkesspråk)
- 3) personlig utveckling
- 4) integrerad yrkesskicklighet (integration av samtliga ovanstående punkter).

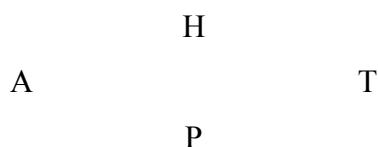
Motiv till att använda handledning kan variera, men forskning visar att det finns en koppling mellan handledda erfarenheter och en känsla av professionell kompetens (Wiley & Ray, 1986).

Handledning kan förekomma individuellt och i grupp, i Sverige sker den mesta handledningen med yrkesverksamma i grupp (Näslund, 2004). Det går att urskilja olika handledningsområden, och vi har här valt att urskilja i huvudsak tre olika kategorier: psykoterapihandledning, handledning i psykosocialt arbete och handledning utifrån en mer pedagogisk ansats.

Psykoterapihandledning

Bakgrunden till dagens handledning i människovårdande verksamheter hittar man dels i praktiska lärlingsutbildningar där mästaren undervisar sin lärling (Lauvås & Handal, 2001). Dels återfinns den i den akademiska världen i form av psykoanalytisk psykoterapihandledning (Stiwne, 1993). Den psykoanalytiska psykoterapihandledningen kan definieras som en ”pedagogisk metod, där en inom ett yrkesområde mer kunnig och erfaren person utbildar eller fortbildar en inom detta område mindre kunnig och erfaren person” (Gordan, 1998, s.14). Handledning i psykoterapi syftar således till att utbilda psykoterapeuter eller att hjälpa erfarna terapeuter att utöka sin psykoterapeutiska kompetens ytterligare.

Ekstein och Wallerstein (1977) har beskrivit den psykoteraeutiska handledningens psykologiska situation i form av en så kallad klinisk romb.



Figur 1. *Den kliniska romben.*

Terapeuten (T) träffar patienten (P). För att garantera denne god behandlingskvalitet är handledaren (H) inblandad och har därmed ett indirekt förhållande till patienten. Dessa förhållanden sker inom en institutionell ram och handledaren är ansvarig inför administratören (A). Psykoterapihandledning kan enligt Gordan (1998) ske genom tre olika metoder. I den patient- eller problemfokuserade metoden är handledaren instruktör och fokus ligger på hur terapeuten ska göra. Den relations- eller processfokuserade metoden betonar terapeutens avgörande betydelse, och den terapeutfokuserade metoden lyfter fram processer mellan elev och patient, samt elev och handledare. Idag används de tre olika metoderna om vartannat, och handledaren kan använda alla tre inslagen under en och samma handledningstimme, men Gordan poängterar att det kan vara viktigt att handledaren behåller en huvudinriktning.

Handledning i psykosocialt arbete

Psykosocialt arbete är inte bundet till någon speciell yrkeskategori, utan kan utföras av olika yrken, det utövas dock oftast av socionomer. I Sverige användes begreppet på 1970-talet för att beskriva sammansatta sociala och psykiska problem, och i statliga utredningar gjorde man då en distinktion mellan psykosocialt arbetsätt och psykoterapi. På senare år har begreppet använts främst för att benämna det individ-, familje- och grupporienterade sociala arbete som socionomer bedriver. Det råder dock idag viss otydlighet kring hur psykosocialt arbete ska definieras och avgränsas samt vilket teoretiskt perspektiv som ska användas (Bernler & Jonsson, 2000). Handledning i psykosocialt arbete i Sverige i dess nuvarande form är relativt ny, handledarutbildning startades först 1982. Den har sina rötter i den psykoanalytiska psykoterapihandledningen, casework-metoden, kommunikationsteori och systemteori.

Bernler och Johnson (2000, s.70) beskriver handledning i psykosocialt arbete på följande vis: ”En kontinuerlig feedback på mitt arbete, mitt arbetssätt och mig själv som resurs i detta arbete, given i en gruppsituation och med en person, som jag uppfattar som kompetent att ge denna, utifrån omfattande kunskaper och erfarenheter”. De lyfter fram att handledning i psykosocialt arbete inte bör vara det samma som psykoterapihandledning. Istället bör handledningen vara anpassad till hur verkligheten i det psykosociala området ser ut. Handledningen sker ofta i grupp och åsyftar professionell utveckling, den är processinriktad och sker med en handledare som är både teoretiskt och praktisk insatt i psykosocialt arbete.

Handledning ur ett pedagogiskt perspektiv

Följande kategori har en mer pedagogisk ansats och har en mer mångfacetterad teoretisk bakgrund än de två tidigare som inriktat sig på psykologiska aspekter. Handledning har idag börjat användas i en rad nya områden, såsom för skolpersonal, sjukvårdspersonal och andra människovårdande yrken. I den här typen av handledning utgår man från att det behövs nya infallsvinklar och att mer traditionell kompetensutveckling inte räcker till. Grupphandledning på arbetsplatsen ger en ny möjlighet till reflektioner kring den dagliga verksamheten (Hammarström-Lewenhagen & Ekström, 1999). Pertoft och Larsen (2003) ger pedagogisk handledning följande definition:

En grupp personer som är verksamma i människovårdande yrken samlas regelbundet på avtalad tid med en utifrån kommande handledare. Gemensamt arbetar de med att ta tillvara och utveckla gruppens samlade kompetens.

Avsikten är att underlätta och öka förmågan att ge klienten god behandling och service. (s.13)

Gjems (1997) beskriver en annan typ av pedagogisk handledning som ur ett systemteoretiskt perspektiv vill utveckla den kompetens deltagarna har. Främst handlar det om att utveckla ett helhetsperspektiv på sin egen verksamhet, att kunna se på sig själv inifrån och utifrån. Målet med handledning är att utveckla ett helhetsperspektiv på den egna verksamheten och därmed öka kvaliteten i arbetet med det som Gjems kallar för målpersonerna. Liknande tankegångar är Lauvås och Handal (2001) inne på, när de betonar att de vill klargöra de handleddas val av praxis, och inte få dem att välja rätt praxis. Sammanfattningsvis skulle den här typen av handledning kunna sammanfattas som en växling mellan handling och reflektion.

Förutsättningar för handledning

Inför att handledning ska införas i en organisation finns det många aspekter att beakta och villkoren för handledning ser naturligtvis olika ut beroende på vilken typ av handledning som ska utföras. Nedan kommer ett antal teman att belysas som kan ses som förutsättningar för handledning.

Den grupp som ska handledas kan ha olika storlek. Boalt Boëthius (1993) poängterar att i verksamhetshandledning blir grupperna av naturliga skäl ofta stora och kan ibland omfatta tio personer eller fler. Även i psykosocialt arbete är det vanligt att hela arbetsgrupper handleds eftersom det är en fördel om handledningssituationen påminner om den vardagliga arbetssituationen (Bernler & Johnsson, 2000). Eftersom en grupphandledning involverar flera individer blir en viktig aspekt att ta upp, hur skyldigheten att delta ska se ut. Gjems (1997) hävdar att handledning bör vara frivillig för att den ska lyckas, och även Tveiten (2003) är inne på samma resonemang. Hon beskriver att förutsättningen för handledningen måste vara just frivilligheten, och att deltagarna alltid bör bli inbjudna till handledning, vilket ger dem en möjlighet att tacka ja eller nej. Däremot pekar hon på att ett nej alltid måste problematiseras av handledaren tillsammans med nejsägaren. När endast ett team eller avdelning i en organisation får handledning uppstår ofta avundsjuka föreställningar om den gruppen, antingen idealiserande eller föraktfulla. Förhållandet mellan gruppen och den övriga organisationen kommer att påverka handledningsprocessen eftersom det som sker i handledningen kan påverka andra delar av organisationen och vice versa (Bernler & Johnsson, 2000).

När gruppen är utvald återstår att välja handledare. Forskare är enade kring att handledaren bör inneha kulturkompetens, men till vilken grad finns det olika åsikter om. Gordan (1998) och Bernler och Johnsson (2000) hävdar att handledaren bör ha samma yrke som de som ska handledas. Gjems (1997) pekar på att handledaren bör ha samma utbildningsbakgrund och helst samma tjänsteställning. I psykosocialt arbete bör handledaren befinna sig i ett icke-linjärt organisatorisk förhållande till de handledda. Handledaren kan på så sätt tillhöra samma organisation men befinna sig i dess periferi, till exempel inneha en stabsfunktion (Bernler & Johnsson, 2000). Andra (Näslund, 2004) anser att det räcker om handledaren har förtroget och erfarenhet av liknande arbetsplatser. En handledare med kulturkompetens kan utforma handledningen så att det är nära anknutet till verksamhetens kärninnehåll (Egelund, 1999).

När handledaren och gruppen är bestämd, kvarstår förväntningarna på handledningen. I en studie som Näslund (2004) genomförde visade det sig att det innehåll som de handledda ville ta upp innan de började, också överensstämde bra med vad de sedan kom att ta upp. Undersökningen visar också på att nyfikenhet, öppenhet och ansvarstagande var en nödvändig inställning för att deltagarna skulle bli nöjda med handledningen. Näslund poängterar att hur handledningen utfaller och värderas, till stor del beror på hur förväntningarna ser ut innan. För framgångsrik handledning krävs att förväntningarna kartläggs (Lauvås & Handal, 2001).

Föreställningarna om hur handledningen kommer att bli kan se olika ut hos handledaren och de handledda och det är därför viktigt att handledaren i början klargör förväntningarna på handledningen bland deltagarna. Det är också viktigt att deltagarna blir informerade om handledningens mål och metod, så att förväntningarna kan klargöras och eventuellt korrigeras. Liknande resonemang för Berger och Buchholz (1993) som hävdar att både handledaren och de handledda befinner sig i en ostrukturerad mänsklig relation bestående av otydliga regler. De beskriver att deltagarna i handledning ofta har en begränsad uppfattning om vad handledning innebär, och att även handledaren kan ha svårt att definiera vad handledning egentligen innebär. Det är därför av stor vikt att prata om just förväntningar i början, det har ofta en ångestreducerande effekt och kan hjälpa till att få ut mesta möjliga av handledningen. Vikten av att handledaren och de handledda har liknande föreställningar om handledningens syfte och metod blir särskilt viktigt när det handlar om yrkesgrupper som saknar en handledartradition och där behovet av utvecklingen av ett yrkesspråk är stort (Näslund, 2004).

Deltagarna i gruppen som ska få handledning är inte de enda som har förväntningar inför vad som ska hända, utan den organisation där handledningen kommer äga rum har betydelse för utfallet av handledning. Ekstein och Wallerstein (1977) beskriver det som att organisationen upptar en fjärdedel av det spelrum där handledning äger rum tillsammans med terapeuten, klienten och handledaren. En viktig aspekt att belysa är i vilken organisationskultur som handledningen kommer att ske, ett område som sällan belyses av forskare (Towler, 1999). Lauvås och Handal (2001) knyter an till Scheins teori (1990) och hävdar att organisationens grundantaganden som delas och vidmakthålls av kollektivet som ”sanningar” bör tas upp i handledningen för att åstadkomma en förändring på djupet. Rädslan för att organisationens grundantaganden kan bli ifrågasatta kan naturligtvis prägla förväntningarna på handledning negativt.

Chefens inställning till handledning är mycket viktig, och det gäller att hon/han tydligt uttalar sina förväntningar innan handledningen startar, något som är extra viktigt på arbetsplatser där en handledningstradition saknas och där chefen kan ha oklara förväntningar på vad som kan uppstå under handledningens gång. Bristen på ekonomiska resurser används ofta som ett argument mot handledning, något Bernler och Johnsson (2000) problematiserar genom att peka på att det egentligen finns andra faktorer såsom bristande kunskap eller oförståelse från ledningens sida. Utöver det motstånd som kan finnas från ledningens sida, är det inte helt givet att alla i organisationen vill ha handledning, utan införandet kan bemötas med osäkerhet och rädsla. Motståndet mot handledning på arbetsplatser kan exempelvis ta sig uttryck i att de handledda och organisationen lyfter fram som en ren omöjlighet att få handledningen att fungera tillsammans med deras schema. Detta motstånd brukar försvinna när gruppen blivit mer trygg och skapat en arbetsallians (Gordan, 1998).

De yttre ramarnas betydelse sammanfattar Boalt Boëthius och Ögren (2003) på följande vis. ”Det är vår erfarenhet och uppfattning att ju stabilare, mer genomtänkt och tydlig den yttre strukturen är desto mer gynnas möjligheten att förstå de inre processer som är grunden för utveckling, förändring och lärande[...]” (s.155).

Sammanfattning av handledningsteorin

Handledning är ett begrepp som används inom en mängd områden, och anses av många forskare vara otydligt definierat och avgränsat (Gordan, 1998; Näslund, 2004). Gemensamt är att det syftar till någon typ av lärande och utveckling. Vi har valt att lyfta fram tre olika huvudinriktningar: psykoterapihandledning, handledning inom socialt arbete och handledning ur ett pedagogiskt perspektiv. Då det finns liten eller ingen tradition av handledning inom svensk polis är det inte heller givet vilken av de tre inriktningarna som till största delen kommer att prägla myndighetens kommande handledning. Vi tänker oss att den planerade handledningen kommer att hämta influenser från alla dessa tre riktningar. Klart är dock att handledningen ska ske i grupp, varför vi främst har lyft fram sådan forskning. Trots att grupphandledning anses vara den vanligaste formen i Sverige återfinns den mesta forskningen från främst individuell handledning, vilket bidrar till att grupphandledning ibland beskrivits som dåligt empiriskt underbyggd och teoretiskt otydlig (Näslund, 2004; Boalt Boëthius & Ögren, 2003). Hur handledningen utfaller kommer till stor del bero på hur förväntningarna innan ser ut (Näslund, 2004; Bernler & Johnsson, 2000), och för framgångsrik handledning krävs att förväntningarna kartläggs (Lauvås & Handal, 2001).

Förutsättningarna för handledning är flera. När den införs hos en hel arbetsgrupp bör beslut tas om det ska vara frivilligt att delta, något Tveiten (2003) rekommenderar, även om ett avböjande bör problematiseras. När endast ett team eller avdelning i en organisation får handledning kan den gruppen idealiseras eller föraktas. Klart är att hur gruppen förhåller sig till övriga organisationen och vice versa kommer påverka både handledningen och organisationen (Bernler & Johnsson, 2000). Handledaren är naturligtvis viktig, och denne bör inneha kulturkompetens (Gordan, 1998). Organisationen där handledningen kommer äga rum, påverkar handledningen. Organisationskulturen kommer att finnas med som en viktig faktor (Lauvås & Handal, 2001), trots detta finns lite forskning inom detta område (Towler, 1999).

Organisationskultur

Organisationskultur är ett av de mest populära begreppen inom forskning om organisationer. (Alvesson, 2001; Parker, 2000; Schein, 1990). Definitionerna av begreppet skiftar dock, liksom de grundläggande antaganden som präglar olika forskningsansatser. Diskussionen om organisationskultur kan delas upp i två huvudsakliga inriktningar. Den ena har varit förhärskande i populär managementlitteratur sedan 1980-talet och riktar sig till praktiker. Enligt denna riktning ses organisationskultur som ett objekt och ett verktyg som organisationens ledare kan påverka och använda för att göra verksamheten mer framgångsrik. Den litteratur som företräder denna riktning har fokus på hur en ”bra” organisationskultur ser ut och hur ledaren ska göra för att påverka organisationskulturen i ”rätt” riktning. Denna användning av organisationskulturbegreppet får kritik från företrädarna för den andra och mer akademiska riktningen. Enligt denna andra riktning ses organisationskultur inte som ledarens verktyg utan snarare som en ständigt pågående process som involverar organisationens samtliga medlemmar. För att ge en bakgrund till vårt sätt att arbeta med kulturbegreppet redogör vi översiktligt för den teoretiska bakgrunden till begreppet. Efter det kommer ett antal perspektiv på begreppet att diskuteras som är relevanta för vår studie.

Historik - begreppsutveckling

Organisationskultur introducerades som ovan nämnts i början av 1980-talet, men bakgrunden till begreppet går längre tillbaka i tiden. Enligt Parker (2000) tar begreppsutvecklingen sin början med Taylors tankar om ökad produktivitet i industrin, och Webers tankar kring byråkratisering som en effektiv ledningsmodell, båda aktuella i början av

1900-talet. Dessa arbeten präglas av ett ledarperspektiv, det vill säga deras teorier används med syfte att hjälpa ledaren att påverka sina anställda i riktning mot en mer framgångsrik verksamhet. Fokus ligger dels på hur ledaren bör organisera verksamheten och dels på hur varje individ bör arbeta för att bidra till effektiviseringen. Schein (1990) beskriver hur organisationspsykologin började differentiera sig från industripsykologin under 1950- och 1960-talen genom att man även började studera arbetsenheter snarare än att enbart fokusera på enskilda individer. I den här utvecklingen började man använda begrepp som system, normer, värderingar och klimat för att beskriva en hel arbetsgrupps gemensamma drag. Schein förklarar vidare att begreppet organisationskultur började användas i början av 1980-talet på grund av att organisationsforskare då behövde det för att beskriva mönster av stabilitet och förändring i både grupper och hela organisationer. Framförallt tog användningen av begreppet fart då forskare började analysera det faktum att amerikanska företag inte hade samma framgång som jämförbara japanska företag. Forskningen inom detta område visade att skillnader i samhällskulturerna i Japan respektive USA inte räckte som förklaring. Organisationskulturbegreppet erbjöd däremot en möjlighet att analysera skillnader mellan organisationer inom ett samhälle. Från 1980-talet och framåt har användningen av begreppet organisationskultur ökat, om än på skilda områden, med skilda publikationer och med skilda innebörder. Alvesson (2001) gör ett försök att sammanfatta en modern syn på organisationskultur genom följande antaganden om kulturella fenomen:

Kulturella fenomen:

- är relaterade till historia och tradition.
- har ett visst djup, är svårgripbara, svåra att förklara och måste uttolkas.
- är kollektiva och delas av medlemmar av en grupp eller grupper.
- är primärt idémässiga till sin karaktär, dvs. de har att göra med betydelser, föreställningar, tro, idéer och andra ogripbarheter.
- är holistiska, intersubjektiva och emotionella, snarare än rationella och analytiska.
- uttrycks i symbolisk form och är tillgängliga via tolkning av symboler.

Med dessa antaganden som utgångspunkt fokuseras nedan ett antal problem som inställer sig vid användandet av organisationskulturbegreppet.

Kulturen som metafor

I inledningen till den här teoridelen nämndes att man kan skilja på två huvudriktningar i synen på organisationskultur – en populärvetenskaplig ansats där kulturen ses som ledningens redskap, och ett akademiskt där organisationskultur beskrivs som en process snarare än ett objekt. Kultur ses enligt det första perspektivet som någonting organisationen *har*, liksom den har en struktur, en affärsidé, en strategi och en teknologi. Enligt det andra perspektivet ses kultur som om den vore något en organisation *är*, det vill säga kulturen används som en metafor. Kultur blir med det här synsättet något som genomsyrar övriga delar av organisationen (Alvesson, 2001). Metaforer har sedan 1980-talet fått en allt större betydelse för förståelsen av organisationer. Den person som haft störst inflytande på området är Gareth Morgan som beskrivit metaforens möjlighet att hjälpa organisationsforskare att se organisationer på nya sätt. Morgan (1999) hävdar att metaforer kan hjälpa oss att se likheter mellan det studerade objektet och metaforen, men påpekar också att skillnaderna riskerar att negligeras. Morgan diskuterar ett antal metaforer som kan användas för att beskriva organisationer, bland annat organisationen som en maskin, en organism, en hjärna och ett psykiskt fängelse, vilka var och en belyser olika sidor av organisationer. En annan metafor som diskuteras är organisationen som en kultur. Kortfattat kan sägas att Morgan i sin diskussion utgår från begreppet kultur som beskrivande ett samhälles gemensamma kunskaper, handlingar, regler, lagar, värderingar, ritualer och ideologier. Han pekar sedan på att organisationer är kulturella företeelser som innebär olika saker i olika samhällen. Därefter använder Morgan kulturmetaforen för att se hur det finns kulturer och subkulturer även i organisationer inom ett samhälle, samt hur dessa kulturer uppstår och vidmakthålls. En vanlig kritik av synsättet på kulturen som en metafor går ut på att organisationen inte bör ses *som om* den vore en kultur eftersom den faktiskt *är* en kultur. Nyttan med att använda en metafor är att belysa likheter och skillnader mellan metaforen och den studerade organisationen. Om man har perspektivet att organisationer *är* kulturer så försvinner poängen med användandet av kulturen som en metafor, eftersom skillnaderna då inte finns längre och likheterna är för stora mellan metafor och verklighet. För att skärpa det breda kulturbegreppet används därför ofta metaforer för kulturen som metafor. Exempel på vanliga sådana metaforer är kulturen som skygglappar, kompass, helig ko, och oordning (Alvesson, 2001). Kritiker hävdar att metaforer är problematiska att använda i

organisationsforskning eftersom de inte kan mätas och prövas, samt är subjektiva och inte kan översättas till ett objektiva språk. Om man utgår från att verkligheten inte kan observeras objektiva utan alltid påverkas av betraktarens förväntningar och erfarenheter, så kan metaforen vara en god hjälp för att på ett kreativt sätt se organisationer ur nya perspektiv (Alvesson, 2001).

Organisationskultur och ledarskap

Ledarskap är tätt knutet till organisationskultur, framförallt i litteraturen om företagsledning. Där beskrivs organisationskulturen som ett objekt som kan bli föremål för medveten förändring genom ledningens ingripande. Alvesson (2001) pekar på att det är viktigt att inte bara analysera ledarens inflytande över organisationen och de anställda, utan att även titta på hur ledaren uppfattas av de anställda och hur den organisationskulturella kontexten ser ut. Parker (2000) ställer sig liksom Alvesson (2001) kritisk till synen på organisationskultur som ett verktyg som kan användas för att nå ökad effektivitet. För det första kan man fråga sig om organisationskulturen överhuvudtaget låter sig påverkas på det sättet. Om en sådan påverkan faktiskt är möjlig så blir den andra frågan om ledaren bör manipulera organisationskulturen och därigenom sina anställdas identiteter i syfte att nå en ökad effektivitet (Parker, 2000). Föreställningen om att det från ledningshåll är möjligt att påverka organisationens kultur har i populärlitteraturen lett till en uppdelning i bra och dåliga organisationskulturer. En bra kultur likställs ofta med starka kulturer som kännetecknas av lagarbete, stolthet, flexibilitet och lojalitet – ord som ofta förknippas med ledningens ideologier, det vill säga ledningens vision om hur organisationen ska fungera. I de flesta praktiska fall är dock ledningsideologin och organisationskulturen inte samma sak. Det finns enligt Alvesson (2001) två anledningar till det. Dels kan en ideologi inte ha samma djup som en kultur och dels finns det variationer i kulturen i olika delar av organisationen. Sammanblandningen av ledningsideologi och organisationskultur har enligt Alvesson delvis sin grund i att populärlitteraturens önskan om att uttrycka sig på ett sätt som tilltalar praktiker många gånger sker på bekostnad av teoretisk tydlighet.

Många författare inom området betonar skillnaden mellan ledarskap och chefskap. Chefen är en formellt utsedd ledare som får sin legitimitet genom sin hierarkiska position och arbetar med uppgifter som planering, budgetarbete och kontroll. Ledaren bygger däremot sin legitimitet på stöd från sina anhängare och förlitar sig på personliga egenskaper. Ledaren arbetar med visioner och dagordningar och påverkar människors känslor och

tänkande med icke-tvingande medel. Enligt den här distinktionen kan chefen vara antingen bara den formella chefen eller den formella chefen och ledaren, medan ledaren kan vara en informell ledare eller ledare och formell chef. Om man ska sätta ledarskapstyperna i relation till organisationskultur, så ser man att ledaren är den som arbetar närmast kulturen. Kulturen påverkar samtidigt en persons möjligheter att accepteras som ledare. Hur ledarskapet uppfattas kommer nämligen att påverkas av organisationskulturen. Därför kan en ledare inte obehindrat påverka och forma kulturen. Höga chefer kan, särskilt under speciella förhållanden som kriser eller förändringsprocesser, sätta stark prägel på kulturen men vanligen är det snarare organisationskulturen som präglar ledarskapet än tvärtom (Alvesson, 2001).

Organisationskulturens utveckling

Det finns olika beskrivningar av hur organisationskulturer skapas och vidmakthålls. Scheins definition av organisationskultur lyder:

Culture is what a group learns over a period of time as that group solves its problems of survival in an external environment and its problems of internal integration. Such learning is simultaneously a behavioral, cognitive, and an emotional process. (Schein, 1990, s. 111)

Det är alltså inläringen som är kritisk för organisationskulturens utveckling enligt Scheins teori. Denna gruppinläring kan exempelvis ske som reaktion på kritiska händelser eller genom identifikation med ledare. Kulturen vidmakthålls sedan genom socialiseringen av nya medlemmar i organisationen. Schein ser organisationen som ett delvis öppet system och beskriver hur förändringar i omvärlden kräver att organisationen och kulturen anpassar sig.

Parkers definition går ut på att man för att förstå organisationskultur måste se begreppet som en process och inte som ett objekt. Hans definition lyder:

[...] organizational culture is a continually contested process of making claims of difference within and between groups of people who are formally constituted as members of a defined group. These claims can be made with reference to sets of ideas derived from 'within' or 'without' the times and spaces that the organization is formally constituted. (Parker, 2000, s. 233)

Enligt den här definitionen kan organisationskulturen beskrivas som en social konstruktion där varje individ är medskapare av den organisationskultur personen tillhör, följaktligen även ledaren. Organisationskulturen är i en ständig konstruktionsprocess präglad av förhandling, även utanför organisationens ramar.

Alvesson (2001) pekar på att det finns olika typer av filosofier bakom försök till avsiktlig kulturförändring. Om man anser att ”äkta” förändring endast kan komma till stånd genom att förändra föreställningar och tankemönster, så är risken att man koncentrerar förändringsarbetet till en rent ideologisk företeelse där man arbetar med att skapa och sprida visioner neråt i organisationen. En annan filosofi bakom förändringsarbetet kan vara att man arbetar med att få människor att bete sig annorlunda och utgår från att kulturförändringarna kommer av sig själva. Problemet med båda dessa filosofier är att man från ledningens sida arbetar med att förändra ”dem” – de anställda, och inte inser att även ledaren själv är en del av den kultur som man arbetar för att förändra. Ett annat problem kan uppstå om kulturförändringen fyller ett annat syfte än det officiellt uttalade. En kulturförändring som har det uttalade syftet att förmedla en progressiv inriktning gentemot omvärlden, men som inte leder till något konkret positivt för företaget, kan leda till att personalen minskar sin tilltro till ledningen och antar en cynisk inställning till organisationsförändringar. Alvesson menar att det krävs uthållighet samt en öppenhet i kollektivet för att en kulturell organisationsförändring ska kunna genomföras.

Kultur som homogen eller differentierad

Liksom när det gäller andra aspekter av organisationskulturer beror svaret på ovanstående fråga - kultur som homogen eller differentierad - på om man ser kulturen som ett objekt eller som en process. I managementlitteraturen beskrivs goda organisationskulturer som bestående av enhetliga värderingar och normer som medlemmarna i organisationen kan enas och känna samhörighet kring. I synen på organisationskultur som en process beskrivs kulturer istället som ett skapande som ständigt pågår då människor instämmer med eller differentierar sig från idéer och värderingar som kommer antingen från den formella organisation som individerna tillhör, eller från omvärlden utanför den organisationen (Parker 2000). I det perspektivet är inte kultur något enhetligt utan tvärtom bestående av många mindre enheter, av många forskare kallade subkulturer (Alvesson, 2001; Schein, 1990). Schein (1990) menar att det i en stor organisationsstruktur är fullt möjligt att det samtidigt existerar flera inbördes oberoende och även motstridiga subkulturer. Det är dock inte alla forskare som instämmer i att subkulturer är ett bra begrepp att använda. Parker (2000) kritiserar begreppet på flera punkter och menar bland annat att det, i och med innebörden i prefixet sub (under), har en klang av ”understående” kultur och även att det alltför ofta används utan någon förklaring till vad det är ”sub” i förhållande till, det vill säga hur den

gemensamma process som de mindre enheterna förmodas ingå i ser ut. Parker föreslår istället att organisationskulturer per definition är differentierade och präglade av förhandling och motsättningar.

Kulturella nivåer

Begreppet organisationskultur kan användas för att beskriva organisationer som enhetliga minisamhällen där värderingar och föreställningar delas av majoriteten av dem som arbetar i organisationen. Detta synsätt gör dock att man bortser från viktiga element både utom och inom organisationen, som existerar på vad man kan kalla makro- respektive mikronivå. Från makronivå påverkas organisationen av idéer, värderingar och symboler som delas av större grupper av människor, exempelvis nationer, regioner eller professioner. På mikronivå bör man titta på differentiering inom organisationskulturer som uppstår då olika grupper inom en organisation utvecklar olika kulturer. Parker (2000) gjorde en studie av differentiering inom tre olika organisationer och fann tre huvudsakliga källor till uppdelning av kulturen: rumsliga/funktionella (förknippade med geografiskt läge och arbetsfunktion, generationsmässiga (knutna till ålder och tid i organisationen) och yrkesmässiga/professionella.

Schein har haft ett stort inflytande över organisationsforskningen med sin beskrivning av organisationskultur som existerande på tre olika nivåer i minskande observerbarhetsgrad; artefakter, värderingar och grundantaganden. Artefakter är det man observerar och känner då man träder in i en organisation och inkluderar bland annat fysisk design, klädkoder, tilltalssätt, emotionell intensitet men också mer officiella aspekter av organisationen, såsom produkter, affärsidéer och årsrapporter. En organisations värderingar kan studeras genom intervjuer, frågeformulär och utgörs av normer och ideologier. De vanligtvis omedvetna grundantagandena påverkar individers perception, kognition, känslor och beteenden och kan studeras genom intensiv observation, intervju och genom att engagera motiverade organisationsmedlemmar till självanalys (Schein, 1990).

Organisationskultur som begränsning

Organisationskulturen fyller en viktig funktion för både organisationen och dess medlemmar genom att förse gruppmedlemmarna med en gemensam föreställning och med en känsla av klarhet, riktning, mening och syfte. Men samtidigt har organisationskulturen en

begränsande effekt på de människor som lever i den. Med det vanliga synsättet att det är ledarskapet som påverkar kulturen och genom den sina anställda, så följer också att kulturstyrning är en form av maktutövning. Om man däremot ser organisationskulturen som någonting som går utöver ledarskapets inflytande, så kan den i sig ses som en dominansfaktor. Alvesson beskriver det som att de kulturella föreställningarna fryser den samhälleliga världen och därigenom hindrar människor att se bortom den kultur man själv befinner sig i. En kritisk granskning av organisationskulturen kan hjälpa oss att ifrågasätta de mallar som tas för givna (Alvesson, 2001).

Sammanfattning av organisationskulturteorin

Som framkommit i den här teoridelen är organisationskultur ett mångfacetterat begrepp och det går utöver den här studiens syfte att ta hänsyn till samtliga aspekter och frågor som det väcker. Här sammanfattas de delar av resonemanget ovan som är mest relevanta för den här uppsatsen. För det första är det viktigt att skilja på de två användningssätten av kulturbegreppet, det vill säga om man ser kulturen som ett objekt eller som en process. I den här studien används kulturbegreppet i den sistnämnda betydelsen, det vill säga vi ser samtliga organisationsmedlemmar som kulturskapare i en ständigt pågående process. Ledarskapets förhållande till kulturen är också viktig. Anser man att man som chef kan ställa sig utanför kulturen och använda den för organisationens syften eller tänker man att man ingår i kulturen och påverkas av den? Som vi kommer att se längre fram i uppsatsen finns synen på organisationskultur som verktyg i polisorganisationens ledning. Tankarna kring organisationsförändring är också viktig i det här sammanhanget eftersom den kultursyn man har påverkar hur man ser på möjligheterna till organisationsförändring. Om man har ett konstruktivistiskt synsätt så följer att det sätt på vilket de anställda uppfattar ledningen har en viktig betydelse för hur ledarskapet fungerar. Med tanke på det är resonemanget om ledningens syfte med organisationsförändring särskilt relevant. Hur uppfattas ledningens syfte med organisationsförändringen – i det här fallet handledningen – av de anställda? Det kan visa sig att det verkliga syftet spelar mindre roll för utgången av organisationsförändringen än det uppfattade syftet. En sista viktig aspekt av organisationskulturer är fenomenet med differentierade kulturer, det vill säga kulturer som formas genom medlemmarnas identifikation med eller mot normer och värderingar som finns inom eller utanför organisationen. En sådan kultur präglas av motsättningar men kan ändå ses som enhetlig och det är så vi uppfattar den aktuella polismyndigheten.

Poliskultur

Polisyrkets komplexitet

Polisarbetet i yttre tjänst karaktäriseras av byten mellan väsensskilda förhållningssätt, ena stunden förväntas polismannen vara stödjande och empatisk för att i nästa stund nödgas använda våld. Livshotande situationer där polisen måste agera snabbt kan senare under samma arbetspass bytas mot längre stunder av stiltje. Arbetet måste ske lagenligt samtidigt som många situationer kräver innovation och ett känslomässigt engagemang. Hänsyn till den direkta arbetsgivaren, den egna polismyndigheten, måste tas. Samtidigt måste den mer indirekta uppdragsgivaren i form av allmänheten, regering och riksdag beaktas. Det kommer således alltid att finnas någon part som inte är nöjd och olika intressen måste ständigt bejakas. Kanske är den svåraste balansgången ändå att hantera skiftet mellan att vara självständig och innovativ ute på gatan, till att i polisorganisationen behöva underordna sig och acceptera att ta de order som är nödvändiga för att arbetet ute ska fungera (Granér, 2004a; Ekman, 1999). Den enskilde polisen har en komplex arbetsvardag och polismyndighetens uppgift är att garantera Sveriges medborgare ett demokratiskt samhälle (och i nödfall bruka våld för att fullfölja uppgiften). Att undersöka denna komplexa situation gör svensk polisforskning så viktig (Granér, 2004a; Ekman, 1999).

Poliskultur

Det unika med polisens kultur har framhållits i ett flertal studier (Jones, 1995). Poliskulturen bedöms vara relativt likartad i många länder (Skolnick & Fyfe, 1994), och dessutom tenderar poliskulturen till att förbli relativt opåverkad trots diverse samhälleliga förändringsinsatser såsom modernare teknik, annan rekrytering och nya idéer (Knutsson & Granér, 2001). Den internationella poliskulturforskningen som i huvudsakligen har bedrivits i USA och Storbritannien (Granér, 2004a) skulle följaktligen vara direkt applicerbar på den svenska polisen. Trots detta finns det några argument som talar mot detta. Den svenska poliskåren har de senaste åren utsatts för en rad förändringar. Kåren har behövt förhålla sig till en rad stora samhällsförändringar, ”folkhemssverige” är ett minne blott, samhällsklimatet sägs ha hårdnat och förtroendekriser i samband med händelser som Palmemordet och Göteborgskravallerna har drabbat polisen. Utöver samhällsförändringar har rekryteringen till polisutbildningen förändrats, idag antas fler kvinnor och utbildningen är svår att komma in på

och har uppnått en status den inte hade under exempelvis 1960- och 1970-talen (Granér, 2004a). Det finns därför all anledning att fokusera närmare på just modern svensk polisforskning för att bäst belysa svensk poliskultur. Problematiskt är, precis som Granér (Knutsson & Granér, 2001) påpekar, att svensk polisforskning är relativt begränsad. Endast Granérs egen avhandling från 2004 fokuserar på just svensk poliskultur. Annan svensk polisforskning har inte uttalat studerat poliskultur, men använder däremot beskrivningar av polisens värderingar, normer och dylikt som kan ge god inblick i kulturen. Studier av svensk poliskultur är naturligtvis väsentliga av flera skäl. Ett av dem är, precis som Granér (2004a) poängterar, att ordningspolisens kultur är viktig att lyfta fram eftersom den många gånger inte motsvarar organisationens önskemål om hur den borde se ut. Detta ger en ledtråd om brist på kontroll hos polismyndigheten. Ett annat skäl att titta närmare på poliskulturen är att den enligt amerikanska forskare (Sherman, 1985) har en inbyggd moralisk utförsbacke vilket bidrar till att polisens misstag leder till försvar istället för framtida lärdomar, ett resonemang som även kan översättas till svenska förhållanden (Granér & Knutsson, 2000).

Svensk poliskultur

Innan vi tittar närmare på svensk poliskultur vill vi kommentera några saker. Precis som mycket av den internationella forskningen utgår svensk polisforskning från poliser i yttre tjänst. Det skulle kunna anses missvisande att polis i yttre tjänst här får definiera poliskultur, när polisorganisationens personal idag innehåller så många fler kategorier, allt från polisutbildad personal som arbetar som kriminalutredare till civil personal för administrativa uppgifter som receptionstjänst, personalfrågor och utredning. Till försvar för att forskningens poliskultur även kan belysa andra än ordningspolisen kan nämnas att normen är att all polisutbildad personal efter Polishögskolan påbörjar sin yrkesbana i yttre tjänst och det är alltså den kultur som man socialiseras in i under första mötet med yrket. På så sätt kan ordningspolisens kultur ses som verksamhetens kärna, något all polisutbildad personal berörs av (Knutsson & Granér, 2001). Vi tänker oss att man även som civil i organisationen tvingas hitta ett förhållningssätt till ordningspolisens kultur, och därmed på ett eller annat sätt påverkas av den. Samtidigt kanske det kan ses som symptomatiskt för just polisen att deras kultur förutsätts vara en homogen kår. Internt i polisorganisationen finns tendenser att se ordningspolisen som ”den riktige polisen”, och även lekmän har en liknande bild.

I mötet med forskning om poliskultur slås läsaren av hur många negativa sidor som lyfts fram, åtminstone i relation till positiva. I Knutsson och Granér (2001) kommenterar

författarna att fokus på kulturens baksidor är ett återkommande fenomen även i internationell polisforskning. Ett skäl till detta kan vara att poliser själva i intervjuer och enkätundersökningar tenderat till att lyfta fram de negativa sidorna av kulturen. Författarna påpekar att polisspråket fungerar väl för att beskriva arbetet i termer av tydlighet, effektivitet, handlingskraftighet och så vidare. Däremot är språket bristfälligare när det gäller att skildra omsorg, inlevelseförmåga och känslomässiga behov. De funderar vidare kring om detta i sin tur beror på att polisen traditionellt sett har varit en manlig miljö och även att man influerats av det juridiska språkets krav på tydlighet.

Som vi tidigare nämnde saknas, utöver Granér, forskare som fokuserat speciellt på svensk poliskultur. Vi kommer senare att presentera hans teori. De svenska polisforskare som inte enbart fokuserat på poliskultur har ändå tenderat till att beröra fenomen som kan tillräknas yrkeskulturen och här nedan presenteras några teman som återkommit i svensk polisforskning.

Ett av de främsta kännetecknen för poliskulturen är den starka inre sammanhållningen (Knutsson, 2004), vilket också medför en tydlig yrkesidentitet. Polisycket ses som mer än vanligt arbete, man arbetar inte som polis – man är polis (Granér & Knutsson, 2000). Anledning till den starka polisidentiteten hävdar Van Maanen och Barley (1984) beror på tre faktorer - polisen utsätts för fara, de känner ett speciellt ansvar för andra och upplever att yrket är unikt. Utöver den starka kollektiva andan, präglas poliskulturen traditionellt sett av ideal som har kopplingar till maskulinitet och arbetarklassidentitet. Detta trots att kåren idag har fler kvinnor än tidigare och dessutom rekryterar personer från andra samhällsklasser (Granér, 2004a).

De manliga idealen syns på flera sätt, ett av dem är vad som anses vara det viktigaste arbetet, ”det riktiga polisarbetet”. Uttrycket återkommer även i internationella polissammanhang och innebörden är densamma (Smångs, 1993). Riktigt polisarbete anses vara reaktiv brottsbekämpning. Hit räknas fall med ett tydligt brott som följs av ett högt straffvärde och där en gärningsman ska kunna bindas till brottet. Exempel på sådana brott kan vara rån eller inbrott. Det riktiga polisarbetet ska med andra ord inkludera viss dramatik, spänning och som kräver fysisk styrka och utrustning. Arbetsuppgifter som inte kan klassificeras som riktigt polisarbete kallas skitjobb, vilket kan vara informationsarbete i skolor eller skrivbordsarbete av olika slag. Värt att påpeka är att vardagsarbetet för polisen inte domineras av riktigt polisarbete. En förklaring till detta kan vara att det riktiga polisarbetet är eftertraktade just för att det tillhör det extraordinära (Granér, 2004b).

Granér (2004a) lyfter fram tendensen till vad han kallar anti-intellektualism i poliskulturen, något han tänker sig hänger samman med flera faktorer. I svåra arbetssituationer förväntas polisen agera snabbt och effektivt, vilket kan leda till att man gör problem lätthanterliga. En viss typ av kunskap önskas för att lösa situationen, överflödiga information kan göra situationen knepigare. Information som uppskattas är därför konkret, lättillgänglig, och ska ge förutsättningar för handling. Tendenser finns här att underskatta ett psykologiskt och samhällsligt problematiserande, och akademisk kunskap anses onödig och inte kopplad till verkligheten – en anti-intellektualism (Granér, 2004b). Den praktiska vardagen leder till att akademiker ses som naiva, och det uppskattas när kunskap kommer från dem som har den riktiga erfarenheten – andra poliser. Den här synen kan hänga samman med att poliser tidigare rekryterades enbart bland arbetare och lägre tjänstemän. Det intellektuella språket och teoretiserandet var tidigare något som enbart var tillgängligt för samhällsklasser med makt och i arbetarklassen bemöttes maktförtrycket med att nedvärdera teoretisk kunskap. Granér (2004a) hävdar att trenden att inte prioritera teori och ett reflekterande sätt är något som genomsyrar stora delar av polismyndigheten och att det därför även anses vara något som befästs organisatoriskt. Han påpekar att polismyndigheten har gått i motsatt riktning jämfört med många andra grupper i den offentliga sektorn som till exempel socionomer, lärare och sjuksköterskor. Polisen har, i motsats till dessa grupper, förkortat sin utbildning, tagit bort Polishögskolans forskningsavdelning och överhuvudtaget är polisforskningen i Sverige bristfällig. Oavsett vilken arbetsuppgift man har som polis, har polisorganisationen valt att behålla ett system där alla måste ha samma polisutbildning. Dessutom är de scheman många poliser arbetar efter mycket periodvis tunga med få tillfällen till sömn, något som borde vara en förutsättning för att orka ha ett reflekterande förhållningssätt.

Inom poliskulturen finns det, som tidigare nämnts, en tendens till stark sammanhållning i arbetsgrupperna, och vi vill nu titta närmare på vilka konsekvenser den kan få i relation till andra som inte tillhör kåren. Den egna yrkeskåren kan definieras i termer av en ingrupp, vilket kännetecknas av att individen där förstår det som sker, och därmed kan känna sig trygg. Man bemöter sin egen grupp med förtroende, tillgivenhet, trygghet och samarbetsvilja. Däremot är de som inte tillhör ingruppen automatisk en utgrupp, i det här fallet alla som inte är poliser. Individen vill inte tillhöra utgruppen, bilden av vad som händer i utgruppen är vag och fragmentarisk och individen förstår inte utgruppens beteende. Utgruppen blir därför oförutsägbar och skrämmande. Man kan inte ha en ingruppskänsla om man inte har en utgruppsskänsla – både in- och utgrupp definierar alltså individens identitet (Bauman, 1990). Detta resonemang går väl att applicera på poliskulturen och relationen till

ickepoliserna. Polisarbetets utsatthet bidrar till upplevelsen av att utomstående inte kan förstå en. Således exkluderas människor utanför den trygga gruppen med kollegor som man gör samma saker som och som delar ens speciella erfarenheter (Granér & Knutsson, 2000).

I poliskulturen finns det ett antal tendenser om kollektivism som forskare återkommer till (Ekman, 1999; Granér, 2004b; Granér & Knutsson, 2000). Dessa sammanfattar vi i följande påståenden ”bara poliserna vet något om hur polisarbete ska skötas”, ”vi skvallrar aldrig på någon kollega” och ”vi är felfria”. Tilläggas bör att poliskåren från ickepoliserna utsätts för en mängd projiceringar som man måste förhålla sig till, den svåraste är kanske uppfattningen om polisen som den oklanderliga människan (Knutsson, 2004; Smångs, 1993).

Utifrån sina fältstudier ger Smångs (1993) en bild av en stark hierarki bland polisen där två olika typer av ledarskap finns – dels de högsta polischeferna (ledningen) och dels de lägre cheferna (yttre och vakthavande befäl) som leder ordningspolisens dagliga arbete. Kontakten mellan de högsta cheferna och ordningspolisen är ovanlig. Det fanns ett starkt ogillande mot den upplevda distansen. De lägre cheferna däremot, var antingen mycket omtyckta eller så ansågs de ha tappat kontakten med verkligheten. Det finns många fler exempel på att poliskulturen inkluderar ett chefsmissnöje (Ekman, 1999; Granér, 2004a). Polischefer uppfattas som exempelvis inkompetenta, naiva, auktoritära, ointresserade och omoraliska. Dessutom upplevs polischefer som enbart fokuserade på organisationens ekonomi. Ett skäl till chefsmissnöjet skulle kunna vara att svensk polis genomgått stora omorganisationer de senaste åren, en annan förklaring är att det inom polisen ställs motstridiga krav på en ledare. Personen måste kunna leda och samtidigt vara ”en i gänget” (Granér & Knutsson, 2000).

En orsak till chefsmissnöjet kan vara polisorganisationens hierarki, Granér och Knutsson drar paralleller till en byråkratisk organisation och påpekar att det där finns tendenser till principen: ”Det blir viktigare att inte göra fel än att göra bra saker” (Granér & Knutsson, 2000, s. 98). Det skulle således kunna betyda att chefsrekryteringen sker bland organisationens följsamma medarbetare och de har därmed små möjligheter till att bli bra ledare.

En annan möjlig förklaring är att polisen och dess ledare fokuserar på olika uppdragsgivare. Poliserna möter människor i olika svårigheter och bildar sig en uppfattning av vad som behövs för att underlätta detta. På ledningsnivå möter man andra myndigheter, domstolar, politiker med flera och ska avgöra vad som är ekonomiskt, politiskt och juridiskt möjligt att göra. Här ligger en stor diskrepans som kan skapa oförståelse från båda håll. Det

ska även tilläggas att det traditionellt varit juristutbildade som varit chefer inom polisorganisationen (Granér, 2004).

Ekman (1999) belyser chefsmissnöjet ur ett annat perspektiv. Poliser har ute i sin arbetsvardag både makt och självständighet att förfoga över, samtidigt som de väl hemma i polishuset förväntas vara underlydande i en hierarkisk organisation. Det uppstår på så sätt en konflikt och yrkeserfarenheten i sig kan sägas ge den enskilde polismannen dubbla budskap.

Svensk poliskultur i form av en taxonomi

Vi har nu tagit upp olika teman som förekommer i svensk polisforskning och som beskriver svensk poliskultur. För att ytterligare fördjupa kulturbeskrivningen följer en modell av Granér (2004a) som hittills är den första sammanhängande svenska forskningen specifikt om poliskulturen. För att knyta an till de teorier vi tidigare tagit upp om organisationskultur, kan tilläggas att Granérs syn på yrkeskultur överensstämmer med Parker (2000) och Alvesson (2001) där kultur ses som en ständigt pågående process.

Granér (2004a) anser att den klassiska internationella polisforskningen betonat en homogen poliskultur, något han inte anser stämmer med hans egen forskning på dagens svenska poliskultur. Istället hävdar han att den svenska poliskulturen bäst beskrivs som ett kontinuum mellan olika poler, och presenterar den i form av en taxonomi. Här redogör han för två poler – det legalistiska perspektivet och det autonoma perspektivet. Dessa två perspektiv kan utökas med förhållningssätt uppdelat i tre olika motsatspar, trötta – hungriga, tuffa – mjuka och intellektuella – mekaniskt/intuitiva.

Den enskilde polisen kan röra sig mellan de två perspektiven och förhållningssätt intas oberoende av perspektiv.

Det legalistiska perspektivet. Målgrupp: Det legalistiska perspektivet anser att allmänheten är deras målgrupp, och till dessa räknas alla medborgare. Arbetsuppgift: Staten via regering och riksdag är uppdragsgivaren och arbetet ska därför följas enligt lagar, styrdokument och överordnade direktiv. Därefter följs det upp genom dokumentation. Arbetsuppgifterna uppfattas som breda, allt från brottsbekämpning till social service. En polis med ett legalistiskt perspektiv drivs av plikt och liknas vid en neutral och regelstyrd byråkrat eller soldat.

Det autonoma perspektivet. Målgrupp: Även det autonoma perspektivet arbetar för allmänheten, men definierar det som en grupp dit hederliga medborgare avancerat. Allmänheten är något man både identifierar sig med och idealiserar, och de måste till varje pris beskyddas från buset (kriminella) och andra som provocerar dem. Arbetsuppgift: Folket, den hederliga allmänheten, behöver skyddas och anses vara uppdragsgivaren till polisen. Arbetsuppgifterna anses vara riktigt polisarbete och man vill undvika skitjobb. Det riktiga polisarbetet omfattas av att jaga brottslingar, som sedan ska straffas och som gäller som vedergällning till brottsoffret som därmed får upprättelse. Ju längre bort från den direkta jakten en arbetsuppgift kategoriseras, desto närmare ett skitjobb är det, hit hör t.ex. dokumentationsarbete på polisstationen och brottsförebyggande arbete. Den autonoma polisen ser arbetet som mission och han/hon kan liknas vid gamla manliga hjältar såsom sheriffen som måste försvara det goda och kämpa mot det ondskefulla.

Utöver de två perspektiven finns det kompletterande förhållningssätt, som beskriver i vilken utsträckning engagemang finns i arbetet och i vilket avseende makt används.

Trött – hungrig. Den hungrige polisen letar medvetet upp situationer som leder till att hon/han kan ta egna initiativ och få stort handlingsutrymme. I praktiken görs detta genom att man söker sig till områden där mycket brott kan ske och dessutom jobbar man hårt med att spåra upp kriminalitet. Till skillnad från den hungrige polisens aktivitet kan den trötta polisens passivitet ställas, man undviker egna initiativ och handlingsmöjligheter, vilket bäst görs genom att ta sig an lugna områden. Den trötta polisen passar varken ihop med det legalistiska perspektivets plikt eller det autonoma perspektivets mission och en trött polis tenderar inte till att vara en populär kollega. Granér's forskning visar emellertid på att andelen trötta poliser har ökat i Sverige som en följd av ökat antal organisationsförändringar.

Tuff – mjuk. Den tuffe polisen eftersträvar snabba resultat som fås med hjälp av fysisk styrka, teknisk assistans och en markerad symmetrisk maktrelation. Svåra upplevelser i arbetet bearbetas med försvar såsom förnekelse. Respekt från allmänheten erhålls med hjälp av rädsla. Den mjuka polisen söker långsiktiga resultat som uppnås med en komplementär maktrelation, kommunikation och empati. Respekt från allmänheten fås med hjälp av förtroende. Svåra upplevelser i tjänsten bearbetas. Granér menar att den mjuka polisen är vanligare idag än tidigare.

Intellektuellt – mekaniskt/intuitivt förhållningssätt. Det intellektuella förhållningssätets främsta honnörsord är reflektion. Förhållningssättet innebär även en strävan mot ständig förbättring och ett medel för detta kan vara att influeras av omvärlden, till exempel genom vetenskaplig forskning. Tillvaron uppfattas som komplex och man lägger vikt vid ideologier som hyllar alla människors lika värde. Man skiljer på känsla och förnuft. Det mekaniskt/intuitiva förhållningssättet premierar handlingsbenägenhet, och människor polariseras i en bra och en dålig kategori. Tillvaron ska vara överblickbar, den främsta källan till människan och hennes natur fås genom praktisk erfarenhet. De känslöbetonade upplevelserna automatiseras till något förnuftsmässigt.

Granér påpekar slutligen att idealet hos svensk poliskultur inbegriper en balansgång mellan ett autonomt och legalistiskt perspektiv. ”Normen tycks vara att utgå från ett legalistiskt perspektiv, men att kunna handla i enlighet med det autonoma när omständigheterna kräver detta” (Granér, 2004a, s. 270).

Sammanfattning av polisforskningen

Polisen har en betydande roll i en demokrati och polisforskning torde därför vara ett viktigt inslag för att både utveckla och utvärdera hur polismyndigheten arbetar. En viktig del i polisforskning är att titta på hur den poliskultur som finns ser ut för att få förståelse för hur polisarbete utförs. Internationell forskning har visat att poliskulturen ser likartad ut i många länder (Skolnick & Fyfe, 1994). Vi har ändå valt att lyfta fram svensk polisforskning eftersom den borde ge bäst perspektiv på den kultur som idag finns inom svensk polis. Det råder dock en brist på svensk polisforskning, och därmed även på forskning om svensk poliskultur. Vidare forskning är därför nödvändig. Ytterligare ett motiv till utökad forskning är det faktum att den etablerade poliskulturen inte överensstämmer med polismyndighetens önskemål (Granér, 2004a).

Poliskulturen kännetecknas av en stark sammanhållning med in- och utgruppsbeteende, och därför bemöts utomstående ickepoliser ofta med viss misstänksamhet, kanske speciellt när de har åsikter om polisarbete. Det tenderar även till att finnas ett avstånd mellan de vanliga poliserna och ledningen, då man upplever att ledningen saknar inblick i det vardagliga polisarbetet (Granér, 2004a). Forskare hävdar att det finns trender mot en anti-intellektualism både hos ledning och hos polismän. Teoretisk kompetens uppfattas ofta som onödigt och inte relevant för att utföra riktigt polisarbete. Som rak motsats till andra yrken i offentlig sektor har polismyndigheten t.ex. valt att ta bort sin forskningsavdelning och

förkortat polisutbildningen. Polisen har av tradition varit en manlig kår, och även om förändring har skett finns manliga ideal kvar i poliskulturen (Granér, 2004a).

När poliskulturen möter nya, mindre traditionella, inslag såsom handledning, är det viktigt att kartlägga hur dessa tas emot.

Frågeställning knuten till teori

I teoridelarna ovan framkommer att handledningen kommer att påverkas av kulturen i polismyndigheten, men även att förväntningarna inför handledningen har betydelse för införandet. Organisationskulturen utgörs av värderingar och normer utifrån vilka myndighetens medlemmar skapar sin yrkesidentitet och samtidigt som kulturen är i ständig utveckling är den svår att förändra medvetet. Handledningen kommer att innebära reflektion kring gruppens värderingar och normer och ett ifrågasättande av dessa kan komma att upplevas som hotfullt då det även innebär ett ifrågasättande av den egna identiteten. Utifrån dessa premisser undersöker vi hur polismyndighetens organisationskultur kommer till uttryck i personalens förväntningar på handledning.

METOD

Fallstudien som metod

Yin (2003) beskriver fallstudieforskning som en metod för att bedriva samhällsvetenskaplig forskning, vid sidan av andra metoder som experiment- eller arkivforskning. Fallstudien framhålls som det lämpligaste metodvalet då de tre följande kriterierna är uppfyllda; (a) då frågeställningen har en ”hur”- eller ”varför”-karaktär; (b) då forskaren har liten kontroll över händelserna, samt (c) då fokus ligger på samtida, snarare än historiska händelser. Metoden är empirisk och undersöker samtida fenomen inom dess naturliga sammanhang, särskilt då gränserna mellan fenomen och kontext inte är helt tydliga.

I kvantitativ forskningsmetodik generaliseras ett urvals testresultat till en population. I fallstudien kan detta inte göras eftersom studiens deltagare inte ses som urval utan snarare som informanter. Generaliseringen sker istället analytiskt genom att en tidigare utvecklad teori jämförs med fallstudiens empiriska resultat.

Design

Fallstudier kan ha antingen en enkel eller multipel design. Vilket man bör välja beror på studieobjektets egenskaper. Den här studien begränsar sig till endast en organisation. För att undersöka förväntningarna på handledning och deras koppling till polisens organisationskultur gjordes därför en enkel fallstudie. (Yin, 2003).

Deltagare

Totalt deltar trettio personer i studien varav samtliga är anställda på Polisen i en större svensk stad. Dessa trettio är i studien fördelade i följande fem grupper – ledning (tre personer), yttre befäl (tre personer), projektledare (två personer), handledare (sju personer) samt turlag (två grupper med sju respektive åtta deltagare) (se tabell 2). Redan i inledningen av studien stod det klart att den skulle behöva inkludera flera olika organisationsnivåer för att inte gå miste om värdefull information om organisationskulturen. Genom att gruppera deltagarna hierarkiskt (ledning/yttre befäl/turlag) så fick vi möjlighet att titta på organisationen utifrån olika perspektiv. Den vertikala indelningen skulle dock inte räcka. Eftersom handledningsprojektet var studiens fokus så var det nödvändigt att även se till grupper inom det projektet (projektledarna/handledarna/turlagen). Sålunda definierades alltså de fem grupperna. Nedan beskrivs urvalsprocessen och deltagarna närmare.

Projektledarna och handledarna var de grupper som var lättast att definiera. Projektledarna bestod av våra två kontaktpersoner, som också var initiativtagare och drev yrkeshandledningsprojektet. De har båda olika typer av beteendevetenskapliga utbildningar. Handledargruppen bestod av de sju personer som under läsåret 2003/04 gick en för dem skraddarsydd handledarutbildning. Handledarna rekryterades till utbildningen internt inom polismyndigheten och har varierande bakgrund. Fyra av dem har gått polishögskolan och tre stycken är civila. Två av de sju var vid intervjutillfället mer eller mindre fränkopplade projektet av olika skäl, men de ingick trots detta som deltagare i studien, eftersom båda fullföljt utbildningen och därför kunde ha värdefull information.

Ledningen var en svårare grupp att definiera. Eftersom vår kunskap om myndigheten var begränsad vid den tidpunkt som upplägget formades, tog vi hjälp av projektledarna för att hitta tre individer som kunde identifieras som ledningspersoner. Antalet blev tre framförallt på grund av nödvändigheten av att begränsa materialet, samtidigt som dessa tre var nödvändiga deltagare för att en relativt heltäckande bild av det övre hierarkiska

skiktet i organisationen skulle uppnås. Länspolismästaren deltog i studien som högsta chef för myndigheten och har juristutbildning. Den andra ledningspersonen som deltog i studien var den nytillträdde personaldirektören. Denna person är de två projektledarnas närmaste chef och följaktligen också chef för den avdelning under vilken handledningsprojektet ligger.

Personaldirektören anställdes våren 2004 och hade tidigare arbetat med personalfrågor inom kommunal verksamhet. Chefen för polisavdelningen ingick också i vår ledningsgrupp och hade chefsansvar över de turlag som ingick i handledningsprojektet. Denna person hade en bakgrund som ordningspolis och därmed många års erfarenhet av arbete inom polisorganisationen.

Tabell 2. *Fördelning av deltagarna.*

Grupp	Antal personer	Yrken
Projektledare	2	Personalutvecklare
Ledning	3	Länspolismästare Personaldirektör Chef för ordningspolisen
Handledare	7	Ordningspoliser Civil personal
Yttre Befäl	3	Yttre befäl
Turlag (x2)	15	Ordningspoliser

Efter den första intervjuomgången hade vår kunskap om organisationen ökat betydligt och vi började förstå att de yttre befälen spelade en mycket större roll för organisationskulturens utformning än vi tidigare hade insett. De yttre befälen är turlagens gruppleddare och befinner sig hierarkiskt på den lägsta chefsnivån. De rekryteras ur turlagen och är alltså befordrade ordningspoliser med viss vidareutbildning. Det faktum att de yttre befälen är ledningens länk till ordningspoliserna i egenskap av att vara deras närmaste chefer, samtidigt som de yttre befälen arbetar och accepteras som en i turlaget gör att de hamnar i en speciell position. Till den andra intervjuomgången utformade vi därför en intervjuguide för yttre befäl och vi fick möjlighet att intervjua två stycken utifrån den mallen. Utöver dessa två yttre befäl intervjuade vi även en person som tjänstgjorde som yttre befäl i insatsstyrkan – en grupp specialutbildade poliser som sätts in i särskilt krävande situationer, exempelvis då gisslan är inblandade. Denna grupp hade haft yrkeshandledning ett par år tidigare och det var därför intressant att få en bild av hur den processen hade sett ut.

Den sista intervjugruppen var ordningspoliserna eller turlagen. Detta var den grupp som projektledarna redan från början klargjort att det skulle bli svårt att få tillfälle att

intervjua. Det var dock tydligt att det för studien var nödvändigt att träffa i alla fall några av turlagen. Av de totalt sextio ordningspoliserna ville vi träffa fyrtio. Dock stod det snart klart att detta skulle vara svårt att genomföra framförallt på grund av ordningspolisernas speciella schema. De sex turlagen arbetar på dygnetrunttäckande skift och en och samma vecka arbetar inte samtliga sex turlag. Möjlighet gavs därför endast till intervjuer med två turlag. Totalt uppgick de intervjuade ordningspoliserna till femton stycken. Majoriteten av dessa hade relativt nyligen gått ut Polishögskolan och hade arbetat inom Polisen i mindre än tre år.

Man skulle kunna tänka sig flera relevanta variabler som förklaring till de fenomen som framkommer i studien, exempelvis ålder, kön, socioekonomisk bakgrund och så vidare. Eftersom uppsatsen måste begränsas och dessutom har ett fokus för analys som ligger på organisationskultur, så kommer uppsatsen att koncentreras kring de variabler som rör gruppernas olika utbildnings- och organisationsbakgrund. Det är dessa variabler som är mest relevanta för studien.

Tillvägagångssätt

Studien inleddes med ett möte i slutet av maj 2004 då vi närvarade vid handledargruppens sista möte med projektledarna inför sommaren. Vi hade då också ett möte med projektledarna där vi diskuterades studiens upplägg och förutsättningar. Under sommaren utformade vi intervjumallarna (se bilaga 2 - 6) med utgångspunkt både i litteratur och i den information som dittills framkommit om organisationen och handledningsprojektet. I intervjuerna ingick ett antal frågor som ställdes till samtliga grupper och ett varierande antal frågor som var utformade efter individens eller gruppens position. Intervjuerna hölls sedan på Polishuset i september 2004. De gjordes i två omgångar om tre dagar med ett par veckors mellanrum. Vid det första tillfället hölls samtliga ledningsintervjuer (tre stycken), en intervju med yttre befäl samt fyra av sju handledarintervjuer. Vid det andra tillfället hölls intervjuer med projektledarna (två stycken), ordningspoliserna (två stycken gruppintervjuer), yttre befälen (två stycken) samt resterande tre handledare – sammanlagt alltså sjutton intervjuer.

Samtliga intervjuer var individuella utom de med ordningspoliserna som istället hölls i grupp (det vid tidpunkten tjänstgörande turlaget). Anledningen till detta var för det första att det totala antalet ordningspoliser var så många fler än deltagarna i de övriga av våra grupper. För det andra gjorde ordningspolisernas schemaläggning att intervjuerna endast fick ta en timme i anspråk per turlag. För att få träffa så många ordningspoliser som möjligt gjordes därför gruppintervjuer. En annan högst relevant faktor i valet av att göra individuella-

eller gruppintervjuer var att gruppintervjuer gav oss möjligheten att fånga det uttryckssätt och det sociala samspel som förekommer när ordningspoliserna samlas i en grupp. Alltså den form som handledningen var tänkt att ta och som ordningspolisen normalt arbetar i.

Både gruppintervjuerna och de individuella intervjuerna kan kategoriseras som halvstrukturerade. I intervjusituationen var intervjuaren fri att ställa tydliggörande följdfrågor, att kasta om ordningen på frågorna eller att ställa i stunden improviserade frågor då nya teman berördes som kunde vara intressant för studiens syfte. Intervjuerna var från trettio till sjuttiofem minuter långa. Då samtliga intervjuer följde intervjumallarna berodde tidskillnaden på att intervjupersonerna valde att svara olika utförligt.

Vid samtliga intervjuer satt båda författarna med. För att i största möjliga mån försäkra oss om en hög reliabilitet turades vi om att hålla i intervjuerna, även inom de olika grupperna. Den av oss som inte höll i intervjun, antecknade och observerade. Dessutom användes bandspelare för att inte förlora viktig information. Innan intervjun informerades deltagaren kort om bakgrund och syfte med intervjun, samt om förutsättningarna angående sekretess, som var att individer skulle hållas anonyma. Dock var vi tydliga med att titlar och grupptillhörighet (utifrån vår gruppindelning) inte kunde döljas. Samtliga deltagare accepterade dessa villkor.

När intervjuerna var gjorda skrevs de ut ordagrant med hjälp av anteckningar och bandspelare. De två variabler vi ville studera i materialet var organisationskultur och förväntningar på handledning. Analysen gjordes genom att citat plockades ut som var tydligt relevanta för dessa variabler. I de utvalda citaten sökte vi sedan mönster för att utifrån det skapa resultatet. Organisationskultur är ett komplext fenomen som inte är lätt att fånga. Vårt val att låta resultatet bygga på citat syftade till att låta intervjupersonerna föra fram sina åsikter och låta dem ”tala” i vår text, vår egen tolkning däremot återfinns i analysen och fokuserar på mönster mellan organisationskultur och förväntningar på handledning. Vi valde att koncentrera oss på att finna utsagor som tydde på kollektiva normer och värderingar samt olika gruppers identifikation med eller mot dessa värderingar. Vårt främsta syfte med metodvalet har varit att få fram tendenser i organisationskulturen.

RESULTAT

Resultatet bygger främst på redovisning av citat från intervjuerna, men även i viss mån på de iakttagelser vi gjort under tiden vi vistats i organisationen. Det är också dessa iakttagelser samt våra egna erfarenheter som i kombination med litteraturen styr vilka citat

som använts. Vi vill betona att citaten är utvalda därför att de representerar viktiga tendenser som vi sett på flera ställen i organisationen. Först diskuteras polismyndighetens organisationskultur med utgångspunkt i ordningspoliskulturen. Därefter redovisas deltagarnas förväntningar inför handledningen, uppdelat i tre grupper. I viss mån används samma citat i handlednings- och organisationskultur delen. Sist i resultatdelen tittar vi på sambandet mellan organisationskulturen och förväntningarna.

Organisationskultur

Som framkom i teoridelen om poliskultur så utgår den mesta forskningen om poliskultur från poliser i yttre tjänst. Vi kommer att göra likadant här av de skäl som angetts tidigare. Poliserna i yttre tjänst utgör kärnan i polisorganisationens verksamhet och övriga anställda, utredare, civil personal och ledning måste hitta ett sätt att anpassa sig till den kulturen. Vi kommer därför att belysa ordningspolisernas organisationskultur, dels som de själva beskriver den och dels utifrån hur andra inom polismyndigheten ställer sig till den. Vi kommer också att fokusera på relationen mellan ledning och ordningspoliser. Det är av intresse att se olikheter mellan intervjugrupperna. För att underlätta läsningen knyts därför citat till grupp genom en bokstavskombination. (Ledning – LE; Yttre befäl – YB; Turlag – TL; Projektledare – PL och Handledare – HL. Fråga från intervjuledare märks IL.)

En bra polis

På frågan om hur en bra polis är fick vi i turlagen svar som pekar mot att det finns många uppfattningar om vad som utgör en bra polis. Många poängterar vikten av sunt förnuft.

- ”Sunt förnuft också. Vanligt jävla svenskt bondförnuft. Det innebär att man kan göra bra avvägningar mellan hur man ska hantera olika situationer. Vad som är rätt och fel. Att man har civilkurage. Att man kan stå upp för vissa grejer. Det är väl ett slags rättsmedvetande.” (TL)

Följande två citat betonar också en positiv värdering av autonomi i arbetet:

- ”Att man inte är för mycket paragrafryttare.” (TL)
- ”Inte så jäkla teoretisk, utan mer praktiskt tänkande.” (TL)

Man betonar i turlagen även vikten av att fungera i grupp, vilket belyses i följande citat:

- ”Att man kan samarbeta. Många är ju bra på olika saker. Man försöker göra som de man tycker gör saker bra. Sen finns det väl ingen som är komplett, utan jag vet ju vad jag är skitkass på och de jobben vill jag ju inte åka på heller. Jag ska inte på sådana jobb. Visst är det väl så? Jag tror att det viktigaste är man utarbetar sitt eget sätt, för alla är ju olika, och är intresserade av olika saker.” (TL)

Följande ordväxling belyser också vikten av gruppen. Frågan som ställts är vad man kan göra för att *inte* passa in i turlaget.

- ”Sticka ut.
- Man anpassar sig inte till turlagets arbetssätt och struktur, precis som vilken arbetsplats som helst. Det är ingen skillnad på den här och andra.
- Att man inte anpassar sig till den strukturen som finns just i det här arbetslaget. Det kan vara att man inte är bra på vissa praktiska saker, att andra kollegor känner sig trygg med den personen, att man inte litar på den personen.
- Man får läsa in sig och hitta sin egen roll i det här, i gruppen, det behöver inte bara vara saker som man säger utan saker som man gör som inte turlaget är van vid.
- Som ett fotbollslag, är du inte tillräckligt bra, jag menar då får du sitta på avbytarbänken.” (TL)

Följande citat belyser att åsikten om att det är viktigt att inte sticka ut även återkommer i övriga grupper, men då gäller frågan hela myndigheten:

- ”Man ska för det första inte ifrågasätta det man ser och hör. Man ska inte tro att man är någonting. Man ska inte vara uppkäftig utan man ska tåga och vänta in sin tur att säga någonting. Man ska ha respekt för dem som har jobbat länge. Senioriteten är fortfarande oerhört viktig i vår organisation. Och sen är jag inte så säker på att man uppskattar reflekterande och tänkande människor i så måtto att man har ett kritiskt förhållningssätt till saker och ting, utan man ska passa in och man ska göra som alla andra.” (PL)

Det framkommer också åsikter om hur en bra polis förhåller sig till icke-poliser:

- ”Man ska ha god människosyn. Det ska vara någon man kan arbeta med som man slipper skämmas över. Det bör man ha med sig från start.
- Ha förståelse för andra.

- *Att man försöker förstå människan bakom handlingen. Det kan vara ett brott eller ett fel, att man försöker hitta det bakomliggande, att man försöker tänka sig in i situationen, hur skulle jag hantera det här. Ha en viss förståelse för vad människor gör.*
- *Empatisk.” (TL)*

I ledningen fokuserar man sina svar just på relationen till icke-poliser:

- *”En bra polis? Stort huvud och liten kropp. Det viktigaste för poliser det är nog att kunna verbal judo, att kunna snacka omkull folk istället för våld och det andra är empati, det är ett adelsmärke för en polis tror jag, att med lätthet kunna sätta sig in i en annan människas situation, det är de två viktigaste bitarna.” (LE)*

Det talas även om kompetens i betydelse utbildning, något som inte nämns i turlagen:

- *”Man ska ha goda kunskaper om det uppdrag man är satt att sköta. Kompetens kan både vara utbildning och erfarenhet. Det är viktigt, att vi vet vad vi gör.” (LE)*
- *”En bra polis ska uppträda rättvist och korrekt och vara kunnig inom sitt område rent lagmässigt och vara en vidsynt människa som kan se bägge sidor och göra korrekt ingripande och räkna in alla bitar.” (YB)*
- *”Man ska inte överskrida sin befogenheter, kort sagt man ska göra sitt jobb på ett bra sätt och inte skipa någon egen rättvisa.” (YB)*

Sammanfattningsvis kan man säga att ordningspoliserna framförallt beskriver en bra polis som någon som kan anpassa sig till gruppens arbetssätt och värderingar, och som har vad man kallar sunt förnuft. Ledningen poängterar att en bra polis har en god människosyn och goda kunskaper om sitt arbete, både utbildnings- och erfarenhetsmässigt.

Vad är polisarbete?

Ordningspoliserna får i sina intervjuer börja med att beskriva sitt arbete. Vi får en del konkreta svar, men man konstaterar att det är svårt att beskriva arbetet eftersom det är så olika från dag till dag.

- *”Det är ju väldigt händelsestyrt, vi vet ju aldrig vad vi ska göra under en dag.” (TL)*
- *”Vi gör ju de jobb som allmänheten ringer in, oftast akuta jobb. Det är inte direkt någon planerad verksamhet” (TL)*

- *”Det går ju inte att jämföra med något annat jobb. Vi ställs inför nya problem och utmaningar varje dag. På ett vanligt jobb kan du ju lära dig dina sysslor.” (TL)*

Vi frågar också vad som är roligast med arbetet. Följande konversation följer på en sådan fråga:

- *”Fånga tjuvar.*
- *Det är ju himla spännande, det går ju inte att frånsä.*
- *Vi ställs inför nya utmaningar varje dag.*
- *Sen är det roligt när man gör ett bra jobb, om det har hänt något brott och så kan man lösa det ganska fort. När man samarbetar i hela turen och, med hundar och hundförare. Då är det jävligt kul när det fungerar allting.*
- *När hela turen är involverad och det flyter på och vi har lite tur också och sen är alla involverade och så har man knutit ihop säcken och så är det klart. Så att alla kan gå hem och vara nöjda liksom. Det är det absolut roligaste i jobbet.*
- *Det är trivsamt att jobba i lag. Ingen är väl sådan där jätteindividualist utan man trivs i samarbete med övriga arbetskompisar.*
- *I tidningarna heter det kåranda.” (TL)*

Det pratas också om arbetsuppgifter som inte är så uppskattade. På frågan om vad man skulle behöva för att kunna utföra ett bättre jobb svarar man:

- *”Avlastning av vissa arbetsuppgifter som tar en jävla tid.*
- *Polisen ska lösa allt. Polisen, polisen, polisen, man ringer alltid polisen. Man ringer aldrig dit soc [socialtjänsten] och sen polisen. Det är alltid vi som ska komma dit först. Alla har ju resursbrist, så blir man ju stående där helt själv.*
- *Vi får ju ofta utföra transporter av folk, till vårdhem. Det kan ju vara tjugo mil bort. Det tar ju ett halvt arbetspass.*
- *Det är ren taxiverksamhet.*
- *Det var ju tänkt från början att vi skulle ta prio ett-jobben, och andra som jobbar i huset skulle ta de andra jobben men så funkade det ju inte. Vi får ta alla jobben.” (TL)*

Man talar även om olika saker som är svårt med arbetet som ordningspolis. Man nämner saker som att vara tvungen att fatta snabba beslut, att inte få respekt eller att inte känna att man räcker till. I detta sammanhang dyker även följande citat upp:

- *”Det svåraste när man kommer som ny polis, i alla fall upplevde jag det så, det är att lära sig att skita i saker och inte ta med sig hem. Ju längre man jobbat, lär man sig att inte tänka och grubbla på saker.*
- *Jag har väldigt lätt för att inte ta med mig hem. Jag har tvärtom svårt för att minnas vad jag gjort under jobbet. Va fan, vi hjälpte ju faktiskt en dam som försökte ta livet av sig och så. Jag menar en vanlig person skulle ju kunna leva på det i ett halvår men det blir ju något rutinuppdrag av något slag.*
- *Man tappar liksom känslan för att det var något extremt som hände idag. Det blir vardag på något sätt.*
- *Det är ju också en risk att du hamnar där, du kan komma på ditt tionde krogslagsmål och alla är helt sönderslagna och du bryr dig överhuvudtaget inte om det, utan du känner att, ”ja, ja, de bråkade,” i princip. Du blir ju avtrubbad.*
- *Varje person du möter är ju säkert utsatt för ett djävulskt trauma där han har fått sig som en smäll eller sådär. För mig är det som att jag går till ett kylskåp och tar ut en macka och börjar kaka, det är exakt samma sak, det blir ju det.” (TL)*

Sammanfattningsvis kan man säga att ordningspolisen beskriver sitt arbete som oförutsägbart och skiftande. Den dominerande uppfattningen tycks vara att det roliga med arbetet är att gemensamt i turlaget arbeta effektivt med att fånga bovar, medan man upplever att mycket av arbetstiden går till uppgifter som inte egentligen är deras uppgift. Man beskriver det också som nödvändigt att lära sig att inte ta med sig jobbet hem.

Relationen till ledningen

Här är det relevant att diskutera de yttre befälens roll i polismyndighetens hierarki eftersom de sitter i en speciell situation. De yttre befälen är, som tidigare beskrivits, ordningspolisernas närmaste chefer. De rekryteras ofta direkt från turlagen och är sedan knutna till ett turlag där de deltar i och leder arbetet. De yttre befälen fungerar också (tillsammans med vakthavande befäl, som har en liknande position) som länk mellan ledningen och ordningspoliserna och det är de yttre befälen som ska se till att ledningens visioner för polisarbetet blir verklighet. Under intervjuerna blev det tydligt att de yttre befälen riskerar att hamna i en konflikt mellan dels rollen som turlagens närmaste operativa chef (och hierarkiskt alltså myndighetens lägsta chef) och dels känslan av att vara en i turlaget, en

ordningspolis precis som kollegorna. Ett turlag beskriver yttre befälens position på följande sätt:

- *”I stort sett alla beslut skickas ju via YB, våra mellanchefer, det är de som meddelar alla beslut.*
- *Och tar konflikten.*
- *De får ju sitta och försvara beslut som de kanske inte ens håller med om, men de måste för att de är en befälsposition. De har ju nästan den svåraste rollen för de ska ju vara med här i gänget samtidigt som de har ett svaromål uppåt också.” (TL)*

Eftersom det förhåller sig så att de yttre befälen kulturmässigt befinner sig närmare turlagen än den högre ledningen menar vi med ”ledningen” de chefer som befinner sig över yttre och vakthavande befäl. (I intervjuerna är de, som tidigare nämnts, resresenterade av tre personer.) Under intervjuerna får vi från flera håll beskrivningen av organisationen som hierarkisk. Kommunikationen inom myndigheten beskrivs av många som bristande och det sägs att man ofta har fördomar om varandra i de olika arbetsgrupperna, både horisontellt och vertikalt. Turlagen beskriver kontakten med ledningen som i det närmaste obefintlig. Följande citat följer som svar på frågan om hur ordningspoliserna vet att de har gjort ett bra jobb:

- *”Högre upp har det aldrig hänt att de kommer ner.*
- *Nej, nej, inte högre, högre upp.*
- *IL: Vad är högre upp?*
- *Det är ovanför vakthavande befäl.*
- *Tror ni inte att det är för att vi gör det som förväntas av oss. Sen tycker man att det ligger på vårt ansvar och sen är det inte mer med det. Även fast det kan vara jättebra.” (TL)*

Även de yttre befäl som vi intervjuar upplever att de inte ser sina överordnade särskilt ofta, men beskriver samtidigt att ledningen är tillgänglig vid behov.

- *”Vill jag prata med högre chefer så går jag bara upp och pratar med dem, det är inget problem. Det är ganska rak kommunikation, om man har några frågor så går man bara upp och pratar med dem. Men oftast så löser man det inom turen, eller inom närmaste befälet.*
- *IL: Hur ofta har du kontakt med högre chefer?*
- *Inte tillräckligt ofta, det tycker jag inte. Hon är upptagen med sitt oftast. Man skulle vilja ha tätare kontakt, att hon kom ner lite oftare och*

informerade om vad som var på gång. Ofta får man jaga väldigt mycket information själv, ja det är lite trist.

- *IL: Hur ser det ut de gånger du söker information själv?*
- *Ja, då får man oftast det, kanske inom någon dag eller så. Man får skaffa den själv oftast.” (YB)*

Hur ser då ledningen på sina relationer till turlagen? I intervjuerna framstår

ledningsrepresentanterna som relativt homogena i synen på yrkesrollen. Man säger sig inte ha någon direkt påverkan på ordningspolisernas arbete utan förklarar sin roll som mer strategisk.

- *”Mitt jobb är att se till att de som jobbar i den dagliga gärningen har de resurser och de möjligheter de ska ha. Det är jag som ska se till att det, i viss mån i alla fall, sätta kulturagendan. Jag är ju den som ska sätta de yttre ramarna, kulturagendan, åtminstone att ange den.*
- *IL: Vad är kulturagendan?*
- *Det är vilka attityder och värderingar som finns, vad som är bra och inte bra. En del av kulturen är att chefen är viktig. [...] det gör att poliser blir mindre självständiga än de egentligen skulle vara. Men det går ju att utnyttja den kulturen genom att vara tydlig och eftersom poliser tittar på chefen, oavsett om det är en man eller kvinna, i tid och otid, så är det väldigt viktigt vad chefen står för.” (LE)*

I flera grupper talar man om att ordningspoliserna är lydiga och chefsinriktade. Samtidigt berättar ledningen att man är medveten om att det finns ett misstro mot chefer i myndigheten.

- *”Kulturen är tyvärr sån att den, chefer påverkar oerhört mycket men det finns en kluvenhet. Man har en misstro mot chefer, för att inte säga chefsförakt och den ökar ju längre ifrån chefen man är, samtidigt som man är oerhört lyhörd för vad chefer säger. Där är det tvärtom alltså, ju längre ifrån ju högre så är man mer lyhörd.*
- *IL: Är det en ambivalens som finns i kulturen?*
- *Ja, det är det. Men vet man om den, så får man ju jobba med den och försöka ändra den men det är också långsiktigt, man ändrar inte kultur sådär. Men det är ju etiska regler vi har, de är ju inte skrivna. Vi kallar dem för olika saker. Vi kallar dem för ”så har vi alltid gjort i vår kultur, det sitter i väggarna”, men det handlar om pliktetik egentligen, det är det man måste jobba med. Vilka regler, skrivna eller oskrivna, har vi, våga ta upp dem och förändra de som inte är bra.” (LE)*

- ” Jag ser ju att det här chefsföraktet är alldeles uppenbart. Och till viss del så tror jag att vi får skylla oss själva. Jag tycker att ledarskap inom polisen är ofta väldigt kortsiktigt, det är sådan skillnad att vara operativ chef eller att vara ledare, det är två vitt skilda världar. Jag tror att man har satsat väldigt mycket på det här operativa ledarskapet och polisen är bra på operativt ledarskap. Men jag mer har fokus på ett ledarskap som har en långsiktighet så måste du mer in till att kunna mer psykologi, du måste orka peppa dina medarbetare, stå för personalansvaret, och det har vi nog inte riktigt fyllt på lika bra, så där behöver vi tydliggöra det och erkänna det som ett fenomen.” (LE)

Såg vi då någonting av det här påstådda chefsföraktet i intervjuerna med ordningspoliserna? En tendens som var tydlig var att det fanns en misstänksamhet i turlagen inför rekryteringsprocessen inom myndigheten, vilket tydliggörs i följande citat där man tidigare talat om vikten av och svårigheten att få ordningspolisernas förtroende, som chef eller som handledare:

- ”Det är ju så här, är du tyst som en mus så går du uppåt i graderna, säger du vad du tycker och raljerar över vissa saker så premieras inte det. Det är en ganska konservativ hierarki som belönar tysthet.
- Följden av det blir att det blir väldigt flata chefer oftast, de vågar inte ta konflikter.
- Döda fiskar som flyter med strömmen säger de. (skratt)” (TL)

När det gäller kontakten mellan ordningspolis och ledning visar intervjuerna på att man från båda sidor säger sig inte ha mycket direkt kontakt med varandra. Skillnaden mellan dem är dock att detta upplevs som en brist bland ordningspoliserna medan ledningen inte ser det som sin uppgift att ha den direktkontakten. Man konstaterar istället att de yttre befälen fungerar som mellanhand. De yttre befälen i sin tur sitter i en utsatt position, slitna mellan chefsrollen och identifikationen med turlaget.

Synen på andra

Inför och under intervjuerna såg vi tendenser på uppdelningar i polerna ordningspolis - ledning, och ordningspolis - civil personal. Sådana uppdelningar skulle kunna spela en betydelsefull roll i handledningsprojektet, eftersom både projektledarna och ungefär

hälften av de utbildade handledarna tillhör gruppen civila. Följande citat belyser den här tendensen av uppdelning:

- *”Mitt ord väger inte lika tungt som om jag vore polis, naturligtvis. Man är inte jätteimpad av akademikerna eller så är man lite rädd för dem. Det blir som ett konkurrensförhållande mellan poliserna och akademikerna. Man likställer akademiker med teoretiker, vilket gör att man säger att akademiker förstår sig på den så kallade verkligheten och det är ständiga tråtor kring vem som definierar verkligheten.”* (PL)
- *”Det är ganska tungjobbat att var strategisk i den här organisationen, så för att man själv ska känna att ens arbetsuppgifter får någon verkan så blir man mer och mer operativ.”* (HL)
- *”Det är mycket historia som ligger bakom vad som är polisiärt och civilt. Det finns nog de som kan känna sig hotade av att man släpper in civil personal. Det är kulturen, jag kan säga att det är mest äldre som inte tycker om att man släpper in civila.”* (LE)

Följande episod berättades (med några i det här fallet betydelselösa variationer) av tre olika intervjupersoner och den belyser just konflikten mellan polisens ”riktiga” arbete och de civilas mjuka frågor:

- *”[...] när jag var med på arbetsledarkonferens här första gången och jag hade ett par timmar att prata. Jag presenterade mig och mina tankar kring personalpolitiskt arbete och vi pratade mycket om lön och lönebildning. Och då var det någon som sen kläckte ur sig, hörde vi ju så där, han sa då att ”jaha, nu var det mjuka frågor, när ska vi verkligen börja prata polisfrågor?” Och då kunde jag ju börja förstå då att okej, det är här jag är nu. Det är vissa som tycker det, det är bara att se till att de inte hörs mest.”* (LE)

Tecken på att det finns en uppdelning mellan ordningspoliserna och civila framkommer då ordningspoliserna talar om hur viktigt det är att känna förtroende för en eventuell handledare. Följande citat är hämtade ur sådana diskussioner:

- *”Kommer det någon här som sitter på ett kontor eller jobbar civilt eller med utredningsarbete, det är ingen jag känner förtroende för. Det måste vara någon som har jobbat med det jag jobbar med, som kan sätta sig in i situationen.”* (TL)

- *”Jag tror det kan vara svårt för någon utifrån att komma och prata med oss. Vi löser så pass mycket runt fikabordet.” (TL)*
- *”...ska du komma in till ett turlag hos ordningspolisen och kunna genomföra något sånt här så förutsätter det för det första att du är ordningspolis själv, för att vi, jag och (X) ska ha förtroende.” (TL)*

Dessa uttalanden kan tolkas som att det finns en uppdelning mellan poliser och civil personal. Det är dock viktigt att uppmärksamma att dessa uttalanden gäller en för ordningspoliserna mycket speciell situation där de väntar att känna sig utsatta. Vi kan se en tydlig gruppindelning, men det finns däremot ingenting som tyder på en egentlig kulturskillnad. Som tidigare nämnts talar många om en bristande kommunikation i organisationen. En hypotes är att denna är en bidragande orsak till oförståelse mellan grupperna i myndigheten. Denna hypotes belyses i följande citat:

- *”Man är så fokuserad på det man ska göra, på sin egen uppgift så att man inte bryr sig så mycket om vad andra gör. Och man sätter sig själv och sin uppgift i centrum och det innebär ju då att man definierar tillvaron utefter det som man själv har framför ögonen. Det finns i alla delar av organisationen. Det är ju det som är ett av våra stora problem. Det finns ingen helhetssyn, inget helhetstänkande, utan var och en grottar i sitt eget rör.” (PL)*

Man känner sig på båda sidor missförstådda eller kanske snarare övertygade om att ”de andra” aldrig kan förstå det arbete man själv håller på med därför att man har så olika utgångspunkter. Sammanfattningsvis kan sägas att det finns tendens bland myndighetens anställda att tänka om sig själv och andra i uppdelningen civil – polis. Denna uppdelning verkar vara ett kulturellt fenomen och är med största säkerhet något som lärs in då man kommer som ny till organisationen. Vi ser däremot ingen egentlig kulturskillnad mellan de två grupperna då medlemmarnas upplevelse av organisationen och av att vara missförstådd av övriga grupper är densamma.

Den enda chansen

Ett fenomen som vi såg tydligt under intervjuerna och som kan spela en viktig roll i införandet av handledning är fenomenet med den enda chansen. Detta talades det om i majoriteten av intervjuerna och den nämndes i samtliga intervjugrupper. Man förklarade det som ett faktum att i den aktuella organisationen får man bara en chans och sen är det kört.

- *”Poliser är väl, du får en chans, gör man bort sig sen så är det kört, alltså, speciellt med såna här grupper.”* (TL)
- *”Det är svårt att få en andra chans inom polisen. Arbetsuppgifterna och arbetsmiljön i sig ställer så extremt höga krav på förtroenden hos varandra.”* (YB)

Följande citat kommer från diskussioner kring handledningsprojektets vara eller icke vara:

- *”Det här har ju kommit med jämna mellanrum de sista tio åren, och det blir ingenting.”* (TL)
- *”Blir det fel nu så kommer det aldrig att lyckas. Så tjurskalliga är vi tyvärr.”* (HL)
- *”Vi kommer att ha en chans och misslyckas vi då, då kommer det vara kört, det är ingen idé att försöka en gång till.”* (HL)
- *”Misslyckas man så är det ju svårt att få en fortsättning på det.”* (LE)
- *”Det här blir med andra ord ett lika stort jasså som när de skulle införa APT och alla andra slag i luften, det är min uppfattning.”* (TL)

I följande citat nämns den andra chansen i samband med handledningen och man ger också någon typ av förklaring till fenomenet:

- *”Tyvärr brukar det bli så, nu har ju det här hållit i sig sedan tvåtusentvå, men annars brukar det blåsa in sådana här vindar som bara blåser förbi och så blir det något nytt. Det finns intresse i början att göra något jättebra, men det stryps åt och läggs ner och finns inte tid och ”nej det kostar pengar” så att det tillslut rinner ut i sanden.”* (LE)
- *”Det är ju så ofantligt viktigt hur man startar, man får inte två chanser. Det är ju så, bara det här att det är helt avgörande vem det är som kommer med direktiven, vem som håller i det. Vi är ju väldigt snabba på att skrota förslag.”* (YB)

Det finns egentligen bara ett uttalande som talar om att man måste ge en andra chans och det kommer från en intervju med högsta ledningen.

- *”Poliser är ju människor och människor har ju brister och en av de teser som jag också driver det är att det är tillåtet att göra fel. Skulle man inte tillåta att någon gör fel, så får man en organisation utav människor som är rädda hela tiden, eller ljuger och det är ingen bra organisation, utan det är tillåtet att göra fel. Man måste få en omstart.”* (LE)

Det sista citatet följer på en fråga om vad som är det värsta scenariot för handledningsprojektet.

- ”Att man ger upp, vilket man gärna gör i vår organisation. Om någonting inte funkar direkt, eller ger resultat som man kan mäta, så lägger man ner. Hela organisationen är likadan. Man lägger ut projekt som egentligen handlar om strategier som borde verka över flera år, och så får man ett halvår på sig att bli klar. Man är inte van vid att tänka strategiskt. Man förstår inte förändringsarbete. Kanske inte heller någon riktig vilja till förändring, däremot så vill man gärna uppvisa att man åstadkommer någonting och ska man visa det snabbt, då får man ha korta hållningstider, och så skriver man en liten snygg rapport och sen så är saken klar.” (PL)

Medvetenheten om den enda chansen är alltså utbrett i organisationen och kan i flera avseenden spela en roll för införandet av handledning.

Sammanfattning av organisationskulturresultatet

Vi har i analysen av polismyndighetens organisationskultur koncentrerat oss på att titta på beskrivningar av värderingar och normer som gäller den egna yrkesrollen. Vi har också tittat på hur man beskriver andra grupper i organisationen och hur dessa andra grupper beskriver ordningspoliserna. För att kort sammanfatta resultaten kan man säga att ordningspoliserna beskriver en bra polis som någon som kan anpassa sig till gruppens arbetssätt och värderingar, och som har vad man kallar sunt förnuft. Ledningen poängterar att en bra polis har en god människosyn och goda kunskaper om sitt arbete, både utbildnings- och erfarenhetsmässigt. Sammanfattningsvis kan man säga att ordningspolisen beskriver sitt arbete som oförutsägbart och skiftande. Den dominerande uppfattningen tycks vara att det roliga med arbetet är att gemensamt i turlaget arbeta effektivt med att fånga tjuvar, men man upplever att mycket av arbetstiden går till uppgifter som egentligen inte är deras uppgift. Ordningspoliserna beskriver också nödvändigheten av att lära sig att inte ta med sig jobbet hem. När det gäller kontakten mellan ordningspolis och ledning visar intervjuerna på att man från båda sidor säger sig inte ha mycket direkt kontakt med varandra. Skillnaden mellan grupperna är dock att ickekontakten upplevs som en brist bland ordningspoliserna medan ledningen inte ser det som sin uppgift att ha den kontakten. I ledningen konstaterar man istället att de yttre befälen fungerar som ens mellanhand. De yttre befälen i sin tur sitter i en utsatt position, slitna mellan chefsrollen och identifikationen med turlaget. Det finns även en

tendens bland organisationens medlemmar att tänka om sig själv och andra i uppdelningen civil personal – ordningspolis. Denna uppdelning verkar vara ett kulturellt fenomen och är med största säkerhet något som lärs in då man kommer som ny till myndigheten. Vi ser däremot ingen egentlig kulturskillnad mellan de två grupperna då medlemmarnas upplevelse av organisationen och av att vara missförstådd av övriga grupper är densamma. Ett för denna uppsats viktigt kulturellt fenomen som vi iakttagit är medvetenheten om den enda chansen.

Förväntningar på handledning

Resultatet från förväntningarna på handledningen redovisas genom att intervjuerna är sammanfattade i tre grupper:

- ordningspoliserna och yttre befälen
- handledarna
- ledningen och projektledarna

Fyra (A-D) teman finns med till alla grupper:

- A. förväntningar på handledning sedan tidigare
- B. upplevelsen av handledningsprojektet hittills
- C. förväntningar på bemötandet av handledningen
- D. förväntningar på handledningen i framtiden.

Sammanfattningar ges löpande efter var och en av de tre grupperna.

Ordningspoliserna och de yttre befälen

A. Förväntningar på handledning sedan tidigare. Bland ordningspoliserna är det få som har erfarenhet av handledning sedan tidigare, och många tycker därför att det är svårt att ge en beskrivning, men en uppfattning som återkommer liknar denna.

- ”Att vi sitter och pratar jobb man har varit på och försöker föra gruppen framåt.”

Bland de intervjuade yttre befälen finns det inte heller någon tidigare erfarenhet av handledning, men däremot har myndighetens debriefing efter speciellt svåra händelser uppskattats. Även de yttre befälen uppger att det svårt att definiera handledning när man inte riktigt vet vad det är.

- *”Det är att man ska kunna sitta i grupp och ventilera det man upplever som problem och det man behöver hjälp med och vad gruppen behöver hjälp med för att utvecklas.”*

B. Upplevelsen av handledningsprojektet hittills. När ordningspoliserna får frågor om handledningsprojektet, påpekar flera att de inte fått tillräckligt med information. I sammanhanget poängterar någon att vid lanseringen av nya projekt i organisationen är det viktigt att det finns förtroende för dem som står för projektet för att det ska kunna slå igenom och menar vidare att förtroende styr många ordningspolisers inställning. Flera uttrycker att de behöver mer information för att veta vad de ger sig in på.

- *”Problemet är att man vill veta vad det är först, så man inte kastas in i någonting om man redan har en negativ föreställning. Får man information innan, då kan man förbereda sig på ett annat sätt.”*

Utöver bristen på information finns funderingar kring hur handledarna blivit utvalda, några anser att de anmält sig frivilligt efter en annonsering, medan andra menar på att de blivit handplockade. Även bland de yttre befälen förekommer en uppfattning om att det inte funnits tillräcklig information och även om att

- *”Den [informationen] är näst intill obefintlig.”*

C. Förväntningar på bemötandet av handledningen. Vid diskussionen kring handledning hos ordningspoliserna framkommer att själva handledaren är viktig, och det råder olika åsikter om vilken bakgrund hon/han ska ha.

- *”Grundförutsättningen är att han varit ordningspolis så att han vet vad vi gör där ute, då får du ju förtroende för dem. Kommer det någon här som sitter på ett kontor eller jobbar civilt eller med utredningsarbete, det är ingen jag känner förtroende för.”*
- *”Jag tror det, ska du komma in till ett turlag hos ordningspolisen och kunna genomföra något sånt här så förutsätter det för det första att du är ordningspolis själv och så krävs det att vi ser att du vet vad vi pratar om, och känner vi inte det så finns det ingen anledning att prata heller.”*
- *”Jag tror det kan vara svårt för någon utifrån att komma och prata med oss. Vi löser så pass mycket runt fikabordet. Det är så jag har känt om en del saker i det här huset, det lyfts upp som ett problem fast det inte är ett problem.”*

Det förekommer även många motsatta åsikter, man menar att en professionell handledare räcker, bakgrunden är oviktig.

- *”Det måste finnas någon som kommer utifrån för om man sitter i ett turlag så är man mitt i problemet så kan du ju inte sätta dig ovanför och betrakta det här och vara objektiv och hur man ska lösa det, det finns ju inte en människa som kan vara det.”*

Oavsett vilken bakgrund handledaren har är tilliten det viktigaste.

- *”Det är så otroligt viktigt att den personen som ska ha handledning är någon man har förtroende för.”*

Förtroendet avgörs dock snabbt,

- *”Du får en chans, gör man bort sig sen så är det kört, alltså speciellt med såna här grupper.”*

Till fördelarna med handledningen tar ordningspoliserna upp den personliga utvecklingen, bättre samarbete i gruppen och en paus från vardagen med tillfälle för reflektion.

- *”Ibland kan det kännas som om det är skönt med lite sånt här andrum, när det blir lite stopp i de vanliga arbetsuppgifterna, för vi springer ju som tättingar här.”*

Man diskuterar även kring möjlighet till avlastning.

- *”Det kan ju bli att man får möjlighet att släppa ut en del i alla fall, som samlas någonstans kanske ändå då. Även om man inte tycker att det är speciellt jobbigt. Så ligger det säkert någonstans då. Det kanske kan göra att man orkar göra ett bättre jobb sen, så tror jag kanske att man blir roligare hemma också.”*

Till nackdelarna med handledning tas upp hur organisationen kommer att hantera handledningen, om det verkligen kommer finnas tid avsatt.

- *”Vi är så vana att alltid bli slitna från allting, så det är därför vi alltid förutsätter att det inte ska fungera. Vi ser framför oss hur vi sitter och kanske kommer in på någonting och så kommer någon inspringande och säger att det är rån, och så får vi inte fortsätta. Då blir det ju verkligen inte bra. Det gäller att vi får sitta i fred.”*

Några ordningspoliser befarar att handledningen kan leda till att:

- *”saker som inte är något problem kanske blir ett problem, för jag tror inte att alla människor vill prata.”*

Man menar att handledning inte behövs eftersom:

- *”De här sakerna i ett turlag, det är som en familj, det reder ut sig själv kontinuerligt allteftersom.”*

Det finns undringar kring hur handledningen ska fungera i praktiken, det gäller främst hur schemat kommer att bli:

- *”Vi har ingen tid till det, men då kanske de har skapat tid.”*

Det finns en oro över att handledningen ska ta bort tid som i nuläget används till annat, t.ex. den fysiska träningen. Man är orolig att handledningen ska förekomma för ofta, och anser att det inte får bli för ofta. Bland de yttre befälen anser någon att:

- *”Jag vill jättegärna att det ska vara en polis med erfarenhet, som jag vet, jag ska inte behöva förklara vanliga bassaker.”*
- *”Men ta och plocka in folk som inte har varit poliser på jättemånga år och pratar ett språk som ligger närmare den akademiska världen, man måste vara oerhört försiktig med vilka ord man väljer och det är jättebra med teoretiska modeller, men det är skitsvårt liksom, man ska inte behöva sitta och förklara allmänpolisiära händelser.”*

D. Förväntningar på handledningen i framtiden. Ordningpoliserna uppger att det är svårt att veta hur det kommer att bli. Tankar kring hur det ser ut i framtiden, kan vara:

- *”[...] att det lanseras på ett positivt sätt för att det är dålig information, då köper man inte det, det måste vara en positiv känsla från början.”*

Bland de yttre befälen finns både en positiv och en negativ förväntan på hur handledningen kommer bli i framtiden.

- *”Jag har varken förväntningar eller farhågor, jag väntar och ser vad det blir för något. Jag förväntar mig att det blir positivt.”*
- *”Det finns ingenting som jag har sett hittills som får mig att tro att det kommer finnas kvar.”*
- *”Det far ju runt som en sagofigur liksom, alla har ju hört talas om Pippi Långstrump, men det innebär ju inte att hon finns.”*

Det pratas om att det idag finns en ny typ av polis som, till skillnad från äldre poliser, har en mer öppen attityd till företeelser såsom handledning.

- *”Jag tror att de flesta av oss kommer ju efter tvåtusen med den nya polisutbildningen, jag törs nästan säga att det är en annan typ av polis som kommer.”*
- *”Speciellt inte här på ordningen, när det finns många unga kollegor.”*

Avgörande anses även att införandet snabbt blir förknippat med något positivt.

- *”Det är ju så ofantligt viktigt hur man startar, man får inte två chanser. Det är ju så, bara det här att det är helt avgörande vem det är som kommer med direktiven, vem som håller i det. Vi är ju väldigt snabba på att skrota förslag.”*

Sammanfattning av ordningspolisernas och de yttre befälens förväntningar.

Bland ordningspoliserna och de yttre befälen är det inte många som har erfarenhet av handledning, och det upplevs därför svårt att definiera begreppet. Det finns olika åsikter kring hur rekryteringen av handledarna gått till, och dessutom efterlyses mer information. Det förekommer en uppfattning om att handledningsprojektets överlevnad kommer att hänga samman med hur starten upplevs. Trots att man upplever att det idag finns en öppnare attityd till t.ex. handledning så är man skeptisk till om projektet kommer finnas kvar i framtiden. Både ordningspoliserna och de yttre befälen lyfter fram olika åsikter om huruvida handledaren ska vara polis eller inte, förtroendet är dock avgörande. Fördelarna med handledning bedöms vara avlastning, personlig utveckling och tid för reflektion. Samtidigt förekommer åsikter om att organisationen inte kommer att stödja projektet fullt ut, att inte tid kommer att avsättas och att tid kommer tas från andra viktiga saker såsom den fysiska träningen. Några anser att handledning överhuvudtaget inte behövs.

Handledarna

A. Förväntningar på handledning sedan tidigare. I stort är handledarna enade kring sin uppfattning av vad handledningen ska innebära, en handledare beskriver det som

- *”En chans att få sätta sig ner ostört och prata med sina närmaste arbetskolligor, det behöver inte vara krångligare än så, och lett av en utomstående.”*

Man menar att det ska påverka både individen och arbetsgruppen på ett positivt sätt. Några handledare tillägger även att handledning kan ha en effekt på hela organisationen.

Handledning uppfattas således som ett sätt att komma åt interna problem.

- *”Jag kan uppleva att det är en ganska tyst organisation. Man gör som man alltid har gjort.”*
- *”Över huvudtaget hela handledningsutbildningen för mig har handlat väldigt mycket om att vi har så otroligt mycket att jobba med internt.”*

Alla handledarna har egen erfarenhet från handledning, om än i varierande skala. I vissa fall kommer upplevelsen från den egna organisationen och i vissa fall har de erhållit den utanför organisationen. Formerna har varit olika, allt från en handledning som sträckt sig över sex år till aspiranthandledning inne i organisationen. Gemensamt för handledarna är att deras erfarenhet har väckt ett starkt engagemang för handledning som de på vill föra vidare in till deras organisation.

- *”I början kanske jag inte riktigt förstod vad man höll på med, men man förstod ju att det vara något speciellt med handledning, att det var ett privilegium att få handledning. Det önskar jag att folk också kommer att fatta, att det är något plus och inte något skit liksom.”*

B. Upplevelsen av handledningsprojektet hittills. Handledarna har gått en handledarutbildning som myndigheten har köpt in från universitetet. Bakgrunden till hur det kom sig att de bestämde sig för att gå handledarutbildningen beskrivs olika. En del minns att de sett annonser på intranätet eller i personaltidningen, medan andra minns det som att de blivit påmindas att söka av deras chefer eller projektledarna. Några upplever att de kände sig helt övertygade om att de skulle söka, andra är av en mer ambivalent uppfattning:

- *”Jag kan ju se det här, man har tänkt i de här banorna i rätt många år, men ändå så tycker jag att det är rätt mycket flum. Jag vill vara mer rakt på sak, jag vill kunna säga att det här är fel. Jag tycker att de här grupperna ska inte behövas, vi ska inte behöva ha handledning, för vi ska kunna vara så pass ärliga mot varandra, men så vet jag att det inte är så också.”*

Det finns olika uppfattning om huruvida de förband sig till att bli handledare efter utbildningen, och vilka de skulle handleda, man vet att turlagen varit på tal men samtidigt finns åsikter om att det borde vara andra grupper i myndigheten som man skulle ha som första handledningsgrupper. Många är mycket nöjda med utbildningen, men känner samtidigt en stor ovisshet till hur det kommer att bli i framtiden. Ovissheten beskrivs som något typiskt för myndigheten och det finns farhågor kring att handledningen bara är ännu en obeständig förändring.

- *”Jag blev så förvånad väldigt tidigt i utbildningen, att vad otydligt det är, vad är uppdraget?”*
- *”Någon bestämmer någonting här och tycker att det är bra och sen ska det genomföras längre och längre ner och så vet jag inte riktigt om det är polismentaliteten, men att man ifrågasätter saker. Det blir väldigt tungrott*

när man ska genomföra grejer, förändringar. Det har varit många förändringar, så många är skeptiska bara mot att det är en förändring.”

- *”Jag ser en enorm fara i att det blir som så mycket annat som polisorganisationen har kastat sig in i, det blir en modenyck som snabbt går över och det här kostar tyvärr rätt mycket för de personer som har gått in i det här, man eldar upp de här individerna, jag tycker man sätter igång deras motivation, man sätter eld på dem, vi brinner och vill ut och jobba och så blir det platt fall.”*

Handledarna ger uttryck för otålighet, att man väntar på införandet och att tiden gjort att man börjar känna sig negativ till införandet, om och när det kommer ske. Det efterfrågas mer information kring införandet av handledningen.

C. Förväntningar på bemötandet av handledningen. Handledarna tillfrågas kring hur de tror att själva handledningssituationen kommer att bli i praktiken och hur det kommer att stödjas från olika håll i organisationen. Tills nu har man upplevt att ledningen har stött dem genom att de fått gå utbildningen, och sympatier för projektet har uttalats. Även projektledarna nämns av flera som ett betydande stöd. Samtidigt menar flera att cheferna saknar kunskap.

- *”Jag tror inte ledningen har förstått riktigt. Jag tror inte att de har förstått att det krävs tid och pengar i fortsättningen också. Men i övrigt just att det ska genomföras, det är ledningen helt inne på, så där har vi ju stöd.”*

Flera handledare uttrycker att de saknar stöd i praktiska detaljer, att få känna att det är ett legitimt skäl att gå på handledarutbildningen, att ersättning och tidsmässig planering har varit otydligt. Om skälen till detta säger en handledare:

- *”Jag tror det handlar om okunskap, det är därför jag känner mig som ett problem när jag går till min närmaste chef och säger att jag vill ta ut min studietid, går det bra?”*

Något som i andra sammanhang kan anses mer berättigat.

- *”Det skulle vara hur legitimt som helst om det hade gällt en vapeninstruktörsutbildning, han hade förstått rakt av att jag ville vara ledig i tre dagar för att jag hade gått en sån utbildning, traditionen säger att vissa saker är mer värda än andra.”*

Från ordningspolisernas bemötande finns föreställningar om att:

- *”Man kommer mötas med stor misstänksamhet, jag är rädd för att folk kommer göra sitt yttersta för att missa de här tillfällena.”*

Under handledningen kommer det ta ett tag innan svårare problem diskuteras, istället kommer det:

- *”Till en början kommer man prata mycket verksamhetsinriktning, alltså klaga på verksamheten, vad som inte fungerar, vad som fungerar och inte så mycket varför det inte fungerar och vad det är med gruppen som gör att det inte fungerar.”*
- *”Det scenario man mest tänker på är att de inte kommer vilja ta upp någonting.”*

Några befarrar att schemauppläggnigen gör att:

- *”De som kommer för att få handledning måste göra avkall på något annat, som förmodligen upplevs som mycket roligare för att det är något tryggt och invariant, och det kan vara en motionsstund med turen.”*

Det återkommer farhågor om att handledningen kommer uppfattas som något som tar plats för populärare aktiviteter såsom fysisk träning. Flera handledare beskriver rädslan för att handledningen inte kommer tas på allvar om inte formen är rätt.

- *”Handledningen ska vara väldigt konkret, i alla fall till en början. Det går inte med såna här kramgoa låtar. Utan det ska vara väldigt konkret. Man ska ha styrning och regler som säger att så här ska vi göra.”*
- *”Det finns en stor risk att de upplever det som flummigt och inte ser nyttan av det, det får inte bli för teoretiskt utan man måste hålla det på en konkret nivå.”*

Samtidigt uttrycker flera en övertygelse om att ordningspoliserna kommer att uppskatta att de får tid att sitta ner tillsammans. Handledarna funderar kring vem handledaren ska vara – en polis eller en civil. I intervjuerna lyfter de fram argument för båda alternativen. De kan sammanfattas som att både en polis och en civil skulle fungera som handledare, men att om handledaren är extern måste han/hon ha mycket god inblick i hur arbetsvardagen ser ut för ordningspoliserna. Några berättar om att de hört ryktas att en del ordningspoliser inte vill ha civil handledare. Någon uppger att det enda som kan vara speciellt med att vara handledare för poliser är att grupperna är ovanligt sammansvetsade. Från organisationen i stort är man rädd att tendenser finns till att organisationen bara ger projektet en chans.

- *”[...] misslyckas man så kommer det vara kört, man kommer inte få någon andra chans.”*

- *”Blir det fel nu så kommer det aldrig att lyckas.”*

D. Förväntningar på handledningen i framtiden. När man inte längre vågar lita på att organisationen kommer ta emot handledning på det sätt man från början väntade sig, har flera av handledarna skapat andra egna mål. De som inte kommer handleda i höst har ingen bestämd uppfattning om när de ska handleda, men de flesta vill gärna göra det någon gång framöver. Motiven till att vara handledare kan vara olika, några beskriver inga direkta vinster, medan andra säger att de tappat hoppet på att organisationen ska gynnas av det, istället ser de helt egna vinster.

- *”Jag som person kommer ju att kompetensutveckla mig något enormt, det är det som är mitt motiv nu.”*

Andra pekar på hur deras egen arbetssituation skulle kunna bli bättre till en följd av att handledning på ordningsavdelningen införs. De egna vinsterna ses som även av några som en möjlig karriärväg i framtiden. Någon har även en förhoppning att den egna polismyndigheten har en pionjärverksamhet:

- *”Jag tycker ju om det här, jag skulle tycka det var skitkul om vi lyckades med det här och andra myndigheter tog efter.”*

Effekter av handledningen i framtiden kan vara flera. Handledarnas uppfattning av varför ledningen infört handledning handlar om personalutveckling, och ett öppnare klimat. Några tänker att organisationen i stort kommer att påverkas, att de som fått handledning kommer ifrågasätta ledningen på ett oväntat sätt, det beskrivs i termer av en lite revolutionsartad process som kommer att sätta ifråga ledningen. Man känner en skepsis mot ledningens medvetenhet.

- *”Det har vi frågat oss hela tiden, om de [ledningen] verkligen har förstått vad det kommer att innebära.”*

Önskesituationen för handledning menar några är att alla avdelningar inom myndigheten ska ha handledning, men samtidigt uppger man olika praktiska hinder.

- *”Men sen är det rent fysiska saker i själva handledningssituationen, att det inte finns tid avsatt för att det, så att ordningspoliserna alltid blir tagna i anspråk för andra saker när vi ska handledning, så att det inte blir kontinuitet.”*

I stort uttrycker man viss ambivalens till hur det kommer att se ut på sikt, om några år. Å ena sidan hoppas man, men å andra sidan vet man inte om man vågar hoppas. Som skäl till detta anges bland annat hur synen på mindre traditionella fenomen hanteras.

- ”En arbetsledare hade sagt på ett möte där man presenterat handledning, debriefing och bemötandeprojektet att, nu var det mjuka frågor som gäller, och undrade när vi ska ägna oss åt verksamheten.”

En annan förklaring ges på följande sätt.

- ”Jag är lite rädd att det är några eldsjälar, vi har pratat gott för det och alla förstår att det är gott, men jag tror att det är ett ganska stort glapp från dem som sa ja till det, det kanske till och med är samma personer som idag inte vet vad de sa ja till. Jag kan känna att, det är inte en så jättestor organisation, men ibland känns den enorm.”

Vad gäller handledningens framtid, finns en pessimistisk uppfattning.

- ”Ska jag vara riktigt krass så tror jag det här är någonting som inte kommer att fortsätta utan det är någonting som kommer vara nu och sen kommer det inte vara någon mer.”
- ”Jag tror inte det kommer gå så långt att alla turlagen kommer erbjudas handledning.”

Sammanfattning av handledarnas förväntningar. Handledarna bär med sig ett starkt engagemang för handledning som man vill föra in till individen och gruppen - men framförallt till organisationen. Hittills har handledningsprojektet lett till en uppskattad utbildning, men det finns en frustration över att man inte vet vad som kommer ske närmast, och att en oro över att bli utnyttjade om organisationen inte fullföljer projektet fullt ut. Handledarna förväntar sig att cheferna inte kommer att ha kunskap om vad handledningen innebär. De tror att de kommer att mötas av skepsis från ordningspoliserna, och samtidigt som handledningen kommer vara ett uppskattat avbrott i arbetsvardagen. Både en civil och en polis borde kunna vara handledare. En oro finns att handledningen bara får en chans av organisationen, om den inte är omtyckt ges inget nytt tillfälle. Handledningens framtid tros överlag bli kortvarig, men man önskar att det ska bli bra och i bästa fall kanske den egna organisationen blir pionjärer. Eftersom man inte vet säkert hur det kommer att bli i framtiden har flera börjat se handledningen som en egen möjlighet till karriär. Handledningen kanske inte överlever, och man tänker sig att ledningen inte vet vad man gett sig in på.

Projektledarna och ledningen

Först redogörs för projektledarnas svar, därefter ledningens.

A. *Förväntningar på handledning sedan tidigare.* Båda projektledarna har beteendevetenskaplig bakgrund, men har olika erfarenheter av handledning. Den ena har arbetat med handledning, bl.a. som handledare åt insatsstyrkan. Hon har även annan erfarenhet från liknande arbetsuppgifter såsom debriefing och krissamtal. Den andra handledaren uppger att hon inte har någon personlig erfarenhet av den typ av handledning som ska införas nu, men att hon har en god teoretisk kunskap av det. En av projektledarna beskriver orsaken till projektet så här:

- *”Mina referenser till yrkeshandledning är, att om vi nu ska jobba med ett föränderligt arbete så från en utbildning till en yrkesprofession så krävs det att man har en lärande organisation som gör att man kan utvecklas under hela sin livstid i sitt arbete.”*
- *”Jag tycker att yrkeshandledningens viktigaste del är att stärka självförtroendet och minska utmattningen, att bygga in en bra arbetsmiljö så att man klarar jobbet och alla de krav som ställs på en.”*

Den andra projektledaren säger:

- *”Jag kan ju inte skriva dem på näsan om deras behov naturligtvis, men i det lilla, när vi har provat sådana här diskussionsbaserade former, så har det gett bra resultat.”*

Beskrivningen av hur det ska gå till framställs så här:

- *”Det innebär helt enkelt att man har avsatt tid att sätta sig ner och sen med hjälp av någon som håller i samtalet diskuterar kring sin vardag och sin verklighet yrkesmässigt. Men på sikt är tanken att det ska vara vardagen och yrket som ska vara fokus. Man plockar upp en händelse, antingen för att det gick bra eller för att det inte gick bra och sen analyserar man den. Varför funkade inte det här och hur kommer det sig att det här gick så bra.”*

B. *Upplevelsen av handledningsprojektet hittills.* Projektledarna beskriver att

- *”I början så tänkte jag åh gud, vilken bra idé, och både jag och (X) [den andra projektledaren], vi hoppade runt här och tyckte gud, så roligt det här ska bli och det kommer bli så bra.”*

Därefter upplevde de att de möttes av stora motgångar, det spreds en uppgiven anda bland handledarna och flera ville inte handleda.

- *”När handledarstudenterna började utbildningen skrev de inte på något kontrakt på att de skulle handleda. Jag tycker ändå att vi var väldigt tydliga i det fallet.”*

Den ena projektledaren säger att hon periodvis tappade hoppet.

- *”Jag hade över huvud taget inte tänkt på att det skulle kunna bli så. Det beror nog på min brist på erfarenhet i den här organisationen. Jag har inte tillräckligt mycket historia för att se att det här är ett mönster.”*

De är båda eniga kring vad de kunde ha gjort annorlunda.

- *”Vi skulle varit mer ödmjuka för hur folk förstår det vi säger. För vi har upptäckt det att vi pratar inte riktigt samma språk. Vi skulle nog ha skaffat oss allierade i större utsträckning som hade kunnat hjälpa oss i det här implementeringsarbetet och det skulle vi ha gjort tidigt. Nu har vi fått dra lasset ganska mycket själva.”*
- *”Vi har fått ett uppdrag härifrån som vi har förankrat både bland facken, och olika grupper, men när det gäller att prata det här språket så har vi inte det språket fullt ut och jag menar där kunde man varit mer tydlig. Även högre upp, har man inte språket för vad är en god arbetsmiljö. (X) [projektledaren] och jag kanske skulle ha ansträngt oss mer för att översätta till den här organisationen.”*

Det efterlyses mer engagemang.

- *”Jag skulle nog vilja haft mer intresse, frågor och funderingar och kanske till och med att man satte sig ner och reflekterade kring vad handledningen skulle kunna innebära för myndigheten.”*

C. *Förväntningar på bemötandet av handledningen.* Inledningsvis kan handledningen leda till en konflikt hos dem som erbjuds den, något den ena projektledaren beskriver så här.

- *”Det första kan vara det här med att kom inte hit och locka oss att vara öppna när vi ändå inte är det i arbetet.”*

Hon menar att deras arbetsmiljö idag inte ger utrymme för tid att reflektera över jobbet.

Dessutom får ordningspoliserna alldeles för lite återkoppling i sitt arbete, och att det leder till att man tappar självförtroendet, något handledningen skulle motverka. Det här nya sättet att tänka kommer även påverka andra delar av organisationen.

- *”I en hierarki är kanske det här med konflikter sopats under mattan väldigt länge för det bygger ju egentligen, det bygger ju hela hierarkin på, men plötsligt så säger man underifrån, jag vill ha ett meningsfullt jobb, jag vill förstå uppdraget, jag vill välja själv vilka metoder jag använder och utveckla det här jobbet. Då ställer det ju andra krav på cheferna.”*

Handledarens uppgift ska vara:

- *”Det är egentligen bara att hålla styr på samtalet. Och det kan vara handledarens uppgift, kan jag tycka, att justera sådana här felbilder som man har av organisationen rent konkret.”*
- *”Det är ju det som är ett av våra stora problem. Det finns ingen helhetssyn, inget helhetstänkande, utan var och en grottar i sitt eget rör.”*

De hinder man ser kan ligga både hos de handledda och i organisationen. De svårigheter man skulle kunna vänta sig är:

- *”Att man ger upp, vilket man gärna gör i vår organisation. Om någonting inte funkar direkt, eller ger resultat som man kan mäta, så lägger man ner.”*
- *”Att man inte ser att det här är någonting som måste pågå kontinuerligt och att det är långsiktigt.”*

D. Förväntningar på handledningen i framtiden. Uppfattningen om handledningen kommer finnas kvar i framtiden är lite olika.

- *”Jag kan inte sia om det. Jag har ingen aning. Trots att den är traditionell så är den oförutsägbar, den här organisationen.”*
- *”Så var det problem inledningsvis, men det är kulturellt, inom fem till tio år så har man har det inom polisen.”*

På frågan hur det kommer bli i framtiden uppger projektledarna:

- *”Nej, jag tycker vi är på banan nu. Vi får se hur det löser sig med de två som ska handleda nu. Turbulens så här är helt naturlig, jag tror inte att det är något problem. Jag känner att jag har implementerat och nu kommer jag att lämna de här fina handledarna vid sitt värv.”*

Den egna insatsen i framtiden är oviss.

- *”Annars så tror jag inte att det kommer att påverka mig så mycket. Jag kommer nog att lämna ifrån mig det här eller låta det rulla på.”*

Man är nöjd med den egna uthålligheten.

- *”Vi har haft tålamod. Det har fått ta tid. Vi har tagit ett steg i taget, och det är nog därför vi har kunnat komma så här långt överhuvudtaget.”*

A. *Förväntningar på handledning sedan tidigare.* Bland ledarna finns både de som har tidigare erfarenhet av handledning och de som inte har det. En beskrivning av företeelsen som ges är:

- *”Handledning är ett tillfälle där alla får komma till tals så att man kan prata om allt från såväl verksamhet som till upplevelser mellan individerna och att det finns en samtalsledare med.”*

B. *Upplevelsen av handledningsprojektet hittills.* Hur projektet bemöttes i sin begynnelse beskriver man så här:

- *”Sen så kom ju (X) [projektledaren] till oss här och så skulle vi försöka föra in det här även på vår avdelning, vi hade diskussioner kring vilken avdelning som skulle vara lämplig att börja med, man var lite misstänksam mot det här, vad det var för någonting egentligen, och man tyckte ska det verkligen vara nödvändigt att hålla på med sådant här, vi har ju våra arbetsplatsträffar.”*

Vid införandet av handledning tänkte ledningen att det var viktigt med en pilotgrupp, och det fick bli insatsstyrkan.

- *”Det [den kommande handledningen] är ju en förlängning av det vi har haft tidigare, och det är ju en strategi va, en medveten strategi då va, därför jag är ganska övertygad om att skulle vi ha börjat med turlagen så skulle det ha blivit ganska ifrågasatt utan vad vi gjorde då det var att insatsstyrkan hade det först och insatsstyrkan är då ansett som en enhet som ja, en enhet som har hög kompetens och kvalitet.”*

Inför starten med handledningen, beslutas att det endast kommer bli två av de sex turlagen som får börja med handledning.

- *”Jag tror att det är ju en ny mark att plöja, det är ju inte självklart i den här världen att man har handledning. Så jag tror att det gäller att skynda långsamt, det är ju en av anledningarna till att jag tyckte att vi inte skulle börja med alla turlag på en gång till exempel, utan att vi skulle vara strategiska och välja ett eller två turlag som är positiva i sig själv och som hjälper till istället att tydliggöra för övriga att det här inte är något flummigt*

humbug och mjukfrågor, utan att det här är en nödvändighet för att säkerställa att man utvecklas som polis och att vi gör rätt saker.”

Den egna funktionen i projektet beskriver en av ledarna:

- *”Min roll återigen då, det är att sätta ramarna, se till att det finns resurser för att det här ska genomföras och sen kulturmässigt att jag går ut och säger att jag tycker det här är bra. Har jag använt mig av den rådande kulturen då, för att nå fram.”*

Syftet med att man ville starta projektet är att den egna personalen ska gynnas.

- *”Ett av syftena är att möjliggöra för våra anställda att göra ett bra jobb. Att kunna hålla i yrket hela yrkeslivet, att inte tappa lusten, att inte bli själsligen sjuka själv för att man inte får möjlighet att ventileras. Jag ser också en möjlighet att kunna korrigera felaktigt uppförande, det är också ett sätt.”*

Man ser också en möjlighet att:

- *”Öka vår trovärdighet utåt, att vi kan fundera och reflektera över vad vi håller på med.”*

Inför handledningens start lyfter man fram flera olika aspekter att beakta, bland annat att ge information och att förberedelserna är goda.

- *”Jag tror att det är viktigt att man gör det, att man förbereder på ett sånt sätt så att det finns goda förutsättningar för att det ska lyckas.”*
- *”Jag tror att det är viktigt att de får rätt information innan man startar det här också. Vad det syftar till och vad som kan hända, vad man kan förvänta sig. Och det är vi lite dåliga med i mångt och mycket, just informationsbiten, men det är vi väl inte ensamma om som organisation, att ha problem med det, men det är nog viktigt.”*

C. Förväntningar på bemötandet av handledningen. Ledningen nämner en rad faktorer som kommer att påverka hur handledningen blir bemött, men de ser inga direkta hinder för handledningen.

- *”Det finns vissa svårigheter med personal som jobbar dygnet runt att få till det tidsmässigt. Men detta löser vi ju, det finns ju ingenting som inte går, utan det ska vi lösa.”*

Även kombinationen mellan handledaren och gruppen är väsentlig, liksom att närmaste chefen stödjer det.

- *”Det är jätteviktigt alltså att vi får rätt handledare till rätt grupp. Kemin måste stämma där alltså.”*
- *”Ja, det kan väl finnas hinder genom det att man, om närmaste chef inte stöttar det fullt ut så tror jag det kan bli svårt. Inte bara högre chefer, utan de närmaste måste också, yttre befäl och vakthavande måste också måste tycka det är viktigt och bra, och sätta tid åt det.”*

Trots att ledningen överlag har en positiv förväntan nämner någon farhågan:

- *”Att det inte går hem i den här kulturen för att det ses som för mjukt och gulligt. Och det räcker gott som hinder.”*

D. Förväntningar på handledningen i framtiden. Det finns en stark tilltro till att handledningen finns kvar i organisationen framöver, och gärna hos fler än ordningspoliserna.

- *”Förhoppningsvis så har vi handledning på alla enheter i myndigheten. Jag tror att alla behöver det. Vi skulle behöva det här också. Jag tror inte att man kan prata om nivåer eller grupper eller någonting utan hela organisationen behöver det här.”*

Det är viktigt att projektet får ta tid.

- *”Men samtidigt är det en risk alltså om man tar det här för snabbt, det handlar mycket om värderingar och kultur och det ändrar man inte på en helg utan det här måste sjunka in och då tror jag att det får ta sin tid.”*

På frågan om handledningen kommer att påverka dem själva anser de inte det, en allmän förhoppningsfull anda finns.

- *”Jag är jättenyfiken på det här. Jag tror på idén. Det är bra, det lilla jag har sett på andra enheter. Det är värt att satsa på.”*

Sammanfattning av ledningens och projektledarnas förväntningar. Tanken bakom handledningsprojektet var att det borde finnas bättre utrymme för reflektion i myndigheten. Projektledarna inledde projektet med en optimistisk anda, för att sedan periodvis tappa hoppet när bland annat handledarna inte ville handleda. De anser att de skulle ha tänkt mer på att anpassa sitt språk till organisationens, och även att de skulle ha tagit mer draghjälp av andra personer. Projektledarnas förväntningar på hur handledningen kommer att bemötas inbegriper att det kommer att finnas ett motstånd till en början, eftersom sättet att tänka är nytt i organisationen och delvis motsäger det vardagliga polisarbetet. Handledaren

förväntas leda samtalet. Deras egen medverkan i projektet i framtiden är oklar, och de känner sig glada över att de behållit tålamodet under resans gång.

Bland ledningen finns både de som har erfarenhet och de som inte har erfarenhet av handledning. Ledningen berättar att det från början fanns viss misstänksamhet för projektet, men att det sedan startades genom att insatsstyrkan fick prova handledning, ett försök för att sprida idén hos de andra ordningspoliserna. Syftet med handledning är dels personalgynnande åtgärder, men anses också vara fördelaktigt att allmänheten får känna till det och på så vis sprida ett gott rykte åt polismyndigheten. Både information och goda förberedelser anses vara viktiga. Ledningen anser att praktiska ting såsom scheman måste anpassas, att rätt handledare väljs till varje turlag och det finns en förankring hos chefer. I framtiden tror man att handledningen kommer att finnas kvar, och hoppas att det finns på flera håll i organisationen. Ledningen tänker sig inte att handledningen kommer att påverka dem själva.

Analys

Ovan har vi presenterat resultatet uppdelat i en organisationskulturdel och en handledningsdel. För att besvara vår frågeställning är det nödvändigt att undersöka huruvida det finns samvariation mellan dessa två delar, det vill säga, hur kommer kulturella mönster till uttryck i förväntningarna på handledning? I analysen av intervjumaterialet har vi hittat tre övergripande kulturella fenomen som har betydelse för hur man ser på införandet av handledning i myndigheten. Två av dessa har att göra med differentierade kulturer inom organisationen och utgörs av en horisontell och en vertikal uppdelning, begrepp som vanligtvis används för att beskriva organisationsstrukturer. Den horisontella uppdelningen kan uppfattas som en spänning mellan ordningspolis och civil personal. Den vertikala uppdelningen är den mellan turlagen och ledningen (definierat som chefspersoner över yttre- och vakthavande befäl). Dessa kontraster i poliskulturen skapar i sin tur de förutsättningar som införandet av handledning kommer att påverkas av. Dessutom ser vi fenomenet med ”den enda chansen” som en annan viktig faktor i sammanhanget. Nedan beskrivs var och ett av de tre fenomenen mer utförligt.

Den horisontella uppdelningen

Som vi sett finns det en skillnad mellan ordningspolis och civil personal. I intervjuerna med turlagen tar den sig främst uttryck då man talar om förväntningar på handledare. Ett flertal av ordningspoliserna menar att en civil aldrig skulle fungera i rollen som handledare eftersom de civila inte vet hur ordningspolisernas arbetssituation ser ut. Eftersom den civila personalen inte förstår den yttre arbetssituationen kan de heller inte få ordningspolisernas förtroende. Just nödvändigheten, och svårigheten, att känna förtroende för någon som inte fungerar i yttre tjänst själv, framstår som svårt för poliserna i de turlag vi intervjuade. I intervjuerna med den civila personalen märks i sin tur en typ av gränssättning gentemot ordningspoliserna, men istället för att ta sig uttryck som bristande förtroende, märks istället en känsla hos de civila av att de inte känner sig förstådda och uppskattade för det arbete de utför. Den civila personalen uttrycker en medvetenhet om att poliserna i yttre tjänst arbetar under speciella förhållanden. Ordningspoliserna har liten kontroll över sin arbetssituation. Arbetet är till stora delar händelsestyrt och inte sällan försätts de i potentiellt farliga situationer. Dessa förhållanden är viktiga faktorer i framväxten av en poliskultur som präglas av ett konkret kommunikationssätt och en stark sammanhållning. Den civila personalen förstår detta och menar samtidigt att det skiljer sig från det egna sättet att vara, bland annat poängterar man vikten av reflektion i arbetet och menar att det finns för lite av den varan i turlagen. Det som händer kan förklaras med hjälp av Parkers (2000) teori om identitetsbildning i en organisationskultur. I polismyndigheten är det polisen i yttre tjänst som utgör kärnverksamheten. Det är ordningspoliserna som är organisationens ansikte utåt och som övrigt arbete inom myndigheten ständigt anpassas till, antingen det gäller utredningsverksamheten, där ordningspolisen gör det första ingripandet, eller i det personalpolitiska arbetet, där ordningspolisernas arbete är i fokus. Det är därför inte konstigt att man också kan se att det är kulturen i turlagen som utgör en typ av kärnkultur i polismyndigheten. Det är i turlagen de värderingar och normer finns som de själva och övrig personal antingen gör till sina egna eller tar avstånd ifrån. All personal måste på något sätt förhålla sig till ordningspolisens kultur för att på så sätt skapa sig en yrkesidentitet.

I fallet med införandet av handledning blir fenomenet med den horisontella uppdelningen av organisationen en typ av kärnproblematik. I intervjuerna med ordningspolisen var det tydligt att handledning inte sågs som ”riktigt” polisarbete utan istället

på flera olika sätt kopplades samman med mer ”civila” värderingar. Talet om handledningsprojektet skapade i intervjuerna associationer till andra projekt som haft personalpolitiska förtecken och som av ordningspoliserna inte upplevts positivt utan snarare setts som störande inslag i arbetet. Det påtalades dessutom vid flera tillfällen hur avgörande det var vem som introducerade nya idéer i myndigheten och med det i åtanke kan vi konstatera att projektledarna, som också var initiativtagare till handledningsprojektet, för det första är civila och för det andra kan kopplas samman med liknande projekt som vissa av ordningspoliserna ibland upplevt negativt. En tredje punkt där civila värderingar spelar roll är, som tidigare nämnts, ordningspolisernas tankar kring handledaren. Man var i turlagen medvetna om att det fanns civil personal bland dem som utbildats till handledare och flera av ordningspoliserna uttryckte oro över att inte bli förstådda och inte kunna känna förtroende till personal som inte arbetade som poliser.

Den vertikala uppdelningen

Polismyndighetens differentierade kultur har förutom den horisontella uppdelningen även en vertikal dimension, den mellan turlagen och ledningen. Den hierarkiska motsättningen är mer väldokumenterad i polislitteraturen än den horisontella uppdelningen. I intervjuerna med turlagen framkommer det relativt entydigt en upplevelse av att man aldrig träffar ledningen. Ordningspoliserna beskriver en bristande kommunikation och en viss maktlöshet inför sin arbetssituation. Man talar om att man som ordningspolis får order och blir utkommenderad utan att själv ha något att säga till om. Ordningspoliserna beskriver dessutom en brist på uppskattning från ledningen för det jobb man utför. I intervjuerna med ledningen bekräftas bilden av att man inte har någon egentlig direkt kontakt med ordningspoliserna, men det framkommer också att ledningen inte ser det som sin uppgift att ha direkt kontakt med turlagen. Där talar man istället om att turlagen har sina chefer i de yttre (och vakthavande) befälen och att dessa är ledningens förlängda arm. De två grupperna – ledning och ordningspolis – har alltså delvis olika syn och förväntningar på ledningens uppgift. Man är i ledningen medveten om att det finns ett avståndstagande till chefer i poliskulturen samtidigt som man också beskriver ordningspoliserna som mycket lyhörda inför sina chefer. Ledningens sätt att anpassa sig till den kultur som de beskriver är att acceptera skepticismen och använda lyhördheten. Den motsättning som finns mellan turlag och ledning skapar, som redan beskrivits, en svår situation för de yttre befälen, då de hamnar i en konfliktsituation mellan chefskapet å ena sidan och å andra sidan identifieringen av sig själv

som i grunden en ordningspolis precis som de andra i turlaget. Kulturmässigt (vad gäller uttrycks sätt, värderingar osv.) ligger de yttre befälen som vi träffar i intervjuerna närmare turlagen än ledningen. Även de yttre befälen beskriver att man skulle vilja ha större kontakt med ledningen. De talar om att information är något man måste söka själv och inte något man får naturligt. De yttre befälen säger sig dock ha goda erfarenhet av att få det stöd de behöver när de väl söker det.

För handledningsprojektet innebär den vertikala uppdelningen att det av många i turlagen möts med misstänksamhet och irritation. Flera ordningspoliser säger sig inte ha fått någon information om införandet av handledning och även bland de som har hört om projektet råder det stor osäkerhet på många punkter. Man undrar över syftet och uttrycker oro över var informationen som kommer fram under handledningen ska hamna. I ledningen säger man sig stötta handledningsprojektet och menar att en förutsättning för att införandet ska fungera är att det stöds av chefer längs hela linjen, det vill säga ända ner till yttre befäl. Eftersom det är från de yttre befälen som turlagen får information så spelar de naturligtvis en avgörande roll för ordningspolisernas förväntningar och bemötande av handledning. Efter vad vi såg i intervjuerna så upplever dock de yttre befälen samma känsla av osäkerhet inför införandet av handledning som turlagen och de utgör därmed kanske inte den informationslänk till turlagen som ledningen hoppas på. Vi har konstaterat att informationsspridningen inom myndigheten upplevs som bristande av ordningspoliserna. Den vanligaste vägen för kommunikation är uppifrån och ner och därmed får ledningen naturligt ta ansvaret vid de tillfällen då kommunikationen brister. I projektledarnas arbete, med bland annat införandet av handledning, använder de även andra kommunikationsvägar och har direktkontakt med turlagen vid informationstillfällen. För att förstå varför man i turlagen upplever att man inte fått information trots att projektledarna säger att de gett information måste poliskulturens differentierade kommunikationssätt tas i beaktande. Bland ordningspoliserna är rak, tydlig och konkret kommunikation idealet, medan man på ledningsnivå använder ett språk som är mer teoretiskt och präglad av ledningens strategiska ambitioner. I ledningen har man fokus på framtiden och på utveckling av verksamheten. Som visionär kan man unna sig användningen av större ord och otydligare kommunikation. Det ledningen uttrycker om framtiden löper de liten risk att ställas till svars för, medan ordningspolisen i sitt arbete måste väga varje ord i stunden. Dessa olikheter mellan grupperna ställer givetvis krav på anpassning för de personer som färdas mellan de hierarkiska nivåerna eftersom man har olika referensramar och olika språk.

Den enda chansen

Som tidigare nämnts har vi märkt ett kulturfenomen som påverkar införandet av handledning utöver de differentierade kulturer som redovisats ovan. Detta fenomen som vi kallar den enda chansen innebär att man genom hela organisationen, det vill säga i samtliga grupper, talar om vikten av att handledningens start blir lyckosam. Om det inte fungerar nu så kan man aldrig försöka igen, menar man. Bakgrunden till det här fenomenets uppkomst i myndigheten är naturligtvis komplicerad och vi har inte hela bilden. Man kan dock tänka sig att det är ett exempel på en värdering som härstammar från ordningspolisens arbetssituation i yttre tjänst där det man gör kan få ödesdigra konsekvenser och där man i vissa situationer riskerar att inte få en andra chans. Eftersom ordningspoliserna skapar organisationens kärnkultur kan fenomenet vara en följd av faran med risktagande som spridit sig utåt i myndigheten. Ett annat kännetecken hos ordningspolisens organisationskultur är behovet av konkreta resultat. I intervjuerna beskrivs de roligaste ögonblicken i arbetet som ordningspolis som de tillfällen då hela turlaget arbetar med att ta fast en brottsling, då man vet att den misstänkte är skyldig och då man har bevis och kan se vederbörande få ett straff som resultat av turlagets gemensamma arbete. Den typen av konkreta resultat ger naturligtvis en känsla av sammanhang i ett yrke som vanligtvis präglas av akutinsatser där ordningspolisen sällan får feedback på sitt arbete och därmed inte kan vara säker på vad den egna insatsen faktiskt betytt. De tidigare personalpolitiska projekt som bemötts negativt bland ordningspoliserna har varit av samma långsiktiga typ som handledningsprojektet, där man inte kan vänta sig att se snabba och konkreta resultat. Detta kan ha lett till att man i myndigheten har blivit ”*snabba på att skrota förslag*”, som någon uttrycker det. Fenomenet med den enda chansen skapar av flera anledningar en pressad situation för samtliga inblandade i projektet. Pressen koncentreras framförallt på myndighetens nyutbildade handledare som ska träffa ett turlag för handledning. För det första bär de med sig vetskapen om att handledning i sig kan vara en omtumlande upplevelse i början och att det ofta tar ett tag innan deltagarna kan se nyttan med handledning, något som gäller i alla grupper. Handledarna är dessutom medvetna om att många av ordningspoliserna har en skeptisk inställning till handledningen. Förutsättningarna som de nyutbildade handledarna ställs inför är alltså inte de enklaste. Dessutom har man alltså pressen på sig att ”*om det inte går nu så kommer det aldrig att fungera*”. Vi kunde i intervjuerna se att de blivande handledarna tacklade den här pressen på olika sätt. Några av handledarna var tveksamma till om handledning bland ordningspoliserna ens skulle komma

igång. En del talade om vikten av att inte ta ett misslyckande personligt, medan andra poängterade att förberedelserna från projektledarnas och ledningens sida varit bristfälliga. Alla hoppades de dock att det skulle fungera och man poängterade att man trodde på idén med handledning.

DISKUSSION

I analysen framkom att vi funnit tre faktorer eller fenomen i polismyndighetens organisationskultur som påverkar, och kommer till uttryck i, förväntningarna på handledning. Dessa tre utgjordes av en multipel kultur med en vertikal och en horisontell uppdelning, samt ett lågt risktagande som tar sig uttryck i tänkandet kring den enda chansen. Dessa tre fenomen skapar olika förutsättningar i myndigheten som kräver anpassning av människorna i den och av projekt som ska införas i organisationen. Vi ska nu undersöka hur det vi har sett i polismyndigheten kan ses utifrån de teorier som tidigare presenterats.

I teoridelen presenterades två olika definitioner av organisationskultur. Den ena var från Schein (1990) och fokuserar gruppens gemensamma lärande och upplevda erfarenheter. Den andra var Parkers (2000) definition och där poängteras att organisationskultur är i ständig konstruktion då medlemmarna identifierar sig med eller mot varandra. Parkers definition ger alltså utrymme för kulturella olikheter inom samma grupp i större grad än Scheins. I polismyndigheten blir båda sätten att se kultur aktuella, men på olika organisationsnivåer. Scheins kulturbegrepp beskriver utmärkt den kollektivism som präglar turlagen. Känslan av samhörighet som är så typisk för deras kultur skapas då man tillsammans arbetar med att lösa problem i omgivningen, såsom Schein uttrycker det. Denna definition är dock inte tillräcklig om man vill undersöka hela polismyndighetens organisationskultur. Då krävs en definition som ger utrymme för olikheter, på det sätt som Parker gör. Den vertikala och horisontella uppdelningen kan ses som ledningens och den civila personalens sätt att definiera sig mot ordningspolisernas värderingar och normer, för att hitta sin plats i polismyndigheten som annars präglas så mycket av kulturen i turlagen. På det här sättet kompletterar Scheins och Parkers kultursyn varandra genom att de belyser olika delar av organisationen.

I det konstruktivistiska perspektiv som företräds av bland annat Parker (2000) och Alvesson (2001) betonas inte chefers och företagsledningars perspektiv på samma sätt som i tidigare forskning. Ledarskapets visioner blir mindre viktiga och istället blir det intressant att titta på hur ledarskapet uppfattas av de anställda. I polismyndigheten så kan vi se

att det i kärnkulturen, det vill säga i turlagens kultur, finns en upplevelse av att ledningen är onåbara (ledningen definieras här, liksom tidigare, som chefer på högre positioner än de som är direkt knutna till turlagen). Vi har sett att upplevelsen av, snarare än reell, bristande kontakt och kommunikation mellan ordningspoliser och ledning skapar en svår situation då ledningen arbetar med att föra in nya inslag i ordningspolisernas arbete. Det upplevda avståndet mellan ordningspoliser och ledning bidrar till att ordningspoliserna ställer sig tveksamma till syftet med handledning, liksom till projektet i sig.

Liksom det sätt på vilket ledningen uppfattas kan vara viktigare än hur ledningen faktiskt agerar, kan det uppfattade syftet med en organisationsförändring spela större roll än det verkliga syftet, skriver Alvesson (2001). Huruvida detta stämmer eller inte kan vi se först då vi vet om handledning till slut accepterades i turlagen eller inte. Vad vi kan säga är att förväntningarna (som i sin tur har betydelse för utfallet) påverkats negativt på grund av skepsisen gentemot ledningen. Både Parker (2000) och Alvesson (2001) ställer sig tveksamma till ledningens möjligheter att medvetet förändra en organisationskultur. Införandet av handledning i polismyndigheten är ett led i ett sådant långsiktigt förändringsarbete. I ordningspolisens förväntningar kan vi se hur detta försök bemöts med skepsis. Detta betyder naturligtvis inte att förändringsarbetet inte kommer att lyckas. Däremot visar det hur svårt det är att medvetet förändra en organisationskultur.

Utifrån den beskrivning av organisation som resultatet visar, finns likheter med forskning om just poliskultur, där stora skillnader beskrivs mellan ledning och ordningspoliser, och där kulturen inkluderar ett inslag av chefsmissnöje. I våra intervjuer framkommer även det tydliga in- och utgruppstänkande som forskare beskrivit som typiskt för poliskulturen (Granér, 2004a; Ekman, 1999). Det kan på många vis motsvara de tendenser vi sett till horisontell och vertikal uppdelning, mellan ledning – polis och civil – polis. Den låga risktoleransen som yttrar sig i uppfattningen att både personer och projekt endast tillåts få en chans i myndigheten skulle kunna förstås genom att polisyrket inkluderar arbetsituationer där endast en chans ges, och där det är oerhört viktigt att agera rätt och snabbt. Dessutom får polisen ofta ta emot projektioner som handlar om att polisen ska vara den oklanderliga personen (Knutsson, 2004) något som gör att man som individ drar sig för att visa svaghet och där upplevelsen blir att man som individ bara får en chans.

Handledning tenderar att vara ett uppskattat inslag i många yrkesgrupper och används flitigt inom exempelvis psykiatri, socialtjänst och skola, medan det inom polisen verkar väcka mer negativa associationer. Vi tänker oss att handledning på många sätt står i motsats till de värderingar och normer som den dokumenterade poliskulturen i tidigare

forskning beskrivit (Ekman, 1999; Granér, 2004a; Van Maanen & Barley, 1984; Smångs, 1993), samma kulturtendenser som även vi funnit i vårt resultat. Orsaker till detta kan vara att de verksamheter där handledning är vanligt förekommande oftast kan förknippas med stereotyper som mjukt, kvinnligt, omhändertagande, medan poliskulturen ofta förknippas med traditionellt maskulina stereotyper om styrka, handlingskraftighet och så vidare. Detta skulle också kunna innebära att toleransnivån för att prata öppet om känslor lägre. Ideal finns där konkret handlande uppskattas mer än teoretiska och abstrakta arbetsformer. Dessutom finns en uppfattning om att vad riktigt polisarbete är, och däri ingår knappast handledning. Poliskulturen uppskattar kollektivism och det kan naturligtvis finnas en rädsla för att handledning skulle göra att turlagen kommer behöva ifrågasätta varandra och därmed hota en befintlig sammanhållning mellan kollegor som man värdesätter mycket och som hyllas högt i kulturen. Ordningspolisernas arbetsituation präglas av krav på initiativ och eget ansvar, väl inne den egna organisationen förutsätts dessutom anpassning och en förmåga att underordna sig genom att ta order (Granér, 2004a). Denna kombination skulle även vara en möjlig anledning till att handledningsprojektet, som blir en symbol för ledningens maktöverläge, ses som något man vill protestera mot.

Det är värt att fundera kring Granérs modell över (2004a) perspektiv och förhållningssätt i svensk poliskultur, för att analysera ordningspolisernas inställning till införandet av handledning. Det legalistiska perspektivet innebär att man har en laglydig syn på polisarbete, medan det autonoma perspektivet inbegriper polisens egen definition av sina arbetsuppgifter i form av begreppet riktigt polisarbete. Handledning kan uppfattas som något som ligger utanför riktigt polisarbete och den tendensen har funnits i vårt material. Det finns inslag av Granérs sex förhållningssätt i studien, där vi stött på dels trötta men kanske mest hungriga poliser, vilket kan förklaras av att merparten av de vi träffade hade få år i tjänst. Det är naturligtvis lättare att intressera sig för den anpassning som handledning kräver om man har ett hungrigt perspektiv. Inställningarna tuff och mjuk kunde urskiljas i intervjuerna. Kanske är det lättare att inta ett tufft förhållningssätt till ett så nytt fenomen som handledning om man inte riktigt vet vad det är. Det är tydligt att ett mekaniskt/intuitivt förhållningssätt borde innebära en mycket kritisk inställning till handledning, till skillnad från det intellektuella som förespråkar reflektion, och även här har vi sett tendenser i båda riktningarna. Vårt material visar i linje med Granérs forskning att det finns utrymme för olika förhållningssätt och perspektiv i polismyndighetens kultur.

Organisationens förberedelser för införandet av handledning kan jämföras med vad forskning lyfter fram som lämpliga förutsättningar. I handledning är det viktigt att

handledaren har kulturkompetens (Gordan, 1998; Bernler & Johnsson 2000; Gjems, 1997), men det finns olika uppfattning om hur handledarens bakgrund ska se ut. Handledningens gruppstorlek, chefens inställning, graden av frivillighet till deltagande och vilken typ av handledning som ska äga rum är faktorer som kommer att påverka myndighetens handledning, men det är ännu osäkert att säga hur. Den yttre strukturen i form av fasta tider för handledningen inlagt i arbetsschemat, en genomtänkt och stabil planering i organisationen och en uttalad tydlighet om vad handledning innebär värdesätts i forskningen (Boalt Boëthius & Ögren, 2003) och efterlyses bland många av de vi intervjuat. Samtidigt som andra intervjupersoner, kanske främst projektledarna, lyft fram att informationsspridningen om handledningsprojektet har varit svårt att nå fram med, kanske på grund av de vertikala och horisontella uppdelningarna vi tidigare nämnt. Säkert är dock – precis som Näslund (2004) påpekar – att förväntningarna på handledningen kommer att påverka utfallet. Frågan är bara hur.

Diskussion kring författarnas roll

Till resultatet i vår uppsats finns en viktig aspekt att belysa. Vårt syfte har varit att titta närmare på organisationskulturen, och precis som påpekats är studier av organisationskultur en komplex uppgift. Vi vill påpeka att de resultat vi fått fram bygger på det intervjupersonerna säger i intervjuerna. Det är svårt att utifrån det de berättar dra slutsatser om hur deras handlande ser ut i verkliga situationer. Vi har på olika vis försökt komma åt olika delar av organisationskulturen genom att intervjua olika personer på olika nivåer, men det är fortfarande inget säkerställande för att vi verkligen har en tydlig bild av ett så komplext fenomen som myndighetens kultur. Istället tänker vi att vi kunnat belysa tendenser åt olika håll, som vid ännu mer omfattande studier kanske hade sett annorlunda ut eller varit tydligare.

Resultatet i en fallstudie av den typ som här föreligger kommer alltid att på något sätt påverkas av författarna. Det är vi och vårt intresse som gjort alla val som påverkat utfallet, från ämne och fokus, till intervjufrågor och teorianvändning. Detta är oundvikligt och ingår i fallstudiens förutsättningar. Vi tycker att det är viktigt att redogöra för de faktorer som påverkat studien för att läsaren själv ska kunna bilda sig en uppfattning om studiens validitet.

Vi fick tillgång till polismyndigheten och dess medlemmar genom projektledarna. Det var i samråd med dessa två personer som studien utformades och de hjälpte oss att få tillgång till intervjupersoner. Eftersom detta ledde till att vi under en period hade mycket kontakt, blev det också genom projektledarna vi fick förförståelsen av

polismyndigheten, något som kan ha påverkat utformningen av intervjuguiderna. Vi hade dessutom lättare att identifiera oss med projektledarna och övriga akademiker i organisationen. Samtidigt vill vi poängtera att intervjuperioderna bjöd oss på en oerhört spännande resa genom polismyndigheten, där varje intervju bjöd på ett nytt perspektiv och väckte nya frågor.

Det är också värt att reflektera kring vad vi lockat fram i intervjuerna. I intervjuerna med de civila uppstod en känsla av samhörighet med intervjupersonerna och vi upplevde att vi assimilerades till deras ingrupp. Så var inte fallet i mötet med ordningspoliserna. För dem representerade vi utgruppen, de civila, och detta har antagligen spelat en viss roll för deras förhållningssätt i intervjuerna.

Angående metoden så bör sägas att vårt främsta syfte med metodvalet har varit att få fram tendenser i organisationskulturen. Grupptervjuer innebär alltid att olika individer tar olika stor plats och det har skett även i den här studien. Vi vill dock poängtera att vårt syfte med grupptervjuerna med ordningspolisen var att fånga det fenomen som leder till den i polisforskningen så omskrivna kollektivismen.

Det var införandet av handledning i en organisation som var ovan vid den typen av aktiv gruppinlärning som gjorde oss intresserade av att skriva om det här projektet. Vi förstod genom projektledarna att införandet mötte skepsis, men i början förstod vi inte varför någon skulle vilja tacka nej till ett så ypperligt tillfälle att få reflektera kring sitt arbete. I takt med att studien flutit vidare så fick vi större förståelse för ordningspolisernas perspektiv. Vi har dock egentligen inte ifrågasatt handledning som arbetsredskap. Mot slutet av det här arbetet, då vår förståelse av organisationen vuxit ännu mer kan vår inställning beskrivas med ett citat från en ledningsintervju: *”Det här är ju inte ett vanligt sätt att jobba inom polisen, men jag tycker att man måste förhålla sig öppen inför att prova nya saker och därför är det lyckat ur den aspekten att man provar det, även om vi om ett år säger, nej, vi ska aldrig mer ha handledning för det funkar inte här, så har vi i alla fall provat.”* (LE)

Förslag till framtida forskning

Arbetet med den här studien har, som vi hoppas framkommit, väckt ett stort antal frågor och då intervjuerna var gjorda hade vi ett stort antal möjliga teman att välja att lägga vårt fokus på. Detta gör att det finns en mängd uppslag som vi om vi haft möjlighet gärna arbetat vidare med och som vi gärna skulle uppmuntra andra att studera.

- Hur tas handledning emot i andra polismyndigheter?

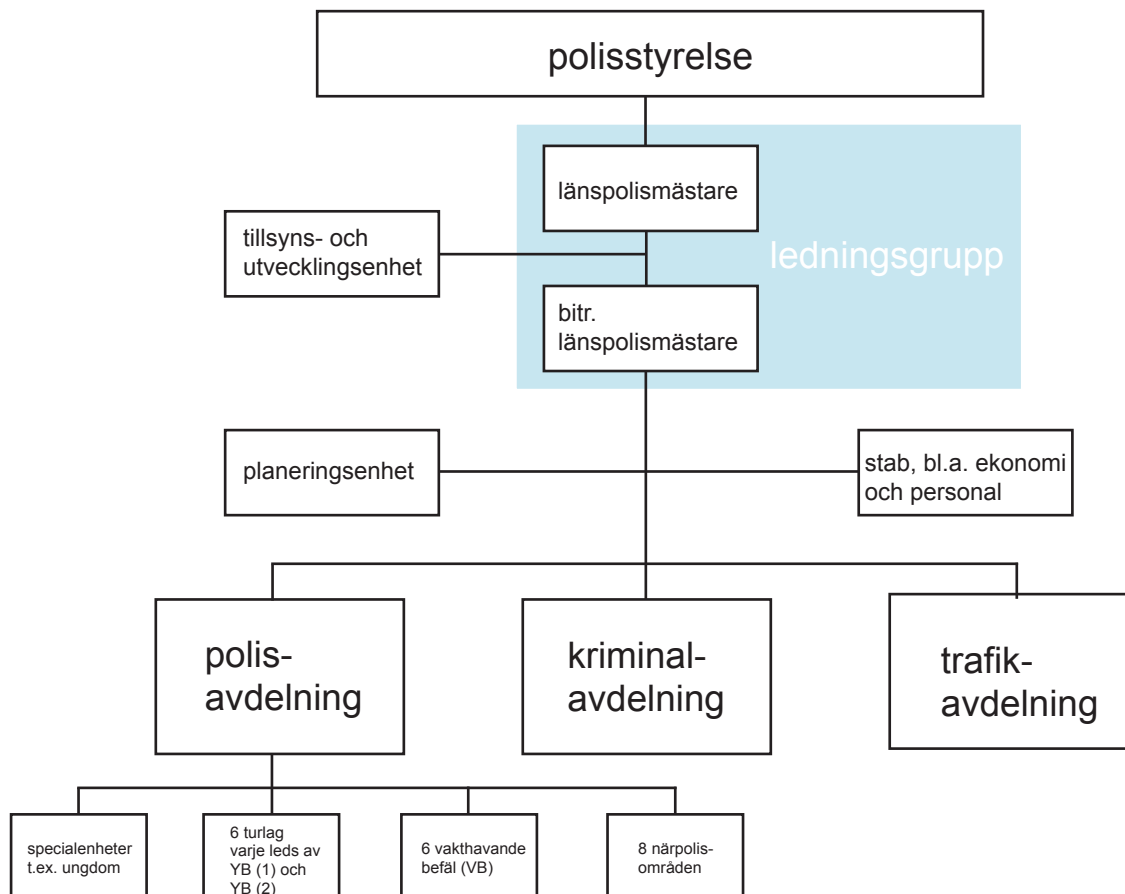
- Uppföljning i den aktuella polismyndigheten. Arbetar man med handledning i organisationen om ett par år? Hur kan det utfallet kopplas till de förväntningar och kulturmönster som denna studie kartlagt?
- Vi har funnit att den horisontella uppdelningen i polismyndigheten är en betydelsefull faktor, både för organisationsmedlemmarna och för handledningsprojektets införande. De civila situation i polismyndigheten finns, enligt vad våra undersökningar visar, inte utförligt beskriven i polislitteraturen. Detta fenomen förtjänar större uppmärksamhet, speciellt med tanke på att trenden går mot fler civila inom polisorganisationen, på arbetsposter som traditionellt innehåfts av poliser.
- Den upplevda bristen på återkoppling på sitt arbete har man återkommit till i intervjuerna, både bland den civila personalen och bland poliserna. Handledning är delvis ett försök att ge de anställda i polismyndigheten större känsla av meningsfullhet med arbetet. Finns det andra sätt? Ett sätt att öka upplevelsen av återkoppling skulle kunna vara att öka kommunikationen mellan de hierarkiska nivåerna i organisationen? På vilket sätt skulle en sådan ökad kommunikation påverka synen på varandra?
- Ordningspolisernas upplevelse av ett stort avstånd till ledningen är väldokumenterad. Vilket syfte fyller det upplevda avståndet mellan turlag och ledning? Måste avståndet finnas för att obehagliga order ska kunna utfärdas och accepteras?
- Vad är det som ligger bakom upplevelsen av den enda chansen och vilket syfte fyller det? Kan det kopplas till lågt risktagande?
- Polisarbetet inkluderar många svåra arbetsuppgifter och missnöjet mot ledningen kan ses som den enda kanalen där frustration över brist på återkoppling får komma fram, när arbetet i sig inte erbjuder bekräftelse. Hur kan detta kanaliseras på ett annat sätt?

REFERENSER

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bauman, Z. (1990). *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Berger, S. S., & Buchholz, E. S. (1998). On becoming a supervisee: Preparation for learning in a supervisory relationship. *Psychotherapy, 30*, 86-92.
- Bernler, G., & Johnsson, L. (2000). *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Boalt Boëthius, S. (1993). Grupphandledning och samspelsprocesser. I D. Stiwne (red.), *Perspektiv på handledning i psykoterapi och angränsande områden* (s.160-186). Stockholm: Natur och Kultur.
- Boalt Boëthius, S., & Ögren, M. (2003). *Grupphandledning: den lilla gruppen som forum för lärande*. Stockholm: Mareld.
- Egelund, T. (1999). *Analyse af handlederuddannelserne i Göteborg, på Sköndal og i Umeå*. Stockholm: Centrum för utvärdering av socialt arbete.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong: om poliser, busar och svennar*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Ekstein, R., & Wallerstein, R. S. (1977). *Handledning och utbildning i psykoterapi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Gjems, L. (1997). *Handledning i professionsgrupper: ett systemteoretiskt perspektiv på handledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Gordan, K. (1998). *Psykoterapihandledning: inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Granér, R., & Knutsson, M. (2000). *Etik i polisarbete*. Studentlitteratur: Lund.
- Granér, R. (2004a). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Granér, R. (2004b). Riktigt polisarbete och skitjobb – aspekter på patrullerande polisens yrkeskultur. I S. Å. Christiansson & P. A. Granhag (red.), *Polispsykologi* (s.36-50). Stockholm: Natur och Kultur.
- Hammarström-Lewenhagen, B., & Ekström, S. (1999). *Det mångtydiga mötet. Ett försök att förstå komplexiteten i pedagogisk handledning med yrkesverksamma*. Stockholm: HLS Förlag.
- Jones, J. W. (1995). Counseling Issues and Police Diversity. I M. I. Kurke, & E. M. Scrivner (red.), *Police Psychology Into the 21st Century* (s.207-254). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Knutsson, M., & Granér, R. (2001). *Perspektiv på polisetik*. Studentlitteratur: Lund.
- Knutsson, M. (2004). Måste en polis vara en oklanderlig person? I S. Å. Christiansson & P. A. Granhag (red.), *Polispsykologi* (s.51-67). Stockholm: Natur och Kultur.
- Lauvås, P., & Handal, G. (2001). *Handledning och praktisk yrkesteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Näslund, J. (2004). *Insyn i grupphandledning, ett bidrag till förståelsen av ett av de människobehandlande yrkenas hjälpredskap*. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. London: Sage Publications.
- Pertoft, M., & Larsen, B. (2003). *Grupphandledning med yrkesverksamma i människovård* (2:a utgåvan). Stockholm: Liber.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Sherman, L. W. (1985). Becoming bent. Moral careers of corrupt policemen. I F. Elliston & M. Feldberg (red.), *Moral Issues in Police Work* (s.253-265). New Jersey: Rowman & Allanheld.
- Skolnick, J. H. & Fyfe, J. J. (1994). *Above the law – Police and the excessive use of force*. New York: Free Press.
- Smångs, B. (1993). *Poliser om poliser: aspekter på ett arbete och en yrkesroll*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Stiwne, D. (red.). (1993). *Perspektiv på handledning i psykoterapi och angränsande områden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Towler, J. (1999). Supervision in uniformed settings. I M. Carroll & E. Holloway (red.), *Counselling supervision in context* (s.177-200). London: Sage Publications.
- Tveiten, S. (2003). *Yrkesmässig handledning – mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities, culture and control in organizations. I L. Staw & B. Cummings (red.), *Research in organizational behavior*. Vol. 6. Greenwich: JAI Press.
- Wiley, M., & Ray, P. (1986). Counseling supervision by developmental level. *Journal of Counseling Psychology*, 33, 439-445.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3:e utgåvan). Thousand Oaks: Sage Publications.

Polismyndighetens organisationskarta



Lunds Universitet
Institutionen för psykologi
PEX-uppsats
Viveka Seitz
Sofia Skogsliden

INTERVJUGUIDE FÖR PROJEKTLEDARNA

PRESENTATION AV OSS OCH SYFTET MED INTERVJUN

Vi heter... under den här intervjun kommer vi att ha olika uppgifter...

Vi går sista terminen på psykologprogrammet på Lunds Universitet och arbetar med vår examensuppsats. Vi var intresserade av polisorganisationen sedan tidigare.

Vi har valt att fokusera på förväntningar inför handledningen och för att spegla organisationen på ett bra sätt så är vi intresserade av få tala med människor på olika nivåer inom polisen. Det är alltså anledningen till att vi är här. De här intervjuerna kommer alltså att utmynna i en skriftlig uppsats. När det gäller sekretess så vill vi att du ska vara medveten om att er organisationen inte kommer att anonymiseras. Individer kommer att hållas anonyma så långt det går, dvs namn kommer inte att användas. Däremot kommer titlar inte att anonymiseras. Som vi sa tidigare är vi mer intresserade av organisationen än av individer och det kommer att speglas i vårt sätt att presentera intervjumaterialet.

Vi kommer dels att ställa några frågor som vi ställer till alla vi intervjuar, dels ett antal frågor som är mer anpassade till just din position i organisationen.

1. Berätta om din bakgrund i organisationen.
2. När och hur dök idén med handledning upp?
3. Definiera handledning
4. Vilket är ditt syfte med handledningen?
5. Vad anser du är syftet med handledningen för hela organisationen (olika nivåer) ?
6. Vilka farhågor och förväntningar har du på handledningen (på olika organisationsnivåer) ? hur ser ett lyckat handledningsinförande ut? hur ser ett misslyckat handledningsinförande ut?
7. Vilken är din önskesituation och mardrömssituation med handledningsinförandet?
8. Hur tror du det ser ut om fem år?
9. Vad tror du ordningspoliserna kommer ta upp i handledningen?
10. Vad tror du kommer att vara uppskattat och mindre uppskattat med handledningen hos ordningspoliserna?
11. Vilken uppgift ska handledaren ha? ansvar och roll?
12. Har handledarna fått instruktioner från Gjems bok?
13. Berätta om tanken med grupphandledning
14. Vad tror du är ledningens syfte med införandet av handledningen?
15. Vilka förändringar tror du kommer ske i organisationen som en följd av handledningen?

Lunds Universitet
Institutionen för psykologi
PEX-uppsats
Viveka Seitz
Sofia Skogsliden

INTERVJUGUIDE FÖR LEDNINGSNIVÅ

PRESENTATION AV OSS OCH SYFTET MED INTERVJUN

Vi heter... under den här intervjun kommer vi att ha olika uppgifter...

Vi går sista terminen på psykologprogrammet på Lunds Universitet och arbetar med vår examensuppsats. Vi var intresserade av polisorganisationen sedan tidigare.

Vi har valt att fokusera på förväntningar inför handledningen och för att spegla organisationen på ett bra sätt så är vi intresserade av få tala med människor på olika nivåer inom polisen, inte bara de som kommer i direktkontakt med handledningen. Det är alltså anledningen till att vi är här. De här intervjuerna kommer alltså att utmytna i en skriftlig uppsats. När det gäller sekretess så vill vi att du ska vara medveten om att er organisationen inte kommer att anonymiseras. Individer kommer att hållas anonyma så långt det går, dvs namn kommer inte att användas. Däremot kommer titlar inte att anonymiseras. Som vi sa tidigare är vi mer intresserade av organisationen än av individer och det kommer att speglas i vårt sätt att presentera intervjumaterialet.

Vi kommer dels att ställa några frågor som vi ställer till alla vi intervjuar, dels ett antal frågor som är mer anpassade till just din position i organisationen.

INTRODUKTION

1. Berätta om din bakgrund i organisationen.(Anställningstid? Befattning? Arbetsuppgifter?)
2. Vem rapporterar du till?
3. Hur ser din kontakt ut med ordningspoliserna och deras dagliga arbete?
4. På vilket sätt påverkar du ordningspoliserna och deras arbete?
5. Hur vet du att du gör ett bra jobb?
6. Hur kan du genom ditt arbete påverka det?
7. Hur skulle du beskriva en bra polis?
8. Vad ska man inte göra om man vill passa in här?
9. Vem ser du som ordningspolisens uppdragsgivare?

OM HANDLEDNINGSPROJEKTET

10. Berätta om dina tidigare erfarenheter av yrkeshandledning.
11. Om du skulle beskriva handledning, hur skulle du beskriva det då?
12. Vilken information har du fått om handledningsprojektet som ska sätta igång nu i höst?
13. Vilken kontakt har du hittills haft med handledningsprojektet?
14. Vad tror du att handledningen har för syfte för organisationen?
15. Varför tror du att det blivit aktuellt att införa handledning för ordningspolisen just nu?
16. Vilken typ av stöd tror du kommer att behövas från olika aktörer för att det här projektet ska bli lyckosamt?
17. Vad ska handledningsprojektet ha åstadkommit ett år framåt i tiden för att du ska se det som ett lyckat projekt?

FÖRVÄNTNINGAR

18. Vilka förväntningar har du på handledningsprojektet?
19. Vilka hinder ser du för projektet?
20. Hur ser din önskesituation ut för handledningen?
21. Hur ser din mardrömssituation ut för handledningen?
22. Hur tror du att det ser ut om fem år?
23. På vilket sätt tror du att handledningsprojektet kommer att påverka ordningspoliserna och deras arbete?
24. I vilken utsträckning och på vilket sätt kommer handledningsprojektet att påverka dig och ditt arbete?
25. På vilket sätt tror du att handledningen kommer att påverka det civilas syn på ordningspolisen och dess arbete?

Lunds Universitet
Institutionen för psykologi
PEX-uppsats
Viveka Seitz
Sofia Skogsliden

INTERVJUGUIDE FÖR HANDEDARNA

PRESENTATION AV OSS OCH SYFTET MED INTERVJUN

Vi heter... under den här intervjun kommer vi att ha olika uppgifter...

Vi går sista terminen på psykologprogrammet på Lunds Universitet och arbetar med vår examensuppsats. Vi var intresserade av polisorganisationen sedan tidigare.

Vi har valt att fokusera på förväntningar inför handledningen och för att spegla organisationen på ett bra sätt så är vi intresserade av få tala med människor på olika nivåer inom polisen. Det är alltså anledningen till att vi är här. De här intervjuerna kommer alltså att utmytna i en skriftlig uppsats. När det gäller sekretess så vill vi att du ska vara medveten om att er organisationen inte kommer att anonymiseras. Individier kommer att hållas anonyma så långt det går, dvs namn kommer inte att användas. Däremot kommer titlar inte att anonymiseras. Som vi sa tidigare är vi mer intresserade av organisationen än av individer och det kommer att speglas i vårt sätt att presentera intervjumaterialet.

Vi kommer dels att ställa några frågor som vi ställer till alla vi intervjuar, dels ett antal frågor som är mer anpassade till just din position i organisationen.

- 1) Berätta om din bakgrund i organisationen
- 2) När och hur fick du höra om införandet av handledningen?
- 3) Berätta om dina motiv till att söka handledarutbildningen
- 4) Berätta om dina planer med handledningen i nuläget
- 5) Definiera handledning
- 6) Vad anser du är syftet med handledningen för hela organisationen (olika nivåer) ?
- 7) Vilka farhågor och förväntningar har du på handledningen (på olika organisationsnivåer)? hur ser bra handledningen ut? hur ser dålig handledning ut?
- 8) Vilken är din önskesituation och mardrömssituation med handledningsinförandet?
- 9) Hur tror du det ser ut om fem år?
- 10) Vad tror du att ordningspoliserna kommer ta upp i handledningen?
- 11) Vad tror du kommer att vara uppskattat och mindre uppskattat med handledningen hos ordningspoliserna?
- 12) Vilka förväntningar har du på deltagarna? Innehåll? Arbetsfomer?
- 13) Vilken uppgift ska handledaren ha? ansvarsfördelning och roll?
- 14) Vad krävs av en handledare som ska handleda poliser?
- 15) Hur ska handledning med just polisen se ut?
- 16) Vad tror du är ledningens syfte med införandet av handledningen?
- 17) Vilka förändringar tror du kommer att ske i organisationen som en följd av handledningen?

Lunds Universitet
Institutionen för psykologi
PEX-uppsats
Viveka Seitz
Sofia Skogsliden

INTERVJUGUIDE FÖR YTTRE BEFÄL

PRESENTATION AV OSS OCH SYFTET MED INTERVJUN

Vi heter... under den här intervjun kommer vi att ha olika uppgifter...

Vi går sista terminen på psykologprogrammet på Lunds Universitet och arbetar med vår examensuppsats. Vi var intresserade av polisorganisationen sedan tidigare.

Vi har valt att fokusera på förväntningar inför handledningen och för att spegla organisationen på ett bra sätt så är vi intresserade av få tala med människor på olika nivåer inom polisen. Det är alltså anledningen till att vi är här. De här intervjuerna kommer alltså att utmynna i en skriftlig uppsats. När det gäller sekretess så vill vi att du ska vara medveten om att er organisationen inte kommer att anonymiseras. Individer kommer att hållas anonyma så långt det går, dvs namn kommer inte att användas. Däremot kommer titlar inte att anonymiseras. Som vi sa tidigare är vi mer intresserade av organisationen än av individer och det kommer att speglas i vårt sätt att presentera intervjumaterialet.

Vi kommer dels att ställa några frågor som vi ställer till alla vi intervjuar, dels ett antal frågor som är mer anpassade till just din position i organisationen.

INTRODUKTION

1. Berätta om din bakgrund i organisationen.(Anställningstid? Befattning? Arbetsuppgifter?)
2. Vem rapporterar du till? Hu fungerar kommunikationen i uppåt och neråt i organisationen? Hur ser din kontakt ut med ordningspoliserna och deras dagliga arbete?
3. På vilket sätt påverkar du ordningspoliserna och deras arbete?
4. Hur vet du att du gör ett bra jobb?
5. Vad skulle du behöva för att kunna göra ett ännu bättre jobb?
6. Vad är svårast med ditt arbete?
7. Hur skulle du beskriva en bra polis?
8. Vad ska man inte göra om man vill passa in här?
9. Vem ser du som ordningspolisens uppdragsgivare?

OM HANDLEDNINGSPROJEKTET

10. Berätta om dina tidigare erfarenheter av yrkeshandledning.
11. Om du skulle beskriva handledning, hur skulle du beskriva det då?
12. Vilken information har du fått om handledningsprojektet som ska sätta igång nu i höst?
13. Vilken kontakt har du hittills haft med handledningsprojektet?
14. Vad tror du att handledningen har för syfte för organisationen?
15. Varför tror du att det blivit aktuellt att införa handledning för ordningspolisen just nu?
16. Vilken typ av stöd tror du kommer att behövas från olika aktörer för att det här projektet ska bli lyckosamt?
17. Vad ska handledningsprojektet ha åstadkommit ett år framåt i tiden för att du ska se det som ett lyckat projekt?

FÖRVÄNTNINGAR

18. Vilka förväntningar har du på handledningsprojektet?
19. Vilka hinder ser du för projektet?
20. Hur ser din önskesituation ut för handledningen?
21. Hur ser din mardrömssituation ut för handledningen?
22. Hur tror du att det ser ut om fem år?
23. På vilket sätt tror du att handledningsprojektet kommer att påverka ordningspoliserna och deras arbete?
24. I vilken utsträckning och på vilket sätt kommer handledningsprojektet att påverka dig och ditt arbete?
25. På vilket sätt tror du att handledningen kommer att påverka allmänhetens syn på ordningspolisen och dess arbete?

Lunds Universitet
Institutionen för psykologi
PEX-uppsats
Viveka Seitz
Sofia Skogsliden

INTERVJUGUIDE FÖR ORDNINGSPOLISEN

PRESENTATION AV OSS OCH SYFTET MED INTERVJUN

Vi heter... under den här intervjun kommer vi att ha olika uppgifter...

Vi går sista terminen på psykologprogrammet på Lunds Universitet och arbetar med vår examensuppsats. Vi var intresserade av polisorganisationen sedan tidigare på grund av de speciella förhållanden ni jobbar under.

Vi har valt att fokusera på förväntningar inför handledningen och för att spegla organisationen på ett bra sätt så är vi intresserade av få tala med människor på olika nivåer inom polisen, bland annat naturligtvis med er som är målgruppen. Det är alltså anledningen till att vi är här.

De här intervjuerna kommer alltså att utmynna i en skriftlig uppsats. När det gäller sekretess så vill vi att ni ska vara medvetna om att organisationen inte kommer att anonymiseras. Individer kommer däremot att hållas anonyma, dvs namn kommer inte att användas. Vi mer intresserade av hur organisationen ser ut som helhet än av varje enskild individer anser och det kommer att speglas i vårt sätt att presentera intervjumaterialet.

Vi vill först och främst få en ordentlig bild av den situation ni befinner er i i ert arbete, och sedan vill vi få er syn på handledningsprojektet.

INTRODUKTION

1. Skulle ni vilja börja med att berätta om ert arbete.
2. Vad är svårt?
3. Vad är roligt?
4. Hur vet ni att ni gör ett bra jobb?
5. Vad skulle kunna hjälpa er att göra ett ännu bättre jobb?
6. Hur skulle ni beskriva en bra polis?
7. Vad ska man inte göra om man vill passa in som en av er i turlagen?
8. Vem ser ni som er uppdragsgivare?
9. Vem ser ni som er chef?

OM HANDLEDNINGSPROJEKTET

10. Är det någon av er som har någon erfarenhet av yrkeshandledning?
11. Om ni skulle beskriva yrkeshandledning, hur skulle ni beskriva det då?
12. Vilken information har ni fått om yrkeshandledningen som ska sätta igång nu i höst?
13. Vad tror ni att yrkeshandledningen har för syfte för er? För organisationen?
14. Varför tror ni att det blivit aktuellt att införa yrkeshandledning för er just nu?

FÖRVÄNTNINGAR

15. Vad tror ni skulle kunna vara bra med yrkeshandledning?
16. Vad tror ni skulle vara mindre bra?
17. Hur tror ni att det ser ut om fem år?
18. På vilket sätt kommer yrkeshandledningen att påverka er och ert arbete?