

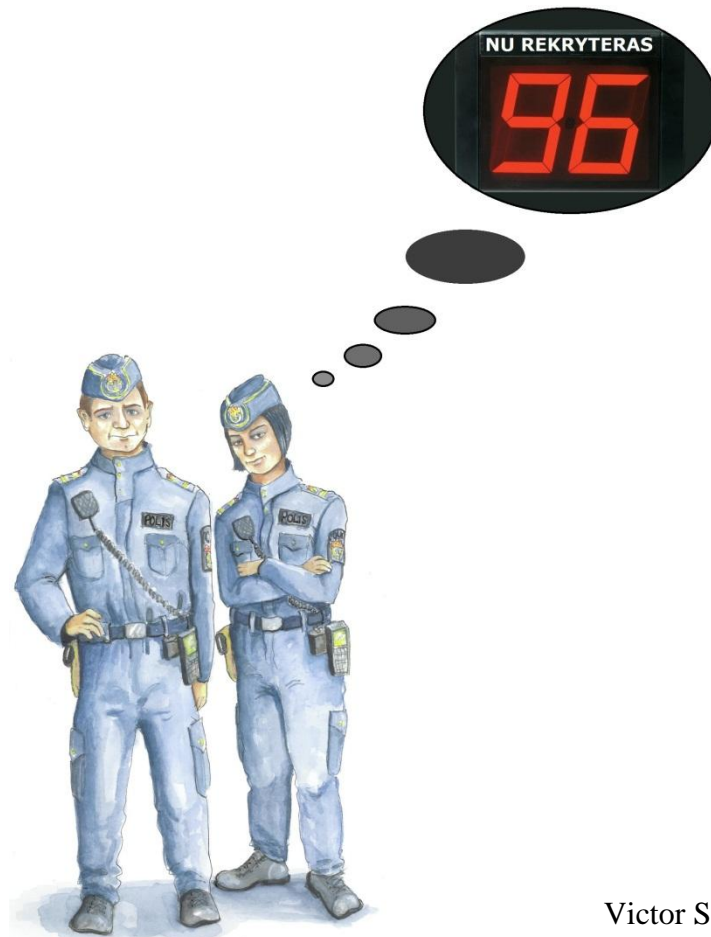


UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Management Vt - 2011

# Internrekrytering och kvalifikationer

- Inom Polismyndigheten.



Kandidatuppsats

Victor Selindh 851110-4831

Linda Vestman 900220-5301

Handledare: Gill Widell

## Sammanfattning

Denna studie undersöker vilka kvalifikationer som värderas vid internrekrytering hos polismyndigheten. Studien undersöker varför en viss kandidat rekryteras samt hur själva rekryteringsprocessen går till. En utvärdering av organisationskulturen får också stor plats i studien då det tidigare är känt att just polismyndigheten präglas av en stark kultur. Vi undersöker om och hur kulturella aspekter påverkar organisationen och också rekryteringen. För att genomföra denna undersökning har empiriskt material samlats in genom kvalitativa intervjuer. De subjektiva uppfattningar och åsikter som samlats in har sedan, tillsammans med en teoretisk referensram, lagt grunden för en analys. Detta har sedan mynnat ut i några slutsatser.

- Det råder en ovisshet bland poliserna kring hur man kvalificerar sig. Detta skapar i många fall en frustration. Denna ovisshet grundar sig främst i att tjänsteålder och levnadsålder i många fall värderas högt vid rekrytering, högre än de personliga attributen.
- En annan insikt som framkommit genom studien är att det råder ett missnöje hos framförallt de yngre poliserna som grundar sig i att deras förväntningar på polisyrket inte har levts upp till.

Efter att dessa ovan, och några ytterligare slutsatser har diskuterats föreslår vi två strategier, Employer Branding och Talent Management som vi finner bör övervägas att implementeras inom polismyndigheten. Strategierna syftar båda till att främja ett bevarande av det humankapital och den kompetens som finns inom en organisation för att i längden skapa ökad effektivitet.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
2. Problemanalys .....	7
2.1 Syfte och frågeställning .....	10
3. Disposition .....	10
4. Metod .....	11
4.1 Val av metod.....	11
4.2 Urval .....	11
4.3 Intervjuer .....	13
4.4 Tillvägagångssätt .....	13
4.5 Analys .....	14
4.6 Förförståelse .....	14
4.7 Trovärdighet .....	15
5. Referensram .....	15
5.1 Polisväsendet .....	17
5.2 Organisationskultur .....	18
5.2.1 Värderingar.....	19
5.2.2 Normer .....	19
5.2.3 Grundläggande antaganden .....	20
5.2.4 Verklighetsuppfattningar.....	20
5.2.5 Institutionell teori .....	21
5.3 Polisväsendets organisationskultur.....	21
5.3.1 Hierarki.....	22
5.3.1.1 Hierarki inom polisen .....	22
5.4 Internrekrytering.....	23
5.4.1 Kvalifikation och socialisation.....	24
5.4.1.1 Anciennitet.....	25
5.4.1.1.1 Anciennitet inom polisen .....	25
5.4.2 Förväntningar på arbetet.....	26
5.4.3 Motivation .....	27
5.5 Sammanfattning av referensram .....	27
6. Empiri.....	29
6.1 Yrket .....	29
6.1.1 Ideal.....	29
6.1.2 Verklighet.....	31
6.2 Kvalifikation .....	33

6.2.1	Ideal .....	33
6.2.2	Verklighet .....	34
6.3	Organisationskultur .....	36
6.4	Sammanfattning av empirin .....	39
7.	Analys .....	40
7.1	Yrket .....	40
7.2	Kvalifikationer .....	42
7.3	Organisationskultur .....	44
7.3.1	Socialisering .....	44
7.3.2	Syn på organisationskultur .....	45
7.3.3	Subkulturer och institutioner .....	46
7.3.4	Organisationsuppbyggnad .....	46
7.4	Sammanfattning av analysen .....	47
8.	Slutsatser .....	48
8.1	Slutsatsdiskussion .....	49
8.2	Metoddiskussion .....	50
8.3	Employer Branding & Talent Management .....	51
8.4	Förslag till fortsatt forskning .....	53
9.	Referenslista .....	54
10.	Bilaga 1 .....	57



## 1. Inledning

Vi har i denna kandidatuppsats valt att fördjupa oss inom polisens organisation och kommer löpande att beröra olika delar som innefattas i organisationen. Allt ifrån organisationskultur till rekrytering och kvalifikationer. Anledningen till att vi valt att studera detta är att vi båda tycker att polisen verkar vara en intressant organisation att studera och vi är nyfikna på hur polisväsendet fungerar i närmare detalj. Vi har en viss förförståelse för hur arbetet inom organisationen ser ut då vi har nära bekanta och anhöriga som arbetar som poliser. Berättelser från dessa individer om deras upplevda arbetssituation har väckt vårt intresse och också varit en bidragande orsak till att vi valt just detta ämne för uppsatsen. Vi upplever att det finns vissa fördomar om polisväsendet och att det är en organisation som många tycker till om och på så sätt skapar sig en förutfattad mening kring, utan att egentligen ha någon insikt. För vår egen del har vi, när vi hört och läst om berättelser från verkligheten ibland förvånats och tänkt: går det verkligen till såhär? Många av de exempel vi tagit del av har sin grund i organisationskulturen och därför är det intressant för oss att titta djupare på den kultur som råder. Två följande exempel från verkligheten beskriver situationer som visar på detta;

En nybliven polisassistent berättar om situationer där han/hon påverkats negativt av en kultur som upplevs sitta i väggarna och begränsa initiativtagande och framåtanda. ”*Jag upplever att jag, när nya tjänster dyker upp på polisens intranät, inte kan söka dessa då det finns en negativ attityd från äldre poliser gentemot oss nya poliser som försöker göra tidig karriär. En utomstående förstår inte detta fenomen, det sitter i väggarna och det utgör ett hinder för att bryta det mönstret som jag som aspirant/nyutexaminerad förväntas följa. Jag anser att det finns en förutfattad mening om att det inom polisen finns en utstakad väg för nya poliser att vandra och försök till genvägar är inte accepterat. Dock syns detta inte utåt, cheferna uppmanar oss att söka nya tjänster men bland våra äldre kollegor (som förmodligen gått denna utstakade väg) får jag känslan av att man ser ner på detta beteende. Man ska inte tro att man är någonting, bland annat genom att söka andra tjänster än de som tillhör standardförfarandet för en nyutexaminerad polis*” (Samtal med Polisassistent, 2011-04-11).

Forskaren Gunnar Ekman på Handelshögskolan i Stockholm ger i sin avhandling *Från text till betong* följande exempel efter att ha observerat polisen i Stockholm.

“*Denna dag kvitterade poliserna ut en buss av den enkla anledning att en kommendering stod på schemat. Av poliserna var Anér äldst och av den anledningen utsågs hon till chef. Inget poliserna behövde prata om. Om det inte finns någon befäl är den äldste polismannen chef. Med ålder avses tjänsteålder, det vill säga tid från påbörjad polisutbildning. I det fall poliserna har gått i samma klass delar de in sig med hjälp av levnadsåldern. Detta börjar redan på Polishögskolan och aspiranterna är väl medvetna om sin placering i hierarkin. Den yngste tröstar sig med att i alla fall bli äldre än poliser i den nästkommande årskullen*” (Ekman 1999:111).

## 2. Problemanalys

Båda dessa exempel från verkligheten visar att det finns både regler, attityder och andra delar inom kulturen som påverkar relationerna mellan yngre och äldre kollegor. Exempelen visar att det finns oskrivna regler som säger att ”äldst vet bäst”. Detta kan medföra svårigheter för nyutexaminerade poliser att tycka till och fullfölja sina ambitioner. Vi ställer oss frågorna huruvida denna del av organisationskulturen är utbredd och om ”äldst vet bäst – principen” påverkar organisationen på fler områden än enbart kulturen. Det första exemplet ger en vink om att principen återfinns även inom rekryteringsprocesser. För att ta reda på detta utforskar vi vad tidigare studier har kommit fram till inom ämnet.

Det finns en hel del studier av polisväsendet, både i Sverige och i utlandet. Vissa av dessa studerar organisationskulturen inom polisen, andra tar istället ett genusperspektiv medan vissa är mer yrkesbeskrivande och allmänna (Stenmark 2005, Dahlgren 2007, Cordner & White 2010). Vi har valt att fokusera på de tidigare studier som berör både polisväsendet och organisationskulturen och genom dessa försöka få en klarare bild över hur vilka faktorer som påverkar en rekryteringsprocess och som då avgör vem som tillsätts till vilken tjänst inom polisens organisation.

En tidigare studie som berör polisväsendet är en rapportserie som Pliktverket genomfört under åren 2002-2004 där de följt blivande poliser från utbildningen till de första åren inom yrket. Detta har gjorts genom rapportserien bestående av rapporterna *Att bli polis! – aspiranttiden*, *Det första året i yrket*, *De två första åren*, *Den första tiden*, *Att vara polis - efter tre, fyra år* samt en sammanfattning av hela rapportserien. Serien är ett exempel på studier som ger en generell bild över hur de nyutexaminerade ser på utbildningen och framför allt på deras första tid som poliser. Tanken med detta projekt har från pliktverkets sida varit att dels hitta områden där förändringsarbete är nödvändigt samt att undersökningen mer allmänt ska verka som ett underlag för utvecklingsarbete inom verksamheten. Rapportserien bygger på enkätfrågor med samma grupper av poliser men efter olika många år i yrket. Frågorna berör områden som trivsel, stress och hur man klarar av att bemöta de krav och förväntningar som finns inom yrket. I huvudsak trivs poliserna bra och många utav dem planerar att stanna i yrket under de kommande åren <sup>1</sup>. Detta gör att skillnaderna mellan de olika enkätstudierna är relativt små. Det är dock en intressant skillnad, som skulle kunna ha att göra med relationer mellan kollegor och även bero på kulturella aspekter, att många poliser upplever att de vid det senare undersökningstillfället i mindre utsträckning ”känner att de har lätt att samarbeta med kollegorna, oftare har tankar på att lämna yrket, oftare ångrar att de blev poliser” <sup>2</sup> än vad de angav vid det första enkätstillfället.

Gunnar Ekman (1999) tar i sin avhandling *Från text till batong* upp föreställningen om att texter kan styra praktik. Texter avser i detta fall bland annat lagar, regler, styrdokument och verksamhetsplaner. Med det som bakgrund undersöker Ekman vad som styr den praktiska verksamheten för närpolis, en verksamhet som präglas av många och motstridiga krav från

---

<sup>1</sup><http://rekryteringsmyndigheten.se/service-och-e-tjanster/rapporter/> (tillgänglig 2011-05-19)

<sup>2</sup>[http://rekryteringsmyndigheten.se/PageFiles/359/rapport11\\_attvarapolis.pdf](http://rekryteringsmyndigheten.se/PageFiles/359/rapport11_attvarapolis.pdf) s. 17 (tillgänglig 2011-05-19)

fyra centrala relationer. Dessa relationer är de mellan text om närpolisarbete och närpoliser, mellan chefer och närpoliser, mellan närpoliser och medborgare samt relationen närpoliserna emellan. Genom en beskrivning av närpolisarbete och en analys av dessa fyra relationer kommer Ekman fram till att småprat, det vill säga det prat som sker internt mellan kollegor på samma hierarkiska nivå och som har en normreproducerande funktion, är det avgörande sättet för poliser att hantera dessa motstridiga krav. Polisarbete är beroende av förtroendefyllda relationer poliser emellan, inte minst när det uppstår situationer med våld. Då blir dessa relationer ett sätt att reducera våldets osäkerhet. Där har det förtroendebyggande småpratet således en betydande roll. Ekman kommer även fram till att det är genom småprat som normer lever vidare inom polisens organisation, något som gör de äldre till förebilder då föreställningar om hur polisarbete är och bör vara sprids från en polis till en annan (Ekman 1999).

Vi har tidigare nämnt ett exempel ur Ekmans avhandling som visar att ”äldst vet bäst” är en princip som förekommer inom polisväsendet. Ekman benämner denna princip anciennitetsprincipen och förklarar den som en princip där ålder är en faktor som ger företräde. Vi kommer att ge en ytterligare beskrivning av denna princip i referensramen. Även om anciennitetsprincipen är förekommande och i enighet med det första exemplet ur verkligheten kan verka som en hämmande princip vill Ekman ändå trycka på att polisarbete ofta är att hantera en mångfald av olika situationer. Mångfalden är ett annat uttryck för ”verkligheten” vilket gör polisarbete omöjligt att lära ut på annat sätt än genom att arbeta som polis. Det förklarar också varför äldre poliser blir förebilder (Ekman 1999).

Henric Stenmark från Umeå Universitet har skrivit en avhandling som heter *Polisens organisationskultur*. Han beskriver polisens organisationskultur som starkt befäst i organisationen och präglad av en stark kåranda där alla förväntas ställa upp för varandra i alla lägen. Stenmark belyser också nackdelarna med detta då han menar att den starka kollektiva känslan bland poliserna kan skapa subkulturer och ett ”glapp” mellan ledningen (som ofta är juristutbildade) och de ”vanliga” poliserna. Stenmark nämner också att personalsammansättningen påverkar kulturen inom polisväsendet och här påpekar han, precis som Ekman (1999), att ålder och erfarenhet är en viktig del i polisens organisationskultur. Kulturen beskrivs bestå av rutiner och oskrivna regler där man håller hårt på åldersordningen - gammal vet bäst (Stenmark 2005). Att Stenmark beskriver hur viktig personalsammansättningen är för vilken kultur som skapas visar även att det finns en relation mellan både rekryteringen, organisationskulturen och anciennitetsprincipen.

Ytterligare en tidigare studie om polisväsendet är skriven av Marie Hansson som under höstterminen 2010 skrev en masteruppsats om förväntningar på polisarbete. Hanssons huvudsakliga syfte var att undersöka om allmänhetens förväntningar på polisarbete stämmer överens med vad poliserna själva tror att allmänhetens förväntningar är på dem. Ett ytterligare fokus för studien var att se hur texter i form av styrdokument används av de lokala poliserna, det vill säga i likhet med Ekman (1999) se om texter har någon inverkan på praktiken. Resultatet från studien visar att man på lokal nivå är väl införstådd i allmänhetens förväntningar men att problem med detta förekommer högre upp i hierarkin. Att de som producerar texter inte är desamma som väntas följa dem innebär vissa brister, bland annat



avsaknad av vetskap om allmänhetens förväntningar. Det är särskilt besvärande då allmänheten på sätt och vis är polisernas arbetsgivare. Genom att ta reda på vad allmänheten har för förväntningar på polisen arbetar man förebyggande då man också kan arbeta med det som allmänheten förväntar sig. Därmed skapar man en trygghet i samhället, både en faktiskt och en upplevd sådan. En förbättrad kommunikation, framför allt nedifrån och upp, skulle göra framtida styrdokument mer anpassade till allmänhetens förväntningar. I likhet med Ekman (1999) visar Hanssons studie att texterna uppifrån är alldeles för abstrakta och inte tillräckligt precisa i sina målformuleringar, vilket lämnar en hel del för tolkning för de tänkta användarna, poliserna. Hansson för även en tes som vittnar om det Ekman (1999) nämner i sin avhandling, nämligen anciennitetsprincipen. Även Hansson konstaterar att erfarenhet och tjänsteålder är viktigt inom polisväsendet. Hon menar också att de yngre poliserna sannolikt har en nyare och mer öppen syn på polisarbete jämfört med många äldre kollegor som är mer styrda av gamla tankesätt, normer och vanor. Enligt henne är det kombinationen som kan utföra ett riktigt bra arbete (Hansson 2010).

Rolf Granér och Maria Knutsson har även de undersökt polismyndigheten. De har skrivit två böcker om polisens organisationskultur med särskilt fokus på etik. Underlaget för deras böcker har hämtats från litteratur, intervjuer och enkätundersökningar som författarna själva gjort, såväl under som före skrivandet av etikböckerna. Författarna lägger tonvikt på vad som styr polisens bedömningar och handlande, både mot medborgare och mot kollegor. Detta tydliggörs ofta genom exempel tagna ur de empiriska undersökningarna. Böckerna syftar till att uppmärksamma att de etiska problemen, vad som är rätt och fel och gott eller ont, är speciellt viktiga för verksamheter som arbetar inom den offentliga tvångsmakten. God etik medför bättre metoder och förhållningssätt inom polisväsendet. Granér och Knutsson, precis som andra studier vi har tagit upp, pratar om en stark kultur inom polisen som i många fall upplevs ”sitta i väggarna”. Men Granér och Knutsson redovisar även en ytterligare sida av kulturen som såväl nyutexaminerade som erfarna poliser står bakom. Det handlar om att organisationen är hierarkisk och revirtänkande. Författarna håller med tidigare studier kring att man håller hårt på åldersordningen äldst vet bäst, men väljer att belysa de mer negativa följderna av detta. De menar att det förekommer dubbelsidiga inbördes relationer. Å ena sidan kamratskap och kollegialitet, å andra sidan relationer färgade av avund och konkurrens med en hög nivå av ryktesspridning och spekulerande om varandra som följd (Granér & Knutsson 2000, 2001).

Ur den tidigare forskningen utläser vi att många frågor både har ställts och besvarats kring organisationskulturen i stort inom polisen. Studierna som berör kulturen handlar i många fall om relationer mellan äldre och yngre poliser, därmed berör de även frågor om personalsammansättning och indirekt också rekrytering. Vi ser att anciennitetsprincipen medför att attityder och regler skapas inom kulturen vilket även påverkar rekryteringen. De äldre polisernas åsikter och arbetssätt blir ”de rätta” och det innebär problem för de unga poliser som önskar göra sig hörda och som vill starta igång sin karriär. Med en bakgrund i det som tidigare forskats på inom området finner vi att både anciennitetsprincipen och rekryteringsprocesserna förtjänar en djupare analys. Det är intressant att ta reda på de konsekvenser anciennitetsprincipen kan medföra samt vilka kvalifikationer som prioriteras

vid en rekrytering för att sedan problematisera kring dessa.

## **2.1 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur man som polis kvalificerar sig för internrekrytering.

Vilka möjliga vägar finns det för poliser att gå vad gäller karriären och vilka eventuella mekanismer inom polisens kultur kan agera hinder för detta?

## **3. Disposition**

Kapitel ett är en inledning som beskriver vårt val av studieämne. Det visar också två exempel på berättelser från verkligheten som bidragit till att intresset för detta ämne väckts. I kapitel två gör vi en problemformulering där vi undersöker tidigare studier för att sedan kunna urskilja en intressant och specifik inriktning på vår studie. Kapitel tre är denna disposition som är en kartläggning över uppsatsens form. I kapitel fyra diskuteras olika metoder och vårt val av metod. Vi beskriver hur vi tänkt kring bland annat intervjufrågor och hur vi gått till väga i vår analys. Därefter följer kapitel fem som beskriver den teoretiska referensramen för uppsatsen. Teorier är nödvändiga för att skapa en vetenskaplig grund till den kommande undersökningen och analysen. Det sjätte kapitlet är en presentation av den empiriska undersökningen, det vill säga en redogörelse över de svar respondenterna gett oss vid intervjuerna. Empirikapitlet är uppdelat tematiskt för att underlätta för läsaren att urskilja de huvudområden som respondenternas beskrivningar berör. Efter den empiriska undersökningen följer analysen av detta material, kapitel sju. Analysen är redovisad enligt samma tematiska uppdelning som empirin. Avslutningsvis redogör vi i kapitel åtta för de slutsatser som analysen har lett fram till, för att sedan diskutera dessa. I Bilagan som medföljer presenteras också den intervjumall som använts vid samtliga intervjuer.

## 4. Metod

*I metodkapitlet presenteras vårt val av metod samt vilken data som samlats in och varför. Tillvägagångssättet under den empiriska undersökningen beskrivs samt hur vi gått till väga under analysen. Studiens trovärdighet och vilka faktorer som kan ha påverkat den diskuteras slutligen.*

### 4.1 Val av metod

Metodval ska ske i samband med val av teoretiskt perspektiv och valet av metod ska vara motiverbart i förhållande till den aktuella frågeställningen. Valet av metod ska underlätta att syftet uppnås och att man kan svara på frågeställningen (Trost 2005:15). När man gör sitt metodval finns det olika metoder att välja mellan. Den valda metoden tillämpas sedan under insamlande och tolkning av empirin. Två metoder är den kvalitativa och den kvantitativa metoden, dessa kan antingen användas enskilt eller kombineras. När en kvalitativ metod används studerar man relationer mellan människor, sådant som är icke mätbart. Medan en kvantitativ metod används när man studerar sådant som kan mätas, relationer mellan variabler (Trost 2005:9). Vi har valt en kvalitativ metod då vi i vår studie utgår från respondenternas egna perspektiv.

Då studien utgår från subjektiva uppfattningar från ett begränsat antal respondenter kan det vara problematiskt att få ett resultat som visar helheten och som är generaliserbart. Det som dock är möjligt är att tolka delarna för att sedan försöka skaffa sig en bild av helheten. Att tolka meningsfulla fenomen samt vilka villkor som föreligger inom en organisation möjliggör för att bättre förstå meningar, detta kallas att använda ett hermeneutiskt synsätt (Alvesson & Skoldberg 2008). Vid tolkning av meningsfulla fenomen är förförståelsen och kontexten av yttersta vikt. Sambandet mellan det som ska tolkas, förförståelsen och den kontext som tolkningen sker inom bildar gemensamt det viktigaste begreppet inom hermeneutiken, nämligen den hermeneutiska cirkeln. Denna cirkel symboliserar faktumet att all forskning består av rörelser mellan helhet och del. Hur helheten ska tolkas och förstås är beroende av hur delarna tolkas och vice versa (Gilje & Grimen 1992).

Då vår studie syftar till att skapa en förståelse för de subjektiva uppfattningar som föreligger anser vi att ett hermeneutiskt synsätt och en kvalitativ ansats är de bäst utformade metoderna för vårt ändamål.

### 4.2 Urval

Vi har i vår empiriska undersökning intervjuat åtta poliser. Samtliga poliser är utvalda av anhöriga och bekanta till oss som är poliser och de har därmed varit våra "dörröppnare" till polismyndigheten. Valet av respondenter är till viss del ett strategiskt urval då vi önskade att

respondenterna (som våra kontakter lotsade oss vidare till) skulle uppfylla vissa kriterier. Trots dessa önskemål är urvalet i huvudsak ett så kallat snöbollsurval då vi själva inte helt kunnat påverka vilka respondenter som valts eller valts bort (Trost 2005:117–119).

Våra kriterier var att de utvalda respondenterna skulle representera en uppdelning om tre yngre poliser, tre äldre poliser, en fackligt involverad polis och en polis på chefsposition med insyn i personalfrågor. Ytterligare önskemål var att de yngre poliserna skulle ha erfarenheter från något arbete innan de började på polishögskolan, att båda könen skulle vara representerade samt att det var en viss geografisk spridning vad gäller arbetsområde. Anledningen till dessa önskemål var att de yngre poliserna skulle ha möjligheten att jämföra sina upplevelser med tidigare arbeten, att resultatet inte skulle bli könsrelaterat samt att ingen lokal organisationskultur eller förutsättning skulle påverka resultatet i alltför stor utsträckning. Med hjälp av våra kontakter inom polisväsendet skapades två respondentgrupper som kan beskrivas enligt följande.

### *Unga poliser*

Med unga poliser avses polisassistenter med cirka ett år i tjänst. Urvalet i denna grupp representeras av både män och kvinnor. De unga och nyutexaminerade poliserna har genomgått polishögskolans utbildning på olika platser runt om i Sverige och deras uppfattningar om skoltiden kan ses ge en generell bild, då de representerar olika högskolor. De har också genomgått en aspiranttjänstgöring på sex månader inom polismyndigheten i Västra Götaland och har sedan fått anställning inom polisväsendet i samma region.

### *Äldre poliser*

Urvalet i denna grupp innefattar poliser från olika delar av verksamheten, både från inre och yttre tjänst. Även denna grupp består av både män och kvinnor samt en facklig representant. Erfarenheterna och bakgrunden hos dessa poliser skiljer sig markant åt då de alla arbetar inom olika delar av polisverksamheten. Detta måste tas i beaktande då den erfarenhet personen har också påverkar hur denna uppfattar en viss situation. De äldre poliserna har arbetat inom polismyndigheten i mellan fyra och femton år.

När vi i studien använder begreppet *en yngre polis*, avses alltså en polisassistent med cirka ett års erfarenhet av yrket. Då vi använder benämningen *en äldre polis* avses en polis med mer än fyra års erfarenhet som kan innefatta olika grader och positioner. Begreppen yngre och äldre ska därför inte kopplas till levnadsåldern på den intervjuade polisen utan syftar enbart till tjänsteåldern. Ibland används samlingsbegreppet *poliser*, detta använder vi bland annat då åsikterna är liknande hos en majoritet av poliserna i de båda grupperna.

Utöver intervjuer med personerna i de två respondentgrupperna har vi också granskat polismyndighetens och polishögskolans hemsida. Detta har gjorts i syfte att tolka vilken bild myndigheten vill visa upp utåt. Med granskning menas en genomgång av de texter och bilder som finns på hemsidan.

### 4.3 Intervjuer

Efter att ha bestämt inriktning på en uppsats och därefter ha formulerat ett syfte och eventuella frågeställningar kan man urskilja vilken data som behöver samlas in för att svara på frågorna och uppfylla syftet. Vi utformade våra intervjufrågor efter ett semistrukturerat tillvägagångssätt. Ett semistrukturerat tillvägagångssätt innebär att man formulerar några övergripande frågor eller områden som ska diskuteras (Kvale & Brinkmann 2009). Vi ville utforma en mall som skulle få respondenterna att berätta om deras upplevelser med egna ord utan att försköna verkligheten. Att använda en semistrukturerad intervjumall ger en öppen diskussion som ger möjlighet till att ställa följdfrågor på de svar som är extra intressanta eller som behöver ytterligare fördjupning (Kvale & Brinkmann 2009:43). Den första frågan i intervjumallen är en personlig fråga där bakgrund och tidigare arbetslivserfarenheter behandlas, medan resterande frågor är utformade för att skapa en diskussion kring de områden som berör vårt syfte och vår problemformulering. Vi har i utformandet av mallen strävat efter att i minsta möjliga utsträckning begränsa respondenterna genom att ställa allt för snäva frågor. Däremot följde mallen en struktur i form av övergripande teman, något som var nödvändigt för att kunna göra svaren jämförbara (Kvale & Brinkmann 2009). Samma intervjumall har använts vid samtliga av intervjuerna.

### 4.4 Tillvägagångssätt

Intervjuerna bokades löpande under en tvåveckors period och genomfördes, undantaget en, i polisens lokaler runt om i Göteborg. Innan intervjuerna började lade vi några minuter på socialt samtalande och övergick sedan till att förklara vad uppsatsen handlade om och respondenterna fick också möjlighet att ställa frågor om det fanns några. Detta gjordes för att de skulle känna sig trygga med situationen. Innan intervjun startade informerades samtliga respondenter om att full sekretess skulle tillämpas på deras intervjusvar. Det var viktigt för oss att respondenterna skulle känna att de kunde dela med sig av sina verkliga upplevelser och inte känna rädsla för att deras medverkan eller åsikter skulle få någon negativ konsekvens för dem. Vi påpekade också att det inte fanns något rätt eller fel utan att vi var ute efter de personliga upplevelserna, vilket innebär att intervjuobjektets åsikt alltid är rätt.

Intervjuerna gjordes avskilt och samtliga poliser tillät att intervjun spelades in på bandspelare. Inspelningen gjorde att vi kunde fokusera på att lyssna och ställa bra följdfrågor istället för att anteckna. Intervjuernas längd varierade något men snittet låg runt 45-50 minuter per polis. Efter att intervjuerna genomförts sammanställdes materialet i det som senare behandlas under rubriken empiri. Empirin i sin helhet skickades också ut till samtliga intervjuade via mejl för att varje polis skulle ha möjlighet att godkänna att de svar de gett överensstämde med våra tolkningar av dem.

## 4.5 Analys

Arbetet med utformandet av en analys inleddes med att vi läste igenom empirin ett antal gånger samtidigt som vi gjorde markeringar för eventuella kopplingar till teorin. Dessutom gjorde vi markeringar där vi såg att respondenter svarat i stort sett lika eller väldigt olika. Därefter gick vi gemensamt igenom det empiriska underlaget tillsammans och jämförde våra tankar kring detta avsnitt. Vi enades om de tydligaste likheterna och skillnaderna mellan empiri och teori samt diskuterade hur vi på bästa sätt skulle kunna analysera dessa. Vi har i analysen försökt angripa både empirin och teorierna från flera olika synvinklar för att skapa en djup och intressant analys. Vi hade i baktanken att analysen sedan skulle mynna ut i några övergripande slutsatser som sedan diskuteras i en slutsatsdiskussion.

## 4.6 Förförståelse

Vi inledde denna studie med ett visst mått av förförståelse som vi skaffat oss genom vänner och bekanta som är poliser. Vi har genom dem fått höra hur de upplevt olika arbetssituationer och också fått information om specifika upplevelser som berör vissa områden, bland annat internrekryteringen. Detta var många gånger intressanta historier som väckte en hel del frågor och som ibland lämnade oss lite häpna. Precis som vi beskriver i inledningen har dessa berättelser i mångt och mycket bestämt riktningen på denna uppsats.

Att ha en förförståelse kan vara riskabelt då det kan styra uppfattningarna hos den som studerar. Man riskerar då att missa sådant som inte stämmer överens med förförståelsen, men som ändå kan vara mycket intressant för studien. Risken är att en förförståelse resulterar i en förutfattad mening kring vilket resultatet kommer att bli och att man då blir ”blind” för det verkliga resultatet. Samtidigt kan en förförståelse vara positiv då inblick i verksamheten ökar förståelsen för resultatet samt kan vara till hjälp vid en avgränsning. Man har redan en insikt kring vilka områden som är intressanta att studera och kan således urskilja en relevant och intressant inriktning på undersökningen (Gilje & Grimen 1992: 183). Ett visst mått av förförståelse finns dock alltid omedvetet, man möter aldrig världen helt förutsättningslöst. Det är också ett måste att ha en viss förförståelse, för att sedan kunna skapa sig en förståelse i överhuvudtaget (Kvale & Brinkman 2009:226).

Den förförståelse vi haft med oss in i uppsatsen har påverkat i den mån att vi tidigt kunde urskilja en inriktning och ett ämne som vi fann intressant. Att ha nära kontakter med anställda inom den verksamhet vi studerar påverkar också då vi även utanför uppsatsskrivandets tid, genom dem, informerats om den verksamhet vi studerar. Vi upplever att vår förförståelse har format uppsatsen i viss mån, speciellt vid val och utformande av syfte samt vid valet av respondenter. Vår förförståelse har dock reviderats under studiens gång då vi kommit i kontakt med information som inte stämte överens med vår förförståelse. Att vara öppen för att förförståelsen kommer att revideras med tiden har varit viktigt för oss, att ha denna öppenhet är också en förutsättning för att förståelse mellan människor ska vara möjlig (Gilje & Grimen

1992: 188).

## 4.7 Trovärdighet

Vid kvalitativa intervjuer strävar man efter att få veta vad den intervjuade menar med eller hur den uppfattar ett ord eller företeelse. Eftersom intervjuer inte översätts till siffror blir begrepp som validitet (giltighet) och reliabilitet (tillförlitlighet) aningen missvisande då dessa begrepp härstammar från den kvantitativa metodologin. Istället talar man om trovärdighet när det gäller kvalitativa studier. Trovärdigheten utgör ett av de största problemen med en sådan typ av studie som denna. Vi måste kunna visa läsaren att våra data och våra analyser är trovärdiga, bland annat genom att påvisa att våra data är insamlad på ett för den aktuella problemställningen relevant sätt. Här spelar frågorna i intervjumallen en stor roll och vår förmåga som intervjuare att vara objektiva, det vill säga nollställda i fråga om att vara helt sakliga, utan åsikter och utan ställningstagande. Helt nollställd, eller objektiv, kan ingen vara. Man har alltid ett bagage med sin egen världsbild med sig in i alla situationer, som påverkar hur man tolkar det som finns omkring sig. Vi har också beskrivit att förförståelse påverkar tolkningar och uppfattningar. Det viktiga i sammanhanget är att undvika att påverka respondenten med andra åsikter och värderingar än dennes egna eftersom det är just respondentens opåverkade föreställningar man vill åt och ingenting annat (Trost 2005:111–114).

Enligt vetenskapsrådet finns det fyra etiska krav som man som forskare bör uppfylla; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vi upplever att vi uppfyllt dessa krav då vi informerat om undersökningens innehåll, vi har fått respondenternas samtycke till intervju och samtycke till att våra tolkningar av svaren är korrekta. Vi har varit noggranna med sekretess och att inget ska kunna spåras tillbaka till respondenten samt att vårt enda syfte med informationen från intervjuerna har varit att berika vår uppsats<sup>3</sup>. Att se till att man uppfyller dessa fyra krav bidrar i sin tur till ökad trovärdighet för studien (Trost 2005:113).

## 5. Referensram

*I kapitlet presenteras den teoretiska referensram som ger studien stöd. För att kunna tolka en empirisk undersökning och sedan analysera den är det viktigt med en teoretisk kunskap som bakgrund. Vi behöver teoretiskt utforska både polisväsendet, organisationskulturen och internrekryterings processer för att i största möjliga utsträckning kunna tolka det empiriska materialet på ett rättvist sätt. I figuren nedan visas de valda teoriområden som kommer att beröras i kapitlet samt hur de hänger samman med varandra.*

---

<sup>3</sup>[www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf](http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf) (tillgänglig 2011-05-16)



Tidigare forskning säger att kulturen är väldigt stark inom polisen.

Vad innebär det generellt?



Vad innebär organisationskultur?  
...och hur tar den sig i uttryck hos polisen?



Socialiseras in i en kultur, till att värdera vissa kvalifikationer.

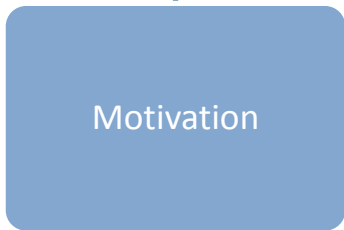
Vad är kvalifikationer och hur skaffar man dem?



Enligt teorin präglas polisens organisation av en åldersprincip, påverkar detta även rekryteringen?



Innan man rekryteras och blir en del av organisationen finns vissa förväntningar, både på yrket och på hur man ska kvalificera sig.



Om man sedan rekryteras kan dessa förväntningar antingen besvaras eller utebli, det påverkar motivationen.



## 5.1 Polisväsendet

Polisen är idag en av de största statliga verksamheterna med drygt 28 000 anställda. Polisväsendet lyder under justitiedepartementet och organisationen består av en central och en lokal nivå. Rikspolisstyrelsen är den centrala nivån och de 21 polismyndigheterna utgör således den lokala nivån, en myndighet för varje län. Varje polismyndighet har en länspolismästare som chef men ledningen av polismyndigheten står en polisstyrelse med regeringsvalda politiker för. Polisstyrelserna avgör själva hur en polismyndighet ska vara organiserad, varför strukturen mellan myndigheterna kan variera en aning<sup>4</sup>. Däremot finns det inom varje myndighet alltid en utrednings- och lagföringsenhet, en brottsförebyggande enhet samt en serviceenhet<sup>5</sup>. Att polismyndigheten är en del av den offentliga sektorn innebär i huvudsak tre skillnader för organisationen jämfört med om den skulle varit privatägd. Den första skillnaden är, som ovan nämnt, att myndigheten lyder under justitiedepartementet och således påverkas av politiken i landet. Den andra skillnaden är att organisationen är så kallat multifunktionell. Detta innebär att polismyndigheten har krav från flera olika håll att tillgodose. Man lyder således under en kombination av många olika styrformer där hänsyn till flera olika parter förväntas tas. Skillnad nummer tre grundar sig i vilken marknad organisationen befinner sig inom. Den offentliga marknaden skiljer sig från den privata genom att inte ha fri konkurrens och inte heller vara helt ekonomiskt driven. En av den offentliga sektorns viktigaste uppgifter är att korrigera de marknadsproblem som den privata sektorn skapar (och inte själv kan lösa) med hjälp av offentliga ingrepp (Christensen et al. 2005). I dagens samhälle ser vi att många delar av den offentliga sektorn arbetar med förändringar som tar dem allt närmare en organisationsform som liknar den privata sektorns. Denna reformvåg kallas New Public Management (NPM) och består av reformer som genom att tona ned skillnaderna mellan sektorerna syftar till att effektivisera verksamheter.

Polismyndigheten i Västra Götaland är uppdelad i fyra större polisområden med tillhörande 57 polisstationer<sup>6</sup>. Det största området är Storgöteborg som uppdelat i olika polisenheter sträcker sig från Mölndal i söder, till Stenungsund i norr. Ledningen för området är placerad på Skånegatan i centrala Göteborg<sup>7</sup>. För att bli polis krävs en utbildning på Polishögskolan som omfattar fyra terminers heltidsstudier, men den räknas inte som en akademisk utbildning. Efter godkända studier tar de studerande polisexamen. Därefter följer en termins aspirantutbildning på en polismyndighet innan man kan bli anställd som polis. Polishögskolan finns belägen i Solna, Umeå och Växjö och det är rikspolisstyrelsen som ansvarar för antagningen<sup>8</sup>. Från aspirant till rikspolischef är det 13 nivåer<sup>9</sup>. Som aspirant ges tillfälle att

---

<sup>4</sup><http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/> (tillgänglig 2011-04-12)

<sup>5</sup>[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/21-polismyndigheter/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/21-polismyndigheter/)(tillgänglig 2011-04-12)

<sup>6</sup>[http://polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-lan/](http://polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-lan/)(tillgänglig 2011-04-12)

<sup>7</sup>[http://polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-lan/Organisation/Polisomrade-1/](http://polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-lan/Organisation/Polisomrade-1/)(tillgänglig 2011-04-12)

<sup>8</sup><http://www.arbetsformedlingen.se/yrkena-o?url=-491989159%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D299&sv.url=12.78280711d502730c1800072>(tillgänglig 2011-05-03)

testa på delar av normalt polisarbete. En del avser ordningspolis, en del utredningsarbete och sista delen spaningsverksamhet. Därefter söker man anställning som polisassistent vid en myndighet och enhet <sup>10</sup>.

Den polispraktik man vanligast kommer i kontakt med som medborgare är närpolispraktik, vilket inte är så konstigt då nära hälften av alla poliser i Sverige arbetar som närpoliser. Närpoliser patrullerar på stadens gator och har polisstationerna runt om i landet som sina säten. Närpoliser är, som namnet antyder, den lokala polisen och har därmed god kännedom om lokalsamhället och vilka de vanligt förekommande problemen är. Närpoliser arbetar därför mycket med vad som kallas mängdbrottslighet, något som kan beskrivas som all typ av brottslighet förutom den allra grövsta <sup>11</sup>.

## 5.2 Organisationskultur

Begreppet organisationskultur används inom många områden och på många olika sätt, det finns många olika definitioner av begreppet och olika faktorer innefattas i begreppet beroende på vem det är som beskriver det. En allmän syn på organisationskultur är dock att se det som ett socialt kitt, som den sammanhållande kraften i organisationen. Mats Alvesson (2001) beskriver det sociala kittet som en metafor för att se organisationen som integrerad och kontrollerad av icke-formella och icke-strukturella medel. Dessa medel kan vara värderingar, normer, uppfattningar och åsikter som anses hålla samman organisationen och vara social-integrativa krafter. Alvesson menar i sin bok *Organisationskultur och ledning* att organisationskultur är något som skapas mellan människor och inte inom den enskilda individen. Han framhäver att det är de socialt delade innebörderna (här nämns bl.a. värderingar och normer) som är intressanta, inte de personliga (Alvesson 2001:11,12,53,54).

Hos Alvesson framkommer det att organisationskultur är ett komplext begrepp och att det sällan ser likadant ut i olika organisationer. Detta medför att man inte kan eller bör använda sig av en specifik modell eller metod när man granskar kulturen inom en organisation. När man granskar organisationskulturer krävs det att man sätter sina fördomar och egna åsikter åt sidan och tillämpar ett öppet och tolkande synsätt på organisationen och dess kultur. Man behöver också ha ett kritiskt synsätt och en medvetenhet om att valet av faktorer som innefattas i begreppet kultur är en tolkningsfråga och ofta ser olikt ut. Man måste då komma ihåg att dessa faktorer både kan hjälpa och stjälpa genom att i vissa fall avslöja kulturella fenomen medan de i andra fall kan dölja dem (Alvesson 2001:29, 299).

En annan forskare som definierat organisationskulturbegreppet är Schein. I Henning Bangs bok *Organisationskultur* har han valt att göra det enligt följande; ”Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklade av en viss grupp då den lärt

---

<sup>9</sup><http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Informationsmaterial/01%20Polisen%20nationellt/gradbet0711.pdf> (tillgänglig 2011-04-12)

<sup>10</sup><http://www.polishogskolan.se/sv/Polisprogrammet/Aspirantutbildning/> (tillgänglig 2011-04-12)

<sup>11</sup>[http://polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/Sa-arbetar-Polisen/Specialkompetenser/Narpolisen/](http://polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/Sa-arbetar-Polisen/Specialkompetenser/Narpolisen/) (tillgänglig 2011-04-12)

sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till dessa problem” (Bang 1999:22). Precis som de flesta andra definitioner utgår denna från att organisationskulturen ses som något kognitivt och idémässigt (Bang 1999).

Organisationskultur är ett begrepp utan enad definition, men konstateras ändå förekommande i de flesta organisationer. Det råder en viss oenighet kring vilka faktorer som skall räknas som kärnan i organisationskulturen, men de fyra mest använda och erkända kärnelementen är; värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar (Bang 1999:23). Nedan följer en kort redogörelse för dessa fyra för att på så sätt ge en översiktlig bild över de faktorer som vanligen innefattas i en organisationskultur.

### **5.2.1 Värderingar**

Värderingar är den vanligaste faktorn som benämns när man diskuterar innehållet i en organisationskultur. Vanligt är att man delar in värderingarna efter huruvida de är uttalade eller outtalade (Bang 1999). De uttalade värderingarna finns ofta formulerade i till exempel företagsvisioner, ledningsfilosofier eller givna målsättningar. De är värderingar som de anställda är medvetna om, ofta skapade av ledningen. De outtalade är, som namnet antyder, inte givna och inte medvetna. De outtalade värderingarna ligger till grunden för det faktiska handlandet hos de anställda. Det finns risker med både outtalade och uttalade värderingar. De uttalade kan medföra ett motstånd om någon i organisationen inte samtycker till de skapade värderingarna. Ur detta motstånd och mistycke kan subkulturer bildas. Begreppet subkultur beskrivs närmare i avsnittet om polisens organisationskultur. De outtalade värderingarna medför också en risk eftersom att de är omedvetna och därmed också svåra att påverka, kontrollera och styra. Bang (1999) hävdar att det kan vara svårt att studera organisationskultur genom intervjuer och samtal eftersom det ofta resulterar i att det enbart är de uttalade värderingarna som diskuteras och de outtalade förblir dolda. Han lyfter också fram att de olika värderingarna kan vara motsägelsefulla och inte nödvändigtvis “peka åt samma håll”, något som ofta inte erkänns av organisationen. Värderingarna kan ses ha fyra olika funktioner inom organisationen, dessa är att: fungera som normer, fungera som planer för konflikthantering och beslutsfattande, ha motiverande funktioner samt att öka självaktningen (Bang 1999:52,53).

### **5.2.2 Normer**

Även normer brukar vanligtvis delas in efter huruvida de är medvetna eller inte hos de som befinner sig inom organisationen. Forskaren Erling Aadland beskriver i boken *Organisationskultur* (Bang 1999) normer som regler för vad som är rätt handling i rätt situation inom ett visst område. Reglerna syftar till att stödja de värderingar som finns och är

därmed starkt sammankopplade med värderingarna. Vidare beskriver han att normerna innefattar det beteende som är förväntat. Han menar att när en grupp interagerat under en viss tid så bildas det i gruppen förväntningar på varandra och en viss acceptans kring vilket beteende som är önskvärt. Det är viktigt att man inte blandar ihop normer med beteende, då normerna är reglerna för beteendet. Även om normerna växer fram i en grupp så behöver de inte vara helt gemensamma, olika personer uppfattar normerna olika. Denna variation i uppfattningar är betydande och viktig för organisationskulturen, som inte skulle vara densamma utan dessa (Bang 1999:55).

### 5.2.3 Grundläggande antaganden

Grundläggande antaganden skapas genom handling. Om ett problem löses på ett visst sätt och detta blir fungerande så används det sedan återkommande för att lösa liknande problem. Genom denna kedja av handlingar skapas ett antagande kring "det rätta sättet" att lösa problemet. Grundläggande antaganden har många olika definitioner, precis som begreppet organisationskultur har. Bang (1999) förklarar att många forskare är överens om att grundläggande antaganden vanligen är medvetna för medlemmarna inom organisationen, detta beror på att de rotats under en längre tid och vuxit fram. Antagandena påverkar handlingarna inom organisationen i relativt stor utsträckning och kan därför inte bortses från när begreppet kultur diskuteras. I det tidigare avsnittet om värderingar beskrevs begreppet *outtalade värderingar*, grundläggande antaganden har många likheter med de outtalade värderingarna och det är vanligt att de används som synonymer (Bang 1999:58,59).

### 5.2.4 Verklighetsuppfattningar

Hur den organisatoriska verkligheten uppfattas påverkas mycket av de symboler som förekommer inom organisationen. Pettigrew (1979) definierar symboler som "objekt, handlingar, relationer eller lingvistiska produkter som på ett tvetydigt sätt har många olika betydelser, väcker känslor och driver människor till handling" (Pettigrew 1979:574). I en organisation finns många olika mänskliga system där människor på olika sätt tolkar situationer, använder sitt språk och har olika beteenden. Detta betyder att symboler både används och tolkas av de flesta personer inom organisationen, även om det är omedvetet. Organisationskulturen utgörs av de kollektiva tolkningar som görs av symboler, dessa tolkningar utgör då också grunden för den gemensamma verklighetsuppfattningen (Bang 1999:60).

De ovan nämnda punkterna är de vanligaste begreppen som tas upp i teorin om organisationskultur. För vår studies skull väljer vi att utöka dessa fyra med ett avsnitt om institutionell teori då institutioner kan verka inom en organisationskultur.

### 5.2.5 Institutionell teori

Institutioner är ett begrepp som vanligen definieras som gemensamma tolkningsmönster eller som en uppsättning gemensamma tolkningar om hur verkligheten ser ut och hur man bör agera i den. Även om det finns en hel del ytterligare definitioner så har de flesta gemensamt att de väljer att se en institution som bestående av föreställningar, normer och idéer (Tengblad 2006). Forskningen kring institutioner kommer ursprungligen från nationalekonomin och statsvetenskapen där den i första hand uppkom som en reaktion mot nationalekonomins teorier om rationalitet. På senare tid har forskningen om institutioner kommit att handla om teorier kring nyinstitutionalism. Dessa teorier har växt sig större sedan 80-talet och har bidragit till forskningen genom att uppmärksamma att institutioner till stor del skapas genom det som ”inte är ifrågasatt” inom organisationen. Detta ”inte ifrågasatta” kan till exempel vara outtalade normer och oskrivna regler. Nyinstitutionalismen belyser också förmågan hos en institution att påverka en hel organisation. En organisation och en institution är inte samma sak, men man kan se det som att organisationen är en arena där institutionerna sedan kan skapas och verka (Tengblad 2006:6,9,17). Institutionerna som skapas inom organisationer binder samman människor då de bildas genom interaktion mellan människor. Genom dessa institutioner skapas möjligheten att förstå varandra och varandras ageranden. Institutionerna är inte ting eller objekt som ”går att ta på” men de är närvarande i form av ”institutionaliserade föreskrifter” som följs av människor (Brorström 1999:12).

Nobelpristagaren Douglass North är en forskare som ofta nämns i sammanhang där institutioner behandlas, bland annat i *Institutioner och institutionell förändring* (Brorström 1999). Där beskriver North att ”institutioner är detsamma som spelregler som finns inom ett samhälle. Med spelregler förstås då de restriktioner som människor sätter upp för att ange formerna för samverkan sinsemellan” (Brorström 1999:13).

### 5.3 Polisväsendets organisationskultur

Historiskt sett har organisationskulturen inom polisen beskrivits som präglad av erfarenheter. Kulturen är konservativ och blir också bevarande då nyutexaminerade poliser snabbt socialiseras in i den kultur som råder, något som påbörjas redan på polishögskolan (Ekman 1999:95). Alla anställda inom organisationen är ”bärare av kulturen” även om det är omedvetet, vilket medför att kulturen automatiskt sprids. Eftersom lagtexter och reformer påverkar polisväsendet (då det är en del av offentlig sektor) är kulturen indirekt utsatt för förändringar som de anställda själva inte kan påverka. Dessa förändringar är dock få och sker sällan vilket gör att kulturen inom organisationen trots detta beskrivs som konservativ, bevarande och stabil. Förutom konservatism och stabilitet präglas polisyrkets organisationskultur också utav kollektivism, att man alltid ställer upp för varandra samt av en stark kåranda (Stenmark 2005:136). Inom organisationer med en så stark kultur som polismyndighetens är det inte ovanligt att subkulturer skapas. Hos polisen urskiljer Stenmark (2005) subkulturer som samtliga skapats inom olika typer av arbetsgrupper, exempelvis inom olika turlag. Turlag är mindre grupper med poliser som arbetar i yttre tjänst, i skift. Även om

subkulturer förekommer så upplever Stenmark att den kollektiva och allmänna kulturen är starkare än subkulturerna och att dessa därför inte utgör något hot. På grund av subkulturernas förekomst så kännetecknas poliskulturen inte bara av samarbete och kollektivism, utan även av konkurrens, revirbevakanden, individualism och bristande samarbeten mellan vissa delar inom organisationen (Stenmark 2005:137).

Polisen har sedan 2009 en egen nationell värdegrund att arbeta efter och det är tänkt att den ska genomsyra hela verksamheten på ett sätt som sedan avspeglar sig i medborgarnas vardag. Värdegrunden bygger på bidrag från nästan 20 000 medarbetare och ska användas för att utveckla verksamheten och fungera som utgångspunkt i dialog om attityder och värderingar. Så här ser värdegrunden ut i sin helhet:

”Polisens uppdrag är att öka tryggheten och minska brottsligheten. Vi genomför vårt uppdrag professionellt och skapar förtroende genom att vara:

- Engagerade – med ansvar och respekt. Vi tar ansvar för vår uppgift och värnar om allas lika värde.
- Effektiva – för resultat och utveckling. Vi är fokuserade på resultat, samarbete och ständig utveckling.
- Tillgängliga – för allmänheten och för varandra. Vi är hjälpsamma, flexibla och stödjande”<sup>12</sup>.

### **5.3.1 Hierarki**

En organisations uppbyggnad kan variera beroende på vilken organisation det är frågan om men det vanligaste är att uppbyggnadens grundstruktur antingen karaktäriseras av nätverk eller av hierarkier. Vilken uppbyggnad organisationen har påverkar också den rådande kulturen. Hierarkier kännetecknas av att det förekommer över- och underordning mellan människorna eller enheterna inom organisationen. I vardagligt tal brukar nätverksorganisationerna, som är motsatsen till hierarkierna, benämnas som platta organisationer (Sjöstrand 1987:36–39).

#### **5.3.1.1 Hierarki inom polisen**

Stenmark beskriver att den platta organisationen knappast fått något genomslag inom polisväsendet då en juridisk organisation i mångt och mycket är beroende av nivåer. Chefer och biträdande chefer tillhör den strukturella hierarkin som i stor utsträckning visar sig genom texter och regler som produceras av cheferna på de högre hierarkiska nivåerna (Stenmark 2005:138). Enligt Ekman (1999) är det en vanligt förekommande föreställning att praktik kan styras av texter, på arbetet och privat. Texter antas alltså kunna reglera mänskligt handlande. Inom den offentliga sektorn har detta fått ett stort genomslag. Polisarbete är ett bra exempel

---

<sup>12</sup> [http://www.polisen.se/Stockholms\\_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/](http://www.polisen.se/Stockholms_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/) (tillgänglig 2011-04-12)

på ett yrke som är tänkt att styras med texter. Därför finns det också en uppsjö av texter av olika slag; lagar, regler, verksamhetsplaner, ordningsplaner med flera. Tron på att text styr praktik sammanfaller med tron på hierarkier, det vill säga en tro på att textproducenter, med hierarkins hjälp, normerar handling. Textproducenterna, cheferna, finns högre upp i hierarkin än de som förväntas följa texterna vilket förstärker känslan av en stark hierarki med ”glapp” mellan de olika nivåerna. Huruvida cheferna har erfarenhet av polisarbete spelar roll för hur stort detta glapp blir, då denna erfarenhet inger förtroende hos poliserna på de lägre nivåerna (Ekman 1999:207).

Att det finns tydliga hierarkier inom polisväsendet där lagar och regler formuleras långt upp i hierarkin ger ett intryck om legitimitet och strukturell ordning inom organisationen. På så sätt säkras intrycket av att medborgarna tryggt kan förvissa sig om att samhällets legitimerade användning av våld är styrt och kontrollerat i demokratiska processer - av polisernas chefer och genom texter. Trots dessa tydliga hierarkier uppstår situationer där poliser måste fatta snabba beslut där det inte finns tid att kontrollera dessa med chefer högre upp i hierarkin. Anledningen till detta är att poliser ”ute på fältet” ofta möts av olika situationer med olika förutsättningar där möjligheten till självständiga beslut är ett måste för att överhuvudtaget kunna agera. På så sätt blir dessa poliser sina egna chefer (Ekman 1999:208).

## 5.4 Internrekrytering

Det andra stora området som vi behöver en teoretisk bas kring är internrekrytering då denna studies syfte är att undersöka hur man kvalificerar sig för just interna tjänster. En del av denna teoretiska bakgrund kring rekrytering innefattar därför en beskrivning av begreppet kvalifikation.

Att rekrytera är en investering, det är därför ytterst viktigt att det sker genom en process som är noga genomtänkt och lönsam. Att hitta rätt kandidater till rätt positioner inom en organisation kan vara direkt avgörande för organisationens fungerande. Det räcker inte heller med att ”bara” rekrytera rätt person, man måste också kunna bygga en god relation även efter anställningen. Lyckas man med detta så främjar man en effektivitet inte bara under, utan även efter rekryteringsprocessen (Capotondi 2003:14). När en rekrytering till en tjänst ska genomföras kan den rekryterande organisationen välja att antingen rekrytera internt eller externt. Att rekrytera internt innebär att den sökande kandidaten är verksam inom företagets kretsar sedan tidigare. Detta innebär i sin tur att rekryteraren ofta har en bild av vad kandidaten tidigare har gjort i arbetsväg och vad den bidragit med till företaget. Vid en extern rekrytering rekryteras en person som inte arbetat inom företaget tidigare (Björkman 1987:30–31).

Den ovan nämnda situationen där det finns en kännedom om kandidaten sedan tidigare är en av fördelarna med internrekrytering, kännedomen innebär att rekryteraren har en uppfattning av vilka framtida prestationer som är möjliga för kandidaten. Nackdelen med att ha en ”förkännedom” är att rekryterarens uppfattning av kandidaten blir subjektiv och mer personlig. Detta kan leda till att rekryteraren känner sig tvingad att rekrytera kandidaten för att slippa

framtida dispyter, även om denna rekrytering inte nödvändigtvis är den bästa för organisationen (Björkman 1987:30).

#### 5.4.1 Kvalifikation och socialisation

När det ska ske ett beskrivande kring vem som är mest lämpad för en viss tjänst förekommer det i det vardagliga talet ofta flera olika begrepp. Vanligt är att både begreppen kvalifikation, kompetens och merit nämns. Kvalifikation betyder att någon passar in i ett visst arbete till exempel genom att ha en viss utbildning. Holmer & Karlsson (1991) beskriver att när forskare ska beskriva begreppet *kvalifikation* så handlar det ofta om lämpligheten som olika personer besitter för processerna inom arbetet, medan begreppet i "vanligt tal" snarare används för att beskriva kunskaper och färdigheter (Holmer & Karlsson 1991:9). Att avgöra vilka kvalifikationer som krävs för att kunna utföra ett "gott arbete" kan i många fall vara problematiskt. Det problematiska med kvalifikationer är att de både kan vara svåra att mäta och att bestämma. De kvalifikationer som behövs för att utföra en viss uppgift eller ett visst arbete kan bli avgörande för om arbetet utförs bra eller inte (Helgesson 1991:37).

Som ovan nämnt förekommer ofta kompetens och kvalifikation inom samma begreppsapparat. Detta beror på att kompetens också brukar användas för att beskriva just kunskap och färdigheter. Kompetens betyder att en person sammanfaller med eller är ämnad för något. Skillnaden mellan begreppen brukar vanligen vara att kompetens i första hand kopplas samman med färdigheter som sätter individen i fokus. Medan kvalifikationsbegreppet i första hand sätter arbetet i fokus och därför är ett mer övergripande begrepp. Vi har också nämnt meriter som förekommande i samma begreppsapparat. Merit betyder något förtjänat och är även det ett mer individuellt kopplat begrepp (Holmer & Karlsson 1991:9).

I vissa fall används också socialisation som ett alternativt begrepp till kvalifikation. Relationen mellan dessa begrepp beskrivs vara att socialisationen avser lärandet av normer och värderingar medan kvalifikation avser inläringen av kunskaper (Holmer & Karlsson 1991:10). Således finns det en koppling mellan socialisation och organisationskultur då både normer och värderingar är väsentliga delar av en kultur. Färdigheter och kunskap strävas i allmänhet efter att utvecklas och förbättras, vilket sker genom lärande. Då handlingar på ett arbete sker på ett specifikt sätt skapas också modeller för vilket som är det rätta sättet att tänka kring olika företeelser och situationer. Holmer och Karlsson (1991) beskriver också vikten av att de beteenden och tankar som en individ socialiseras in i måste vara relaterbara för individen själv. Om personen inte kan relatera de normer, beteenden och liknande som råder på en arbetsplats, till sin egen verklighet kommer individen snarare att motsätta sig än att lära sig (Holmer & Karlsson 1991:17). I likhet med Holmer och Karlsson beskriver Stenmark (2005) socialiseringen som en överföring och inläring av rådande normer och beteenden. Han belyser också de negativa aspekterna som socialisering kan medföra. Den kan verka direkt konserverande och hindra att nya normer och eventuellt effektivare beteenden skapas (Stenmark 2005:34). När Stenmark diskuterar socialisering berör han främst relationen mellan polisens organisationskultur och de nyutexaminerade poliser som utsätts för socialiseringen.



Att lära människor en kultur kallas i vissa sammanhang för *enkulturation* vilket oftast sker omedvetet av de inblandade. I detta fall är det polisaspiranterna som ser upp till de som arbetat längre i organisationen och gärna vill vara dem till lags. De lär sig då vilket som är det önskade beteendet i olika situationer och enkulturationen sker automatiskt genom en härmande process (Stenmark 2005:135). Detta innebär alltså i stora drag att det inte bara är ökad yrkesskicklighet till individerna som socialisationen och kvalifikationen medför, utan även att den historiska kulturen befästs genom den genomträngande inlärningsprocessen (Stenmark 2005:80).

Vi har nyss beskrivits den process där äldre lär yngre som kallas socialisering. En princip som bygger på denna process är Anciennitetsprincipen. För att senare kunna analysera huruvida denna princip genomsyrar polisens rekrytering behöver vi få mer kunskap om vad principen innebär.

#### **5.4.1.1 Anciennitet**

En i många sammanhang vanlig norm är att den som är först på plats ges privilegiet att ta för sig av de knappa tillgångar som finns. Det är denna norm som kallas anciennitetsprincipen. Principen innebär att någon ges företrädesrätt på grund av ålder eller tjänstear. Begreppet har sitt ursprung i franskans ord för gammal, ancien, och har en gedigen historia både i Sverige och resten av världen. I Sverige etablerades det på allvar under 1700-talet genom adliga och militära utnämningar och placeringar. Den militära uppslutningen bakom principen avspeglades senare i den svenska lagstiftningen då den under 1800-talet skrevs in i grundlagen. Sedan dess har principen haft en lång tradition bakom sig vid befordringar och tillsättningar inom den statliga förvaltningen, även om betydelsen av den har minskat något sedan år 1986 (Brothén 1996:38). Anciennitetsprincipen finns i varierande grad inom många yrken, i huvudsak inom professioner med en stark historia och en tydlig hierarki (Samtal med Gunnar Ekman 2011-04-01). Exempel på yrken där det förekommer är inom politiken, pilotyrket och militären (Brothén 1996:39, Tate 2007, Hagevi 1994:180).

Anciennitetsprincipen kan, likt andra normer eller regler, vara antingen informell eller formell. I USA betraktas principen som en informell regel vilket Barbara Hinckley tydliggör ”The seniority rule is a custom, not a formal rule of Congress” (Hinckley 1972:5). Vidare säger Hinckley att normer är informella regler. I Sverige hänförs anciennitetsprincipen till både det informella och formella regelsystemet (Brothén 1996:40).

##### **5.4.1.1.1 Anciennitet inom polisen**

Gunnar Ekman (1999) har i sin avhandling *Från text till batong* en rad exempel på situationer där han har kunnat uttolka en norm om anciennitet inom polisen. Ett talande sådant är citatet “De yngsta i receptionen och i arresten, de äldsta i radiobil. Så hade det alltid varit och det fanns ingen anledning att ändra” (Ekman 1999:51). De flesta poliser delar en föreställning om

att äldre poliser bör vägleda deras yngre kollegor. Polisarbetet är något man lär sig genom att praktiskt utöva det och ur den aspekten bör de äldre kollegorna ses som föredömen. Nya poliser socialiseras in i det praktiska polisarbetet och följer de inte de normer som finns blir de inte accepterade. Äldre, redan accepterade, poliser kan tack vara anciennitetsprincipen handla annorlunda, till exempel patrullera ensamma. De yngre poliserna kan inte agera på samma sätt som de äldre om de vill bli accepterade av sina kollegor (Ekman 1999).

I vår strävan efter att bygga en teoretisk grund till begreppet internrekrytering och vilka faktorer som kan tänkas påverka själva rekryteringen är det aktuellt att även innefatta ett avsnitt som behandlar förväntningar. För att förstå vem som söker sig till en viss tjänst och varför samt hur dennes prestation sedan blir är det nödvändigt att ha teoretisk kunskap kring förväntningar och hur de påverkar både person och organisation.

#### **5.4.2 Förväntningar på arbetet**

De föreställningar som finns hos en person som ska rekryteras till ett yrke har betydelse för hur personen sedan uppfattar yrket och arbetsplatsen. För att få människor att prestera krävs det att belöningarna för dessa prestationer täcker de uppoffringar individerna gör och för det krävs kunskap om förväntningar. Det finns mycket att vinna på för en organisation om man vet hur förväntningar på arbetet uppkommer och vilka de är. Således är det viktigt att i den långsiktiga planeringen ta hänsyn till arbetskraftens förväntningar. Genom dessa kunskaper kan sedan organisationen och ledningsarbetet anpassas för att skapa en vilja och förmåga till goda arbetsinsatser. Det finns således kopplingar mellan förväntningar och effektivitet, både för enskilda individer och i sin förlängning även för hela organisationen. Enligt Valdermarsson (1985) pekar många tidigare sociologiska och psykologiska studier på att inställningen till arbetslivet inte är beroende av typ av arbete eller utbildning utan att det snarare handlar om vilka förväntningar som föreligger. Sannolikt är det så att trivseln på arbetet avgörs av hur väl förväntningarna stämmer överens med vad arbetet sedan kan erbjuda. Dessutom menar Valdermarsson (1985) att förväntningarna och vad som ligger bakom dem, bestämmer vilken sorts arbete en individ klarar av och hur långt denne kan nå i sin personliga utveckling. En individ med låga förväntningar tenderar att aldrig testa sina vingar fullt ut, medan en med höga förväntningar riskerar att lämna arbetet på grund av otillfredsställelse (Valdermarsson 1985).

Wanous et al. (1992) beskriver att det finns en överhängande risk för att en sökandes förväntningar blir formade av hur organisationen väljer att visa upp vad en tjänst innebär. Den sökande skapar en egen bild av vad arbetet innebär. En bild som inte sällan är långt ifrån verkligheten. Wanous et al. (1992) menar att organisationer bör vara noggranna med att de kampanjer de gör för att locka till sig sökande till en tjänst också motsvarar det faktiska arbetet i tjänsten. Att överdriva det positiva eller undvika det som inte är så spännande med en tjänst leder enligt Buckley et al. (1998) till att den anställde inte kommer att trivas. Detta medför låg tillfredsställelse och bristande engagemang som följd. Enligt Buckley et al. (1998)

visar tidigare forskning att man genom att reducera orealistiska förväntningar kan skapa förutsättningar för de nyanställda att lättare hantera de problem som kan uppstå i arbetet. Det blir svårare för organisationen att behålla en anställd om inte förväntningarna som byggts upp tillmötesgår. Frivilliga uppsägningar beror enligt Major et al. (1995) i huvudsak på avsaknad av detta tillmötesgående. Självklart finns det fall då både tillfredsställda medarbetare säger upp sig likväl som det finns missnöjda medarbetare som arbetar kvar (Major et al. 1995).

### **5.4.3 Motivation**

Vi har ovan redogjort för att förväntningar på arbetet påverkar hur den enskilde trivs på sin arbetsplats. Tillfredsställelsen och engagemanget, och således motivationen att arbeta är även det avgörande för organisationens effektivitet. Motivation kan inte mätas eller på ett enkelt sätt granskas utan förstås först när det upplevs. Att motivation inte går att mäta hänger ihop med det faktum att det är individuellt och komplext. Samtidigt spelar organisationers klimat och etik, tillsammans med dess oskrivna regler, en stor och avgörande betydelse. Men betydelsen slutar inte där utan sträcker sig vidare då det finns mer i livet och arbetet än viljor och förväntningar (Whiteley 2002). Motivation har enligt Whiteley (2002) sin rot i den inneboende fråga som alla ställer sig på sitt arbete; varför gör jag detta? Således är motivation ett incitament till varför, om och hur vi människor arbetar. För organisationer där effektivitet är viktigt handlar mycket om att förena organisationens större mål och syften med individernas viljor och förväntningar. Vidare hävdar Whiteley (2002) att i princip all forskning på området är överens om att det är av yttersta vikt för organisationer och för cheferna inom dessa att inse att det är människorna och motivationen som är nycklarna till framgång. Arbetet måste ha en mening är den samlade åsikten och i takt med att man ser nyttan med det man gör så ökar motivationen vilket leder till en förbättrad arbetsprestation. Dock är det så att människor arbetar av olika anledningar, alla vill inte bli ett med arbetet men det gör dem inte till dåliga medarbetare, snarare nöjda. Men en motiverad anställd engagerar sig mer i sitt arbete och det engagemanget bidrar till att utveckla arbetet och se till att uppgifter utförs på rätt sätt (Whiteley 2002).

## **5.5 Sammanfattning av referensram**

En allmän syn på organisationskultur är att det ses som den sammanhållande kraften i organisationen. Man beskriver då organisationen som kontrollerad av icke formella och icke strukturella krafter, dessa kan vara värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar (Alvesson 2001). Värderingarna delas ofta upp i uttalade eller outtalade värderingar och precis som namnet antyder så utgör de outtalade värderingarna det som ofta benämns ”sitta i väggarna”. Normer har en stödjande funktion till värderingarna och fungerar som regler för beteendet. Dessa normer/regler skapas genom olika förväntningar som medlemmar i en grupp har på varandra. Förväntningarna i sig speglar det beteende som, inom arbetsplatsen, är det allmänt önskvärda. Ett grundläggande antagande är något som rotas och växer fram med tiden, ofta som en följd av lyckad problemlösning. När problem löses på ett

lyckat sätt skapas ett ”rätt sätt” att handskas med just det problemet. I längden blir lösningen så vedertagen att den blir ett grundläggande antagande. När det kommer till verklighetsuppfattningar så handlar det om kollektiva tolkningar av symboler i form av objekt, handlingar, relationer och språk som förekommer inom organisationskulturen. Dessa tolkningar utgör grunden för den gemensamma verklighetsuppfattningen inom organisationen (Bang 1999). När en teoretisk diskussion förs kring organisationskultur så är det vanligt att begreppet institutioner nämns. Att förenas kring normer och oskrivna regler innebär bildandet av en institution. Institutioner är uppsättningar av gemensamma tolkningar om hur verkligheten ser ut och hur man bör agera i den. Dessa tolkningar skapar alltså normer, idéer och föreställningar som sedan efterlevs av personerna inom organisationen (Brorström 1999).

Inom polismyndigheten råder en organisationskultur som historiskt kännetecknats av konservatism, erfarenheter och kollektivism. Kollektivismen är ett särskilt starkt karaktärsdrag då en stark kåranda och en ”ställa upp” mentalitet ofta omnämns förekomma. Även hierarkier är en betydande del av polisens organisationskultur. Lagar och regler formuleras långt upp i hierarkin och detta ger ett intryck av strukturell ordning och legitimitet. Den hierarkiska uppdelningen medför att de som bestämmer den strukturella ordningen inte är de som förväntas praktisera den, vilket kan skapa ett glapp mellan de olika hierarkiska nivåerna (Stenmark 2005).

Att rekrytera rätt person är avgörande för organisationen. Att anställa den person som kommer bidra med den högsta prestationen och således verka för organisationens bästa är en investering för hela organisationen. För att rekryteringen ska bli en lyckad investering krävs det att denna person har kvalifikationer som motsvarar de krav som ställs i tjänsten (Capotondi 2003:14). Kvalificering är ett begrepp som ofta ses synonymt med färdigheter och kunskap. Dessa kan i viss mån mätas i till exempel utbildning och meriter. Ett kompletterande begrepp till kvalifikation är socialisation som handlar om lärandet av normer och värderingar. Socialisation kan också kopplas till den organisationskultur som råder då det är genom kulturen som dessa normer och värderingar skapats (Holmer & Karlsson 1991). Socialiseringen innebär att yngre poliser lär sig av de äldre och på det sättet förs organisationskulturen vidare (Ekman 1999).

Även anciennitetsprincipen grundar sig i ett förfarande där de yngre tar lärdom av de äldre. Principen innebär att någon får förtur tack vare sin ålder eller antal tjänsteår och det är vanligt förekommande inom flera olika professioner (Brothén 1996). Inom polisen är anciennitetsprincipen en norm som påverkar det dagliga arbetet där ”äldst vet bäst” är ett vanligt förhållningssätt (Ekman 1999).

Förväntningar har en avgörande betydelse för den framtida trivseln på arbetet men bilden som ges av arbetet stämmer sällan överens med verkligheten (Valdermarsson 1985). Det är avgörande att förväntningarna, som organisationen bidrar till att allmänheten bygger upp kring dem, inte överdrivs i form av orealistiska beskrivningar av arbetets karaktär. Då riskerar organisationen att mista sin arbetskraft relativt tidigt efter anställning, när bristerna i vad arbetet erbjuder gör sig till känna (Buckley et al. 1998). Bristerna i sig påverkar de anställdas motivation, vilket också ses som en anledning till uppsägning. Motivation är drivkraften till

varför, om och hur man arbetar och således är det av yttersta vikt för chefer att förstå att människorna och motivationen är direkt avgörande för organisationens framgång (Whiteley 2002).

Med den teoretiska referensramen som bakgrund vill vi empiriskt undersöka vilka kvalifikationer som är ”de rätta” inom polisen. För kunna göra en empirisk undersökning behövs en intervjumall med frågor som berör de områden som belysts i teorin. Denna mall ska då lägga grunden för att den empiriska undersökningen resulterar i diskussioner som sedan kan analyseras i förhållande till referensramen.

## 6. Empiri

*Nedan följer en tematisk beskrivning över den data som samlats in genom en empirisk undersökning. Kapitlet är uppdelat i tre större avsnitt, yrke, kvalifikationer och organisationskultur. De två första är i sin tur uppdelade i ideal och verklighet. Ideal beskriver hur respektive grupp tänkte och trodde att deras arbete skulle se ut innan de anställdes, det vill säga föreställningar och förväntningar. Verkligheten beskriver respondenternas faktiska upplevelser.*

### 6.1 Yrket

#### 6.1.1 Ideal

Intervjuerna som genomförts visar att det, före anställning, fanns vissa föreställningar om hur polisyrket fungerar och hur vardagen som polis skulle komma att se ut. De äldre poliserna hade föreställningar om sitt yrke som i stort sätt stämde överens med det de sedan fick uppleva. De hade föreställt sig ett polisarbete i yttre tjänst där man skulle få arbeta nära andra människor och med ett varierande arbete. De yngre poliserna som medverkat vid intervjuerna hade i stort sett samma förväntningar på yrket. Dessa förväntningar stärktes också under tiden på polishögskolan och under de sex månaderna av aspirantutbildning. Aspiranttiden innebär att poliserna får prova på många olika delar av yrket, allt ifrån spanings- och ingripandeverksamhet till utredning. En yngre polis berättar att det i rekryteringsprocessen inför aspiranttiden frågades om han/hon skulle kunna tänka sig att arbeta i yttre tjänst. Detta skapade förväntningar och föreställningar kring det polisyrke som då låg framför denne. Polisassistenten menar att denna fråga bidrog till att han/hon antog att det skulle vara svårt att få en skrivbordstjänst ”inne” och att det vanligaste var att man som ny polis placerades ”ute”. En annan ung polis nämner ytterligare ett exempel på förekommande förväntningar inför yrket. Han/hon förväntade sig tillräckliga resurser för att bemöta människor på ett bra sätt,

resurser i form av tid och utrustning. Till skillnad från de äldre poliserna upplever de yngre att deras förväntningar inte stämmer överens med verkligheten.

Trots att ingen av frågorna i intervjumallen berörde genusområdet kom det upp till diskussion under flera intervjuer. Framst då organisationskulturen skulle diskuteras. Både yngre och äldre anser att det inte förekommer några genusrelaterade olikheter inom dagens polisväsende. De yngre beskriver att någon särbehandling på grund av kön varken var förväntat eller har upplevts under deras tid inom myndigheten. De äldre beskriver en förändring, från en tid av fördomar och stereotypa uppfattningar, till idag då de upplever könsskillnaderna vara ett minne blott. Det pratas idag mycket i polishögskolan om jämställdhet och intervjuerna visade att både yngre och äldre poliser föredrar en blandning av män och kvinnor i arbetsgrupperna. På så sätt kompletterar de varandra och kan också på ett bredare sätt nå ut till befolkningen.

Utöver beskrivningarna som yngre och äldre poliser ger av sin verklighet så visar också polismyndigheten upp en egen bild av verkligheten. Detta är den bild som förmedlas genom till exempel polishögskolans hemsida, polisens hemsidor samt de poliser som befolkningen kommer i kontakt med. Denna bild visar främst en verklighet full av action och möten med människor. Man visar ett varierande yrke med stora karriär- och utvecklingsmöjligheter samt ett betydande och roligt yrke där man får göra skillnad i andra människors liv. En av de äldre poliserna nämner också media som en avgörande faktor till vilka förväntningar som byggs upp kring polismyndigheten. Det allmänheten ser på TV och i filmer är exempel på polisarbete som skapar förutfattade meningar och förväntningar då det i många fall ligger långt ifrån verkligheten. Samma äldre polis nämner också hur han/hon hade förväntningar på att polisernas personliga egenskaper skulle vara vissa specifika. Polisen väntade sig till exempel att alla poliser skulle vara moraliska, sociala, trygga och alltid kunna skilja på rätt och fel. När polisen sedan började arbeta förändrades denna idealbild och han/hon förklarar att "vi är ju alla bara vanliga människor". Flera av poliserna nämner även tiden på polishögskolan som annorlunda än de föreställt sig. En äldre polis ger ett exempel där han/hon, tillsammans med flera skolkamrater, pratat med rektorn på skolan om en student som de inte ansåg vara lämplig för polisycket. Studenterna förväntade sig då ett gensvar från lärare och skola, men fick istället höra att rekryteringen ligger på rikspolisstyrelsens bord och redan var gjord. Rektorn och lärarnas uppgift var således bara att tillhandahålla utbildningen. Ingen åtgärd vidtogs i detta fall och vid intervjun framkom det att den polis, som i exemplet nämns som olämplig för yrket, har visat på direkt olämpliga beteenden i sitt yrkesutövande. Senast denna vår har polisen figurerat i media på grund av sitt dåliga uppförande. Den intervjuade polisen tycker att det är tråkigt att det ska krävas så mycket innan en åtgärd vidtas. Detta problem skulle kunnat undvikas om organisationen varit mer lyhörd och flexibel vid ett tidigare skede.

## 6.1.2 Verklighet

Hur ser då verkligheten ut för de yngre och äldre poliserna? Alla de äldre poliser vi har intervjuat har eller har haft en yttre tjänst och fick denna direkt efter sin aspirant. De har alla trivts väldigt bra med att jobba nära andra människor och tycker att yrket är varierande och roligt. Några av dem har sedan sökt sig "inåt" i organisationen och kan idag vara på till exempel en chefsposition (skrivbordstjänst), eller på en högre post bland de yttre tjänsterna. Vi kan ur intervjuerna utläsa att den vanligaste karriärvägen bland de äldre poliserna har varit att efter sin aspiranttid rekryteras till det turlag där man genomfört sin aspirant. Man kunde sedan kommenderas till en annan avdelning om behovet var större där, men detta var i så fall tidsbestämt och man flyttade sedan tillbaka till sin yttre tjänst igen. I turlaget arbetade man sig sedan uppåt i takt med att erfarenheten växte. Man fick mer att säga till om ju fler år i tjänst man hade. Det är en bestämd regel att den med högst grad alltid är förman i patrullen och om det är flera poliser med samma grad på plats så blir den äldsta polisen förman. Man fick som ung och nyutexaminerad ingen framträdande roll utan fick ofta göra "skitgörat", till exempel vakta vid avspärningar eller rycka ut vid mindre brott. En av de äldre poliserna beskriver det faktum att yngre poliser får göra småsysslor som något rättvist och nyttigt. Det är lika för alla och polisen beskriver att han/hon upplever denna företeelse vara naturlig, inte bara i polisycket utan allmänt.

Vid avsteg från denna vanliga karriärväg beskriver en av de äldre poliserna att negativa kommentarer från andra kollegor är att vänta. Ett avsteg skulle till exempel kunna vara att någon "hoppa över" ett steg i den vanliga karriärstegen för att denne har en viss kompetens eller en kontakt någonstans. Detta möts ofta med kommentarer om brist på erfarenhet från det steget man hoppat över eller klagomål om "svågerpolitik". Med svågerpolitik menas att man blir rekryterad för att man känner någon istället för på sin kompetens. Samma polis upplever också att samma typ av attityd är vanlig mot unga poliser som önskar göra karriär. De äldre värderar erfarenheten så högt att de inte tycker att de yngre ska vilja, eller få, avancera för snabbt. Istället tycker många av del äldre att de unga ska "ställa sig i kö, ta en kö lapp och väntar på sin tur..."

En av de äldre poliserna förklarar hur organisationens behov i stor utsträckning styr verkligheten och talar då om intaget till polishögskolan. Han beskriver hur intagets antal går i stora vågor, från att vissa kullar är väldigt stora, till att det ibland råder intagsstopp. Polisen hade önskat en jämnare tillströmning av nya poliser då det hade varit lättare att bemöta dem på deras nya arbetsplats. Aspiranter kräver handledare och dessa kräver i sin tur utbildning och stöd i detta. Om tillströmningen var jämnare så hade handledarna kunnat arbeta med detta konstant och inte med alltför många aspiranter samtidigt. I dagsläget kan detta skilja från kull till kull, vilket i längden blir påfrestande för organisationen då resurskraven varierar kraftigt och en ny planering krävs inför varje kull. Samma polis menar också att politiken styr mycket mer över organisationen än många tror. Det högst styrande organet inom myndigheten är folkvalda politiker. Här trycker polisen på att detta kan vara negativt och att han/hon upplever glappet mellan den operativa verksamheten och den styrande delen vara för stort.

De yngre poliserna upplever en annan verklighet än de äldre eftersom de är i helt olika situationer i sitt arbetsliv. Den största skillnaden är att de unga, efter sin aspiranttid, i de flesta fall inte tilldelats en yttre tjänst. De har i stället placerats på obestämd tid på en skrivbordstjänst. Detta är ingen skrivbordstjänst som innebär en chefs- eller ansvars post utan handlar ofta om utredningar av brott eller att ta emot anmälningar via telefon. De yngre poliserna beskriver en besvikelse över att ha blivit placerade på obestämd tid och enligt dem också oförberett. De beskriver att de känner sig lurade då denna verklighet inte stämmer överens med de förväntningar de hade och inte heller med den bild som polisskolan och myndigheten målat upp för dem. För att ta sig ifrån denna inre tjänst måste de yngre poliserna aktivt söka en annan tjänst då denna första placering är deras grundplacering.

Bland klagomålen från de yngre poliserna skall det dock poängteras att de alla är väl medvetna om att arbetet de utför är viktigt och att det finns mycket att lära som gör dem mer förberedda för den tid som ligger framför dem. Erfarenheten av arbetet ger poliserna en god förståelse för vad som är viktigt att fokusera på när de senare i livet tjänstgör som patrullerande poliser.

En yngre polis beskriver hur bilden av polisen som myndighet har förändrats då verkligheten inte stämmer överens med dennes förväntningar. Polisen beskriver att respekten för polismyndigheten var mycket större tidigare, innan han/hon förstod hur ”slapphänt” det kan vara.

En av poliserna beskriver att förväntningarna inte heller uppfyllts beträffande tillgången till resurser på arbetsplatsen. Polisen beskriver en konstant stress och tidsbrist i arbetet. Han/hon menar att allt handlar om kostnader, något som upplevs tråkigt när man arbetar med människor. När vi talar om resurser nämner polisen också att denne önskar ett bättre samarbete mellan polismyndigheten andra funktioner som arbetar brottsförebyggande och stödjande, till exempel socialtjänsten. Vissa ärenden som hamnar hos polisen är egentligen inte polisärenden utan det kan istället handla om situationer då socialtjänsten kan erbjuda ett bättre stöd för offret. Den första reaktionen hos den drabbade är att höra av sig till polisen vilket är den naturliga reaktionen i många krissammanhang. Det som enligt polisen behöver förbättras i dessa situationer är ett samarbete mellan polis och socialtjänst som förebygger att dessa ärenden “faller mellan stolarna” och offret inte får det stöd den behöver. Det är viktigt att det alltid är någon som tar på sig ansvaret och fångar upp den drabbade.

Vi har tidigare beskrivit vilken bild som myndigheten ger utåt, genom bland annat sin hemsida och sina rekryteringsfilmer. Genom intervjuerna framkommer det att yrket sällan är så actionfyllt som många verkar förvänta sig, det handlar snarare om ett vanligt jobb där stort tålamod är en direkt avgörande egenskap för att klara vardagen. Vi kan efter intervjuerna med både äldre och yngre se att den bild av det vardagliga polisarbetet som myndigheten visar ofta är sann, men att den ligger längre fram i tiden än de yngre poliserna hade förväntningar och föreställningar om.



De förväntningar poliserna har haft skiljer sig inte åt medan verkligheten gör det. Det arbete som blev de äldres verklighet redan tidigt i karriären blir de yngres verklighet först längre fram. Det finns en vanlig och utstakad väg som poliserna väntas följa i inledningen av deras karriär. En väg som präglas av ett kösystem där den enskilde individens tjänsteålder följt av levnadsålder utgör grunden.

## **6.2 Kvalifikation**

### **6.2.1 Ideal**

Vi har vid intervjutillfällena ställt frågan vilka kvalifikationer poliserna skulle ta hänsyn till och värdera om de själva hade ansvaret för en rekrytering. Samtliga respondenter svarar att de skulle fokusera på personliga attribut och värdera vem som är lämpligast för tjänsten efter ett personligt möte, det vill säga efter en anställningsintervju. Egenskaper som nämns återkommande är; förmågan att bemöta andra människor på ett bra sätt, god social kompetens, fungera bra i grupp, ha fingertoppskänsla och mycket sunt förnuft. Några av de intervjuade från båda grupperna nämner också bakgrunden som en kvalifikationsgrund. Här nämner man bland annat tidigare utbildningar och ytterligare språkkunskaper. Poliserna nämner också erfarenheten inom yrket som en viktig del eftersom polisycket inte är något man bara lär sig teoretiskt utan måste utöva praktiskt för att bli riktigt duktig på. Idag ställs det väldigt höga krav på den enskilde polismannen då arbetsuppgifterna är av stor varierande grad. En dag i en radiobil kan bestå av alltifrån boskapsindrivning på landet, till stöld i ett hus i en rik stadsdel eller till familjebråk i en lägenhet. Detta förstärker vikten av erfarenhet inom yrket och förklarar varför vissa av poliserna skulle värdera den högt vid rekrytering.

När vi läser om polisprogrammet på polisväsendets hemsida ges bilden av att kompetensutveckling och vidareutbildning inom yrket är vanligt och önskvärt. Det beskrivs att poliserna när som helst under yrkeslivet kan söka sig vidare och att möjligheterna till ett varierat arbete är goda. Enligt den gemensamma värdegrunden ska poliser vara engagerade, effektiva och tillgängliga. Inom området effektivitet handlar det främst om att fokusera på resultat, samarbetet och ständig utveckling. Värdegrunden är tänkt att genomsyra hela organisationen vilket också visar att dessa tre faktorer är delar av myndighetens idealbild av en polis.

Den fackligt förtroendevalda respondenten beskriver sina tankar kring rekryteringen på ett liknande sätt som resterande. Fackliga representanter medverkar vid alla rekryteringsprocesser där intervjuer genomförs. Facket värderar personliga egenskaper högt vid valet av anställd. Även facket arbetar utefter en värdegrund med tre huvudspår; kunskap, utveckling och trygghet. Under trygghet nämns att facket "skapar förutsättningar för medlemmarna att bidra till ett tryggt samhälle genom att medverka till arbetsplatser som

präglas av trygghet i form av personlig utveckling, engagerat ledarskap och lyhörddhet”<sup>13</sup>.

## 6.2.2 Verklighet

Vid en rekryteringsprocess inom polisens organisation kan förfarandet se lite olika ut beroende på vilken tjänst det är som ska tillsättas. Det skiljer sig bland annat beroende på om rekryteringen är till en chefsposition eller till en position på lägre nivå. Vid intervjuerna har det framkommit att vid rekrytering av högre poster genomförs intervjuer och rekryteringen baseras då på personliga kvalifikationer. Det framkommer däremot också att det, trots intervjuer, till viss del spelar in hur många år man har i yrket. När en tjänst läggs ut på polisens intranät kan det till exempel finnas ett krav på ett antal tjänsteår som man måste inneha för att i överhuvudtaget kunna söka tjänsten. För tjänsterna på lägre nivåer, de tjänster som nyutexaminerade poliser möter tidigt i sitt arbetsliv, rekryterar polismyndigheten utan personliga möten. De använder då tjänsteår som främsta kvalifikation. När detta kom fram vid intervjuerna blev den naturliga följdfrågan vad det är som skiljer poliser från samma avgångskull åt, då de har på dagen lika lång tjänsteålder. Svaret blev då att man sorterar poliserna i åldersordning och rekryterar äldst först.

De unga poliserna visar stort missnöje i att kvalificeringsgrunderna baseras på tjänste- och levnadsålder istället för på personliga erfarenheter. Samtidigt visar de också förståelse för att en så stor organisation som polisen inte har resurser till att rekrytera alla tjänster med intervjuer. De ser också en viss rättvisa i systemet. Alla kommer få sin tid, men man måste vänta på den. Samtliga av de yngre poliserna beskriver hur de tycker att organisationen ständigt har ett försprång jämfört med de anställda. Det är så många som söker till polishögskolan varje år att myndigheten kan välja och vraka bland de sökande. En av de yngre poliserna beskriver att han/hon upplever det inte spela någon roll om till exempel arbetsförhållandena blir sämre, om arbetstiderna blir bökgare eller om man tycker att det är orättvist att ha fått sin första placering bakom ett skrivbord. Det kommer alltid finnas någon annan som mer än gärna tar platsen om man slutar.

Till skillnad från den yngre polisen som känner sig utbytbar så beskriver en av de äldre poliserna att han/hon upplever motsatsen. Polisen hävdar att de yngre idag har många fler möjligheter till att byta yrken än vad tidigare poliser haft. Han/hon beskriver att man tidigare “var polis och inte kunde något annat”. Man hoppade inte mellan olika yrken utan höll sig till ett under hela sitt arbetsliv. Den äldre polisen tycker därför att myndigheten idag mår mer om sina anställda för att de inte ska förlora dem.

Oavsett inställning till utbytbarheten så beskriver poliserna att de inte upplever att de uppmuntras av myndigheten till att utvecklas och ta sig framåt i karriären. Alla val som kan leda till att man ökar sina kvalifikationer och sin kompetens är aktiva val av den enskilde individen. En av de äldre poliserna beskriver hur denne försökt söka andra typer av tjänster än de han/hon har i bagaget för att öka bredden på sitt CV. Men polisen beskriver samtidigt att

---

<sup>13</sup> <http://www.polisforbundet.se/Portal/Default.aspx?areaid=10580&rnd1=130737778556&drp=10580>

det förmodligen inte kommer att spela någon roll eftersom tiden i yrket trots allt brukar vara den avgörande faktorn. En annan äldre polis, med större insikt i personalfrågorna, hävdar motsatsen till denna ovan beskrivna syn. Han/hon hävdar att myndigheten uppmuntrar till personlig utveckling och att internutbildningar och kurser är viktiga och meriterande kunskaper som det tar hänsyn till vid en rekrytering. Den polis som ville bredda sitt CV beskriver också nackdelar med att man snarare uppmanas till att vänta på sin tur än till att visa framfötterna. Det exempel som ges är att den som varit längst på ingripande verksamhetsavdelningen får tjänsten som yttre befäl, vilket innebär att denna person är lite äldre och ofta ganska trött på att jobba i tre-skift. Polisen beskriver fortsättningsvis att detta leder till ett mindre motiverat befäl som “är trött och redan på väg någon annanstans”. En följd av detta blir korta intervaller med olika människor på yttre befälsposten. Polisen skulle hellre se att man rekryterade befälen på personliga egenskaper. Då skulle man kunna hitta personer som fortfarande brinner för yrket och är motiverade. Detta styrks också av ytterligare en äldre polis som intervjuats. Han/hon beskriver att arbetet och hur väl det fungerar är väldigt beroende av att gruppen leds av en kompetent och duktig chef. Polisen berättar att vissa chefer verkligen lyssnar på de anställda, utvärderar och följer upp arbetet. Medan andra chefer bara kommer dit och gör sitt jobb, utan att engagera sig mer än nödvändigt. Beteendet hos chefen påverkar hela gruppen och är därigenom avgörande för hur bra arbetet utförs.

I de fall där intervjuer används, det vill säga vid rekrytering av högre poster med mer ansvar, hävdar en av de äldre poliserna att intervjuerna har ett bra utslag och att man lyckas hitta “rätt man till rätt plats”. Polisen upplever att det är omöjligt att ljuga sig igenom rekryteringsprocessen och att det således alltid visar sig vilka som verkligen brinner för tjänsten. En annan äldre polis hävdar dock motsatsen och menar att man utan problem kan ljuga sig igenom en anställningsintervju. På så sätt kan en polis få en tjänst som denne egentligen inte brinner för.

Exemplen ovan visar att det finns en ovisshet i hur man kvalificerar sig för en tjänst förutom med tjänsteåldern. Flera av poliserna berättar vid intervjuerna att feedback på det dagliga arbetet saknas. En ung polis uttryckte det, “får man feedback ska man vara glad”. Detta upplevs frustrerande då det hämmar den personliga utvecklingen och förstärker känslan av att man ska ta en kölapp och vänta på sin tur. Det man som aspirant däremot får är en slutbedömning som ska ligga till grund för polismyndighetens beslut att godkänna eller underkänna aspiranten. Bedömningen är uppdelad i två större områden, allmän lämplighet och praktiska färdigheter, som innefattar en rad punkter där aspiranten bedöms på en skala från 1 till 5, där 3 är godkänt.

Vid vissa av intervjuerna nämns också det fackliga arbetet. Det har då diskuterats kring vad poliserna anser om fackets roll och huruvida de driver frågor om kvalifikationsgrunder eller inte. Två av de yngre poliserna anser att facket inte driver sina frågor tillräckligt hårt, men upplever ändå att de är närvarande och aktiva. Även här visar poliserna förståelse för svårigheterna inom andra delar av myndigheten. Eftersom poliser enligt lag inte kan strejka så kan facket inte heller driva på så hårt som de egentligen skulle vilja, de kan inte hota arbetsgivaren på samma sätt som andra fackliga organisationer kan. Generellt har de äldre

poliserna en positivare inställning till facket än de yngre, bland annat menar en äldre polis att “när facket slår på den stora trumman och alla sluter upp, då är vi starka”.

Flera av poliserna upplever alltså facket som aktivt men aningen försiktigt då de driver frågor om kvalifikationer och rekrytering. Vidare berättar både yngre och äldre poliser om hur de upplever att facket snarare driver på än förhindrar att tjänsteåldern ska vara en stark kvalifikationsgrund. Detta är dock inte fallet enligt den fackliga representanten som vi har intervjuat. Poliserna som hävdar detta menar dock att det är vid rekrytering av yttre tjänster som de fått denna känsla och att de inte kan uttala sig om hur det ser ut vid rekrytering av till exempel inre högre poster. Den äldre polisen som har insyn i personalfrågorna ger samma bild om facket och tror att detta beror på att facket har högt rättvisepatos. Tjänsteåldern är en kvalifikationsgrund som är lätt att argumentera för, något som är viktigt för både facket och arbetsgivarsidan. Man måste kunna underbygga rekryteringen med hållbara argument om någon ifrågasätter tillsättningen. Ålder är numeriskt och således rättvist då alla skaffar sig ytterligare ett tjänsteår per år, inga undantag. Samma äldre polis uttrycker dock sin medvetenhet kring att detta kan leda till att det inte blir den kandidat med rätt kvalifikationer som hamnar på rätt post. Han/hon beskriver fackets tillvägagångssätt vid rekrytering som att de ibland ser till individen och då verkligen rekryterar rätt person till rätt plats, men att de i många fall istället väljer att se till kollektivet. När man strävar efter att sätta rättvisan inom kollektivet främst lyser rättvisepatoset igenom och användandet av tjänsteåldern som en kvalifikationsgrund drivs på.

### *Sammanfattning Kvalifikation*

Förväntningarna på hur man kvalificerar sig för en tjänst är liknande hos de två respondentgrupperna, precis som förväntningarna på yrket var. Verkligheten visar dock att det finns en ovisshet kring hur man kvalificerar sig för de interna tjänsterna. Rekryteringen upplevs följa en anciennitetsprincip där bagaget och de personliga egenskaperna är mindre värda medan erfarenhet, eller ålder, är värdefullt och därmed konkurrenskraftigt i sökandet av nya tjänster. De yngre poliserna känner sig maktlösa och menar att oavsett vilka arbetsförhållanden och arbetsuppgifter de ställs inför så finns det alltid någon annan bakom som är villig att byta ut dem om det inte passar.

## **6.3 Organisationskultur**

I detta stycke har vi valt att inte göra samma tematiska uppdelning som tidigare då intervjufrågan om organisationskulturen inte var uppbyggd på samma sätt som tidigare frågor. Vi ser dock att de beskrivningar vi fått kring ”yrkets ideal” i många fall också innefattar kulturella aspekter, det som följer nedan är således en redogörelse för den upplevda verkligheten.

Både de yngre och äldre poliserna beskriver organisationskulturen som trevlig. Kollegorna är ofta väldigt bra och båda grupperna upplever att det råder jämlika förhållanden mellan kollegor. Detta gäller både i förhållanden mellan yngre och äldre, män och kvinnor samt mellan poliser och civilanställda inom organisationen.

De äldre poliserna beskriver en förändring i kulturen jämfört med hur de uppfattade den då de påbörjade sin karriär. Kulturen beskrivs då varit mer präglad av mansdominansen inom yrket och att det är annorlunda nu när det är mer blandat. Några poliser nämner hur de upplever äldre personer ha svårt för att anpassa sig till nya situationer och även svårt för förändringar. Detta beskrivs vara en del i organisationskulturen men poliserna tror inte att det är något specifikt för deras yrke utan att det speglar samhället i stort. Förr präglades kulturen mer av ett synsätt som förespråkade att man "pekade med hela handen". Idag upplevs kulturen och atmosfären som mer öppen. Både diskussioner och olika åsikter är välkomna. Poliserna beskriver också att subkulturer förekommer inom organisationen. Här nämner man bland annat de turlag som finns i yttre tjänst där en grupp poliser arbetar tätt tillsammans. I turlagen beskrivs kulturen vara präglad av tjänsteåldern. Det beskrivs också en öppen kultur där det är vanligt att man lyssnar till varandra och att alla är med i diskussionerna. Detta verkar de äldre (levnadsålder) poliserna ibland tycka är störande. De subkulturer som beskrivits verkar se olika ut beroende på vilket turlag man pratar om. Det de har gemensamt är att alla beskrivs präglade av trevliga kollegor, mycket humor (ibland galghumor) och en "ställa upp" anda. Samtidigt nämner både äldre och yngre poliser att man ibland kan känna spänningar mellan distrikten. Varandras arbete inte uppskattas och att man alltid håller sitt eget turlags och sin egen avdelnings arbete högst. En ung polis ger ett förklarande exempel där han/hon berättar att avståndet mellan utredning och ingripande verksamhet är långt. Man klagar och pratar bakom ryggen på varandra och rivalitet förekommer.

Vi frågade också poliserna om de kan urskilja några oskrivna regler inom organisationskulturen. De yngre poliserna har, främst under sin aspiranttid, märkt av att det finns oskrivna regler kring vem som ska göra vad och hur det ska göras. En yngre polis ger ett exempel där vissa turlag i sin subkultur har oskrivna regler om hur lagtexten bör tolkas i en viss situation, medan andra turlag kanske skulle tolka det helt annorlunda och därför också agera annorlunda. Detta hävdar polisen dock inte vara något negativt utan snarare något som effektiviserar arbetet. Den unga polisen beskriver detta som en av de största skillnaderna mellan polishögskolan och det faktiska polisarbetet. Teorin och praktiken kan se ganska olika ut och olika turlag tillämpar teorin olika, även om det i det stora hela utförs efter liknande standards. De äldre poliserna hade svårare att svara på huruvida de upplever att det finns oskrivna regler inom organisationen. De beskriver att de i sina tidigare karriärer upplevt svårigheter och orättvisor inom genusområdet, men detta upplevs inte finnas kvar i kulturen idag. En äldre polis beskriver hur nära man kommer varandra som kollegor då man arbetar i skift. Man får se varandras både mörka och ljusa sidor eftersom man möts under dygnets jobbigaste timmar och samtidigt i krävande situationer. En annan äldre polis menar dock att sammanhållningen inte alls är så stark som många vill ge en bild av. Den kåranda som ibland beskrivs hävdar han/hon inte vara så genomträngande. Samma polis berättar hur en upplevd oskriven regel är att organisationen ska ha "högt i tak". Samtidigt tillägger han/hon att man

“ibland kan uppleva att det är väldigt högt i tak, men det är under förutsättningen att man ligger ner, lite skämtsamt, men det är så det fungerar”. Polisen upplever att det är lätt att råka trampa folk på tårna om man går fel vägar inom organisationen. Man måste vara medveten om att man pratar med “rätt person på rätt plats” så att man inte genar och därigenom stöter sig med någon. Detta upplevs vara en oskriven regel som man med tiden lär sig hur man ska hantera.

Vid intervjuerna har frågan om organisationskulturen resulterat i svar med väldigt spridda innehåll, det är tydligt att det skiljer sig mellan de olika personerna vad man innefattar i begreppet organisationskultur. Vid många av intervjutillfällena landar dock svaret i en beskrivning av organisationens uppbyggnad och de hierarkiska nivåer som förekommer.

Både de yngre och äldre poliserna vittnar om att organisationen är starkt präglad av dess hierarkiska nivåer, detta är något som lyser igenom både i det vardagliga arbetet och i kulturen. I kulturen kan det till exempel märkas genom att “var man vet sin chef” och följer denne. Det är väldigt tydligt vem som kan bestämma över vem och det ska inte ifrågasättas. Vi får också höra att hierarkin påverkar vardagen då poliserna beskriver en känsla av att beslut alltid måste tas en nivå upp, oberoende av vem man frågar. Poliserna beskriver hur cheferna alltid ska kolla med någon annan, vilket gör att en förändrings- eller beslutsprocess kan bli långdragen. En följdfråga till denna beskrivning blir hur en förändringsprocess kan tänkas gå till. Om man vill genomföra en förändring, vem vänder man sig till då? En av de yngre poliserna berättar att han/hon genomdrivit en förändring då denne tyckte att det fattades säkerhetsutrustning på en avdelning. Polisen tog då upp detta med sin närmsta chef och lyckades driva igenom det. Men polisen säger också att för genomdrivandet av en större förändring krävs det mycket skinn på näsan. Man måste vara beredd på att driva hela processen ensam för att det ska hända något. Detta vittnar även andra poliser vi intervjuat om, både yngre och äldre. De beskriver att det krävs att man har en tuff attityd och att man är medveten om hela förloppet i den konsekvenskedja som en förändring kan innebära, för att man ska kunna lägga fram förändringen och få ett gensvar. Ofta ombeds man ta upp problem med sin närmsta chef, denna mening säger sig de yngre poliserna få höra ofta och det inger en känsla hos dem av att ingen vill ta tag i något eller ta något ansvar högre upp i leden.

En ung polis berättar om en föreläsning som hölls av en grupp chefer som arbetar med frågor rörande arbetsmiljö och arbetsförhållanden. Under föreläsningen pratade de om diskrimineringsgrunder och om diskrimineringslagen. En polis ställde då frågan; hur är det med rekryteringen, där diskriminerar ni väl genom åldern? Svaret blev; det är ett viktigt problem som du lyfter upp och vi är medvetna om att vi i detta fall gör ett avsteg från diskrimineringslagen. Men vi har helt enkelt inte hittat något bättre sätt att agera på. Polisen frågade då vem man ska vända sig till om man har frågor kring diskriminering och kvalificering. Svaret blev då “ta det med din närmsta chef”.

### *Sammanfattning Organisationskultur*

Kulturen som råder inom polisen upplevs vara trevlig och man omges ofta av väldigt bra kollegor. De yngre har lättare för att urskilja oskrivna regler inom organisationen än vad de

äldre har. Gemensamt tycker respondenterna att organisationen är väldigt hierarkiskt uppbyggd, att ta upp synpunkter med närmsta chef upplever man vara ett schablonsvar.

## 6.4 Sammanfattning av empirin

När nu empirin ska summeras så är det framförallt följande vi tar med oss in i analysen för att studera och reflektera.

Det fanns tydliga föreställningar om hur det framtida yrket som polis skulle bli, föreställningar som under vägen till färdig polisassistent växte sig starkare genom polishögskolans och myndighetens bilder och beskrivningar av yrket. För de äldre infriades deras förväntningar, till skillnad från hur det blev för de yngre. De unga känner sig istället lurade. Denna känsla grundar sig framför allt i den bristande informationen. Att ha blivit placerade på obestämd tid har försämrat arbetsviljan och motivationen. Det finns en tydlig väg att vandra inom polisen och den vägen anses många gånger nödvändig för att accepteras som polis. Genvägar kan innebära ifrågasättande av kompetens och erfarenhet. Det finns ett ”kösystem” till många av polisens olika tjänster där könumret i huvudsak avgörs av tjänste- och levnadsålder. Detta görs tydligt under intervjuerna, vilket vittnar om att tålmod är något man bör ha gott om i detta yrke.

Det ställs höga krav på dagens poliser, de ska vara engagerade, effektiva och tillgängliga enligt den gemensamma värdegrunden. Att vara en bra polis avgörs enligt samtliga intervjuade av vilka personliga egenskaper man besitter. De äldre poliserna håller erfarenheten inom yrket som en högt värderad kvalifikation vilket de yngre också förstår. De yngre tycker även att det man har i bagaget innan polishögskolan borde vara meriterande. Som det upplevs nu är bakgrunden föga värd och den åldersbaserade rekryteringsprincipen fortsätter att genomsyra verksamheten. Detta drabbar även de äldre poliserna, om än i mindre grad ju högre upp i hierarkin de befinner sig. Enligt polismyndigheten uppmanar man sina anställda till personlig utveckling och till att gå internutbildningar, men tydligt är att det inte upplevs så av de som är tänkta att utvecklas. Det råder en ovisshet om hur man kvalificerar sig för yrkets olika tjänster och poliserna upplever att facket snarare driver på än motverkar anciennitetsprincipens förekomst.

Att arbeta som polis innebär ett tätt samarbete med kollegor, oavsett position. Både yngre och äldre poliser ser kulturen som trevlig och beskriver kollegorna som väldigt bra. Inom kulturen finns det tecken som pekar på anciennitetsprincipens utbredning även om det idag är mer accepterat att diskutera saker öppet och man lyssnar på varandra på ett annat sätt jämfört med förr. Samtidigt beskrivs spänningar inom de olika delarna av myndigheten, en rivalitet där snack bakom ryggen inte är ovanligt. Det finns oskrivna regler som i det stora hela upplevs positiva för yrket, regler man lär sig att hantera med tiden. Den hierarkiska nivån är ständigt återkommande i svaren om kultur och organisationen upplevs som väldigt trög då beslut mer eller mindre alltid ska förankras några nivåer upp.

## 7. Analys

*Detta kapitel syftar till att med den teoretiska referensramen som bakgrund analysera den empiriska undersökningen. Analysen är indelad efter samma tematiska mall som empirikapitlet. Vi kommer att analysera både de ideal och den verklighet som beskrivits i det förra kapitlet genom att söka grund i de teorier som tidigare beskrivits. Vi kommer att belysa skillnader och likheter mellan teori och empiri för sedan i nästa kapitel urskilja några slutsatser.*

### 7.1 Yrket

Wanous et al. (1992) skriver i sin artikel *The Effects of Met Expectations on Newcomers Attitudes and Behaviors* om vilka effekter olika förväntningar och attityder hos personer som ska starta sitt yrkesliv har på deras framtida arbete. Bland annat beskriver författarna att förväntningar och föreställningar kring det framtida yrket är av yttersta vikt för hur man senare kommer att trivas. Därför blir det också viktigt för en organisation att ge en så rättvis bild som möjligt av det yrke den erbjuder (Wanous et al. 1992). Vår empiriska undersökning visar att poliserna haft en stark föreställning om polisycket men också att verkligheten i många fall visat sig vara annorlunda. För de yngre poliserna har förväntningarna långt ifrån mötts och enligt forskning på området gjord av Major et al. (1995) kan det leda till att poliserna i slutändan säger upp sig (Major et al. 1995). Även Valdermarsson (1985) hävdar i sin bok *Förväntningar på arbetslivet* att en verklighet som inte lever upp till förväntningarna bidrar till att den personliga utvecklingen hämmas hos den anställda och motivationen sjunker (Valdermarsson 1985). Under intervjuerna framkom det vid flertalet tillfällen att de yngre polisernas nuvarande position inte är den de sett framför sig då de sökte utbildningen. En intressant aspekt är att förväntningarna hos både äldre och yngre poliser i stort sätt har varit lika, men att verkligheten för de båda grupperna är skiljer sig åt.

Vi har också kunnat hämta information om vilken bild myndigheten väljer att visa upp utåt, från bland annat hemsidor och intervjuer med högre uppsatta poliser. De personer som funderar på att söka till polishögskolan söker rimligen information kring detta och den informationen finns tillgänglig på hemsidan. Vid en genomsökning av sidan, dess yrkesbeskrivning och liknande ser vi inte en enda bild där poliserna sitter stilla eller med papper och penna bakom ett skrivbord. Bilderna präglas istället av rörelse, action och interaktion mellan människor<sup>14</sup>. Dessa bilder och beskrivningar stämmer överens med de föreställningar som beskrivs vid intervjuerna. Som vi nämnt ovan ser alltså förväntningarna likadana ut hos både yngre och äldre poliser. Däremot visar skillnaden i den upplevda verkligheten att myndigheten valt att visa samma bild av yrket utåt under en lång tid, trots att verkligheten har förändrats.

---

<sup>14</sup>[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Bli-polis/Om-polisycket/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Bli-polis/Om-polisycket/) (tillgänglig 2011-04-12)



Det är viktigt för en organisation att visa upp sina bästa sidor under annonsering och liknande, Det gäller att locka folk till utbildningen vilket blir betydligt svårare om man visar upp en bild där pistolen och batongen bytts ut mot ett headset och en penna (Wanous et al. 1992). Det svåra är att hitta balansen mellan de verkliga delarna i yrket och den bild man speglar för att på så sätt ge en rättvis bild. Man bör sträva efter att inte överdriva det positiva eller undvika de mindre attraktiva uppgifterna i yrket (Buckley et al. 1998). Eftersom polisens organisation väljer att visa upp enbart sina ”mest actionfyllda” sidor så är det således inte så konstigt att organisationen under vissa perioder inte upplevs kunna leva upp till förväntningarna. De yngre poliser vi intervjuat har tagit sin examen från polishögskolan i en tid då de behov myndigheten haft har styrt och resulterat i att myndigheten i huvudsak kan erbjuda inre tjänster. Det som enligt de yngre poliserna har saknats är information om detta. Från tiden då polisutbildningen startade tills de blev placerade har de ursprungliga förväntningarna snarare förstärkts än förändrats. Enligt Buckley et al. (1998) kan felaktiga förväntningar bidra till att de anställda får svårare att uppleva sin verklighet som positiv. Den stora skillnaden mellan förväntning och verklighet bidrar till besvikelse som istället sätter verkligheten i ett negativt ljus. En negativt upplevd verklighet påverkar de anställda negativt bland annat då det kommer till att hantera eventuella svårigheter i arbetet, medan en positivt upplevd verklighet ger motsatt effekt på arbetsprestationen (Buckley et al. 1998).

Polismyndigheten är en del av offentlig sektor vilket påverkar hur arbetsplatsen ser ut. Organisationer inom offentlig sektor beskrivs ofta vara trögare och svårare att förändra än organisationer i privat sektor (Christensen 2005). Flera av poliserna beskriver i den empiriska undersökningen att de upplever myndigheten vara politiskt styrd i en mycket större utsträckning än de själva hade väntat sig. Även här skiljer sig alltså förväntningarna från verkligheten. Christensen (2005) beskriver i sin bok *Organisationsteori för offentlig sektor* att en offentlig organisation möter många svårigheter som de privata organisationerna slipper. En av dem är att en myndighet möter väldigt många olika krav. Politikerna sätter ramarna för verksamheten i stort och de krav som ställs därifrån måste myndigheten arbeta mot. Dessa krav kan i många fall vara motstridiga vilket försvårar för myndigheten att kunna hålla alla medarbetare på alla nivåer nöjda. Med grund i Christensens teori kan man förklara de unga polisernas placering som en följd av att myndigheten möter krav från regeringen som måste tillfredsställas, dessa krav kan innebära att verkligheten för poliserna ibland förändras till det sämre (Christensen 2005).

När yrkets förväntningar och verklighet har analyserats så ser vi att det i första hand har handlat om de yngre polisernas tankar och åsikter. Detta eftersom det är den grupp som visat störst missnöje och där skillnaderna mellan förväntningar och verklighet också är som störst. Vi har gjort tydligt att de ungas förväntningar varit liknande de förväntningar som de äldre hade innan de började arbeta som poliser. Men vi har också tydligt sett att de äldre är mer tillfredsställda med sin verklighet. Då förväntningarna hos de unga poliserna visat sig vara de äldres verklighet så ser vi att de unga polisernas förväntade verklighet ligger längre fram i tiden än de förväntat sig. En given följd av detta blir att analysera hur poliserna kan ta sig vidare från sin nuvarande situation. Hur går de till väga för att utveckla sig och på så sätt

kunna skapa en framtid som faktiskt stämmer överens med deras förväntningar? Vid intervjuerna får vi förklarat för oss att de unga poliserna måste söka andra tjänster då deras grundplacering är på obestämd tid. Poliserna beskriver detta som problematiskt då det råder en ovisshet kring hur man faktiskt kvalificerar sig.

### *Sammanfattning Yrket*

Det är tydligt hur viktigt det är för effektiviteten att den bild av yrket som visas upp är realistisk. Denna bild ligger ofta till grund för de förväntningar som poliserna bygger upp. En analys av det empiriska materialet visar att så inte är fallet inom polismyndigheten. Den största anledningen till glappet mellan verklighet och förväntningar är bristen på information från myndighetens sida. Detta skapar ett stort missnöje, främst hos de yngre poliserna.

## **7.2 Kvalifikationer**

Intervjuerna visar att poliserna önskar och förväntar sig att de ska kunna kvalificera sig genom sina personliga egenskaper och färdigheter. Vi vill därför främst analysera de situationer där intervjuer bortses från och andra kvalifikationer än de personliga värderas. Dessa situationer är de som skapar en ovisshet hos de unga poliserna i hur man kvalificerar sig för interna tjänster.

Empirin visar att polismyndigheten vid många tillfällen använder tjänsteålder som den starkaste kvalificeringsgrunden. Detta innebär att den polis som har flest år i tjänst får företräde till den sökta tjänsten (Brothén 1996:38). Även om myndigheten hävdar att intervjuerna som genomförs (med rekryterare och fack) leder till att den mest lämpade personen får tjänsten så finns det exempel i empirin som säger emot detta. Vid intervjuerna får vi bekräftat att det stämmer att man håller intervjuer, men att detta ändå genomsyras av den åldersprincip som råder. Det kan till exempel vara så att de enda som kallas till intervju är de med längst tjänsteålder. Anciennitetsprincipen används alltså som kvalificeringsgrund. Denna princip kan vara uttalad eller outtalad och hos polisen ser vi spår av båda (Brothén 1996:40). När yngre poliser söker sin första nya tjänst för att komma ifrån sin grundplacering så är det uttalat att de kvalificerar sig med hjälp av sin tjänsteålder. Detta innebär att man måste vänta på att alla i kullen före har fått en tjänst innan man själv är aktuell. Förutom tjänsteålder så rekryterar polisen också med levnadsålder som grund, detta gäller främst vid de nyss beskrivna tjänsterna som de unga poliserna söker. Man måste alltså inte bara vänta på att alla i de tidigare kullarna fått en tjänst, utan också på alla som är äldre i sin egen kull. Gunnar Ekman som har observerat polismyndigheten i Stockholm under flera år har även han sett tydliga spår av denna princip och beskriver att den finns i varierande grad inom flera yrken men i huvudsak inom yrken med stark hierarki (Samtal med Gunnar Ekman 2011-04-01). Vi kommer i avsnittet om organisationskultur återkomma till hierarkier.

Vi konstaterar genom den empiriska undersökningen att polismyndigheten i många fall ser erfarenhet och tjänsteålder vara starka kvalifikationer för en tjänst. Det är vanligt att man i

vardagligt tal använder kvalifikation synonymt med begreppen kompetens och meriter. Kvalifikation betyder att någon passar till ett arbete, att denne är lämplig. Meriter och kompetenser är något man har gjort sig förtjänt av genom en prestation av något slag, till exempel en utbildning eller arbetserfarenhet inom ett specifikt område. Här är individen i fokus, medan kvalifikationsbegreppet sätter arbetet i fokus och därför är ett mycket mer övergripande och allmänt begrepp (Holmer & Karlsson 1991). Helgesson konstaterar i sin forskning att de kvalifikationer man värderar vid en rekrytering, således också de kvalifikationer den som tillsätts tjänsten väntas besitta, är ytterst avgörande för hur väl arbetet blir utfört (Helgesson 1991). Detta visar att det är viktigt vilka kvalifikationsgrunder en organisation väljer att värdera högt. I och med att polismyndigheten väljer att värdera tjänsteåldern högst i många av rekryteringsprocesserna, framförallt i de processer där relativt nya poliser är de som söker tjänsten, hävdar de unga poliserna att de inte får någon ärlig chans att visa sina personliga egenskaper. De unga poliserna vet inte hur de ska kunna kvalificera sig till de tjänster de söker/ska söka inom den närmaste tiden. De äldre poliserna som ofta söker tjänster med mer ansvar vet att de kommer intervjuas och då kan visa sina personliga kvalifikationer, men de beskriver också att trots detta är det åldern som är den bakomliggande faktorn till vem som intervjuas och då också till vem som i slutändan får tjänsten. Det är alltså värt att notera att trots att man har många år i tjänst så ”tävlar” man ändå med sin tjänsteålder. Det kan vara flera äldre inom samma åldersspann som söker samma högre post, enligt respondenterna väljs då vid nio fall av tio den polis med längst tjänsteålder.

Enligt poliserna själva blir resultatet av detta val av kvalificeringsgrund att poliserna tvingas vänta i ett kösystem innan de kan rekryteras till den tjänst de vill ha. De beskriver också att detta skapar irritation och ett mått av hopplöshet som drar ned motivationen. Enligt författaren Whiteley (2002) är motivationen en av de absolut viktigaste faktorerna att ta hänsyn till när man som organisation strävar efter effektivitet. Motivationen är ett grundincitament för att en anställd i överhuvudtaget ska vilja arbeta och prestera (Whiteley 2002). Poliserna vill arbeta inom det område de brinner för och där de själva känner att de skulle prestera som bäst. Det upplevs frustrerande att det ska ta så lång tid innan man befinner sig inom det området. Omotiverade anställda påverkar effektiviteten negativt då en motiverad anställd engagerar sig mer i sitt arbete och det engagemanget bidrar till att utveckla arbetet och se till att uppgifter utförs på rätt sätt (Whiteley 2002). Enligt polismyndighetens värdegrund är just effektivitet en av de huvudsakliga faktorer de vill arbeta mot <sup>15</sup>.

En stor skillnad mellan polismyndigheten och många andra organisationer är att den tillhör den offentliga sektorn och är politiskt styrd. Vi har tidigare belyst de svårigheter som myndigheten tampas med på grund av att de är en offentlig organisation (Christensen 2005). Vi har bland annat beskrivit en förändringströghet som grundar sig i att offentliga organisationer ofta präglas av en uppbyggnad med många hierarkiska nivåer. Ekman (1999) beskriver att åldersprincipen är vanligast förekommande i organisationer med en tydlig hierarki och han ser således ett samband mellan anciennitetsprincipen och att polismyndigheten är en del av den offentliga sektorn (Ekman 1999).

---

<sup>15</sup>[http://www.polisen.se/Stockholms\\_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/\(tillganglig 2011-04-12\)](http://www.polisen.se/Stockholms_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/(tillganglig%202011-04-12))

I samband med att Ekman diskuterar åldersprincipen talar han också om erfarenhet och vikten av att de yngre poliserna lär sig av de äldre (Ekman 1999). Även Holmer och Karlsson belyser denna vikt och skriver att kvalifikation handlar om förmågan att lära sig kunskap och att lära sig saker tar tid (Holmer & Karlsson 1991). Detta medför att yrkesskicklighet överförs från de äldre poliserna till de yngre. När forskare diskuterar kvalifikationer så förekommer ofta begreppet socialisation i samband med detta. Socialisation förekommer i de situationer där en yngre person lär av en äldre. När man socialiseras in i en organisation så är det inte bara yrkesskickligheten och därigenom kvalifikationer som skapas och överförs, utan man lär sig också vilka normer och värderingar organisationen står för (Stenmark 2005).

När vi analyserar polisens socialiseringsprocess och vilka normer och värderingar som föreligger är vi inne och snuddar vid den organisationskultur som råder. Vi kommer därför innefatta diskussionen om socialisering, dess eventuella följder samt dess samband med kvalifikationer och kvalificeringsgrunder i avsnittet om organisationskultur.

### *Sammanfattning Kvalifikationer*

För att skapa långsiktig effektivitet är det viktigt att rekrytering sker på rätt grunder. I polisens värdegrund är effektivitet ett av ledorden och således något man strävar efter. Poliserna själva hade önskat att rekryteringen byggde på personliga egenskaper medan empirin visar att så inte vanligen är fallet. Vanligt är istället att tjänsteålder är en avgörande faktor vid rekrytering, dock påverkas man i mindre utsträckning av anciennitetsprincipen ju högre tjänsteålder man har.

## **7.3 Organisationskultur**

### **7.3.1 Socialisering**

Handlingar och utföranden av ett arbete sker på olika sätt inom olika organisationer. När nya personer anställs så socialiseras dessa in i det rådande beteendet och lär sig således vad som är ”rätt” och vilka beteenden som accepteras av de redan etablerade personerna i organisationen (Stenmark 2005). I polisens fall handlar det om att nytutexaminerade poliser socialiseras in av äldre. Denna socialisering startar redan på polishögskolan då de unga kommer i kontakt med instruktörer och lärare som lär ut ett visst beteende. Därmed inte sagt att detta beteende inte kan skilja sig mot hur det ser ut i praktiken. Man socialiseras således in på nytt när man väl börjar arbeta (Stenmark 2005). Det har vid intervjuerna framkommit att den teorin man lär sig på polishögskolan ibland kan skilja sig från praktiken till exempel i ett turlag, men att det då upplevs effektivisera. Detta beror på att turlaget har skapat egna beteenden som de finner effektiva och ”rätta”. Att socialiseras in i en organisation innebär också att man lär sig organisationens kultur, om än ofta omedvetet (Stenmark 2005). Hos polisen ser man att socialiseringen är viktig och att myndigheten värderar att de unga lär sig av de äldre. Det visar sig i hur aspiranttiden är uppbyggd, att poliserna till en början ”går bredvid” sin instruktör och

får se grunderna i polisarbetet. Stenmark (2005) nämner i sin doktorsavhandling en risk med socialisering. Risken är att man motverkar uppkomsten av nya tankar och metoder det vill säga hindrar att nya och effektivare normer för beteenden skapas. Detta får en konserverande effekt för kulturen och organisationen (Stenmark 2005).

Även Stenmark (2005) ser tecken på att användandet av anciennitetsprincipen är en norm som man socialiseras till att acceptera och som kan verka konserverande. Vid intervjuerna ser vi att ju högre tjänsteålder en polis har desto mer försvarar polisen anciennitetsprincipen och den rättvisa som myndigheten säger sig sträva efter, vilket bekräftar Stenmarks teori.

### 7.3.2 Syn på organisationskultur

Vid intervjuerna diskuterade vi hur poliserna ser på organisationskulturen inom polismyndigheten och bad dem att i stora drag beskriva den. De alla upplever en trevlig stämning med många bra kollegor vara en stor och positiv del i kulturen. Sammanhållningen beskrivs som stark av vissa poliser medan andra hävdar att den inte är så stark som de tror att myndigheten vill ge sken av. Alvesson (2001) beskriver organisationskulturen bestå av de socialt delade innebörderna som finns inom organisationen. Med socialt delade innebörder menas bland annat de tankar, åsikter och attityder som är gemensamma hos kollektivet och inte personliga (Alvesson 2001). Vanligt är att begrepp som värderingar och normer nämns när forskarna talar om gemensamma innebörder (Bang 1999).

Vid intervjuerna används benämningen ”oskrivna regler” i flera fall och man beskriver sådant som upplevts sitta i väggarna. När vi diskuterar kultur så pratar många av respondenterna även om organisationens uppbyggnad, hierarkiska nivåer och liknande. Något som också kommer på tal vid ett flertal intervjuer är den värdegrund som polisen använt sig av sedan 2009<sup>16</sup>. Både den hierarkiska uppbyggnaden och värdegrunden beskrivs påverka kulturen. Värdegrunden är ett exempel på uttalade värderingar som organisationen har. Starkt sammankopplat med värderingar finns begreppet normer, de beteenden som är förväntade. Normer skapas till exempel under socialiseringen eftersom de nya poliserna då lär sig vilka beteenden som förväntas av dem i olika situationer (Bang 1999).

En av de oskrivna regler som nämns vid intervjuerna är regeln om att man ska vänta på sin tur och inte klaga. Det är en uttalad norm bland poliserna själva som alla är medvetna om, men den är outtalad ”utåt” och inget man som myndighet informerar om. Det framkommer även i Stenmarks tidigare studie av polisens organisationskultur att man sett tecken på att polisen har en organisationskultur ”inåt” men en annan ”utåt” (Stenmark 2005). Intressant att analysera är att de yngre poliserna verkar medvetna om fler oskrivna regler än de äldre. Även här kan man dra kopplingen till Stenmarks teori om socialiseringens konserverande verkan. De poliser som varit länge i organisationen har socialiserats och har därför svårare att se den kultur de faktiskt befinner sig inom (Stenmark 2005).

---

<sup>16</sup>[http://www.polisen.se/Stockholms\\_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/\(tillganglig-2011-04-12\)](http://www.polisen.se/Stockholms_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/(tillganglig-2011-04-12))

I den empiriska undersökningen beskriver de äldre poliserna att de upplevt en förändring i organisationskulturen med åren. De pratar om hur det var för 10 till 20 år sedan och beskriver skillnader. Kulturen skapas genom interaktion mellan människor och det bör således påverka kulturen att dessa människor har olika bagage med sig in i denna interaktion (Alvesson 2001). När de äldre poliserna beskriver hur de upplevde kulturen i början av sin karriär beskriver de den som hårdare och mer rakt på sak. De upplever att de yngre poliserna idag tillåts tycka och tänka mer och att varje beslut diskuteras utförligare.

### **7.3.3 Subkulturer och institutioner**

När man socialiseras in i en organisation och till en viss kultur är det viktigt att den enskilda individen kan relatera de normer och värderingar den lär sig, till sin egen verklighet. Om en ung polis misstycer till de värderingar han/hon antas lära sig, kommer denne inte att ta åt sig dessa. Om så blir fallet kan subkulturer skapas, det vill säga kulturer vid sidan av organisationskulturen (Holmer & Karlsson 1991). Vi kan ur den empiriska undersökningen urskilja att det finns flera olika subkulturer inom polismyndigheten. Dessa kan dels kan vara skapade ur ett missnöje och misstycer kring de rådande normerna, men de kan även skapas genom negativa attityder som ”smittar av sig”. Som tidigare nämnt förekommer det oskrivna regler och normer för olika beteenden inom polisorganisationen. De normer som bildas i turlagen är gemensamma tolkningar om verkligheten och vilket agerande som är önskvärt, detta stämmer överens med den beskrivning som forskningen har på institutioner (Tengblad 2006). En institution och en organisation är inte synonyma begrepp utan institutionerna verkar inom organisationen, precis som subkulturer verkar inom organisationskulturen. Poliserna i turlagen arbetar tätt tillsammans och institutionerna som bildas binder samman poliserna ytterligare. Deras arbete innehåller mycket interaktion med varandra är därför en stor anledning till att subkulturer och institutioner bildas och att normer på det sättet både skapas och reproduceras (Tengblad 2006).

### **7.3.4 Organisationsuppbyggnad**

Vi har tidigare nämnt att det i empirin framkom att organisationens uppbyggnad upplevs ha stor inverkan på organisationskulturens utformning och innehåll. Organisationen beskrivs vara toppstyrd och hierarkisk. Enligt Ekman (1999) kan detta i praktiken ofta resultera i ett glapp mellan de olika nivåerna, det vill säga mellan styrning och operativ verksamhet (Ekman 1999). Flera av poliserna upplever att deras röster inte blir hörda och irriterar sig på att regler och bestämmelser utformas av chefer på högre poster som inte är insatta i huruvida dessa regler i praktiken är realistiska. Hos polisen är en följd av att ha en toppstyrd organisation med många hierarkiska nivåer att beslut har en tendens att skickas vidare till nästa nivå. Flera av poliserna beskriver vid intervjuerna en känsla av att ”ingen vill ta i det” och hävdar att det råder stor brist i ansvarstagandet på många poster.

## *Sammanfattning Organisationskultur*

Den socialisering som ständigt pågår hindrar uppkomsten av nya och eventuellt effektivare normer. Idag är anciennitetsprincipen en av de starkaste normerna inom polisen och den genomsyrar hela organisationskulturen. Då ancienniteten har ett så stort inflytande på organisationen sätter den även sin prägel på rekryteringsprocessen. Ytterligare en faktor som genomsyrar organisationskulturen är toppstyrningen inom polisen. Den skapar avstånd mellan de olika hierarkiska nivåerna. Avstånden har bidragit till att det upplevs som om ingen vill ta ansvar utan istället skickas problemen vidare uppåt i hierarkin.

### **7.4 Sammanfattning av analysen**

De förväntningar som funnits på polisyrket och som sedan inte levts upp till i verkligheten har skapat ett missnöje hos de nytexaminerade poliserna. Analysen visar att de förväntningar som finns har varit i stort sett samma för såväl yngre som äldre poliser, men att missnöjet är som störst bland de yngre. Detta beror på att verkligheten för de två grupperna ser olika ut, de äldres verklighet stämmer överens med de förväntningar de hade, det gör inte de yngres. Att de uppbyggda förväntningarna sett likadana ut under en lång period visar att polismyndigheten har "målat upp" samma bild av organisationen under en lång period, trots att verkligheten har förändrats. Detta är en av orsakerna till att ett missnöje vuxit fram. Missnöjet minskar motivationen vilket i sin tur kan leda till uppsägningar, på lång sikt har detta också en påverkan på organisationens effektivitet.

Kvalifikation är ett begrepp som beskriver lämpligheten, vilka typer av kvalifikationer som värderas i en rekryteringsprocess avgör sedan vilken person som blir anställd. Poliserna önskar att rekryteras på sina personliga egenskaper medan myndigheten i många fall värderar tjänsteåldern som den starkaste rekryteringsgrunden. Följden av detta är att det bildas ett kösystem där poliserna snarare väntar sig till en tjänst, än kvalificerar sig till den. Detta främjar inte "rätt man på rätt plats". Att polismyndigheten värderar tjänsteåldern vid rekrytering skapar ett förhållande där begreppet kvalifikation inte längre står för lämplighet, utan snarare kan sättas synonymt med "att ha åldern inne".

När yngre poliser socialiseras in i organisationskulturen lär de sig vilka normer och regler som råder. Hos polisen märks det att äldre poliser är formade av kulturen i den mån att de i lägre utsträckning ifrågasätter den, jämfört med vad de yngre gör. Ett exempel på detta är anciennitetsprincipen som missgynnar de yngre poliserna då den "sätter stopp" vid rekryteringen. Medan den inte längre missgynnar de poliser som har fler tjänsteår, den ifrågasätts då inte heller av de äldre utan upplevs snarare som rättvis. Ett ytterligare exempel på att de äldre poliserna formats av kulturen är att de har svårare att urskilja de oskrivna regler som finns inom organisationen, än vad de yngre har.

Den organisatoriska uppbyggnaden inom organisationen skapar vissa glapp mellan de olika hierarkiska nivåerna. Detta medför att medarbetarna finner att deras röster inte blir hörda och att cheferna ovanför dem inte tar sitt ansvar fullt ut. Missnöje för nivåerna ovanför kan skapa

skitsnack och negativa attityder. Dessa attityder kan i sin tur ”föra samman” människor som tycker lika, det vill säga som delar detta missnöje. Det skapas då institutioner och subkulturer. En risk med detta är att missnöjet sprids och blir svårt att komma ifrån då det kontinuerligt får nya anhängare och lever vidare.

## 8. Slutsatser

*Efter att ha avslutat analysen presenteras här slutsatserna. En återkoppling till studiens syfte görs för att kontrollera om frågeställningarna blivit besvarade. Vidare diskuteras och problematiseras slutsatserna i en vidare kontext samt ges det förslag på vidare litteraturstudier kring två lämpliga strategier för polismyndigheten att implementera.*

Vårt syfte med denna studie har varit att undersöka vilka kvalifikationer som värderas när man rekryteras internt inom polisväsendet. Vi ville undersöka vilka möjliga karriärvägar det finns för de nytexaminerade poliserna och vilka eventuella faktorer och mekanismer inom organisationskulturen som kan utgöra hinder på en karriärväg.

*Hur man kvalificerar sig:*

- Som nytexaminerad är det tjänsteålder som tar dig vidare till nästa tjänst, vilket innebär att du måste ”vänta på din tur” och att dina personliga egenskaper helt bortses från.
- Som äldre polis påverkas man också av åldersprincipen, men till en mildare grad. De personliga egenskaperna värderas vid en intervju, men tjänsteåldern kan å andra sidan vara en avgörande faktor till huruvida du blir kallad till intervjun eller inte.
- Det råder en stor ovisshet kring hur man kvalificerar sig för en intern tjänst (utöver åldern), då internutbildningar och personliga egenskaper inte upplevs värderas så högt som poliserna hade önskat.

*De möjliga karriärvägarna:*

- Karriärvägen är utstakad för de allra flesta poliser, så länge man inte besitter en specifik kompetens som det finns behov av någon annanstans inom myndigheten, till exempel ett tredje språk.
- Förväntningarna på karriärvägens utseende stämmer i många fall inte överens med hur den verkliga karriärvägen sedan tar sin början.



*De hinder organisationskulturen skapar:*

- Den hierarkiska uppbyggnaden skapar en förändringströghet och således också en konservatism, vilket leder till att det förfarande som skapar dagens missnöje kan bli svårt att förändra.
- Den starka organisationskulturen som man socialiseras in i hindrar att nya och effektivare metoder skapas. Det hindrar också att nya ”alternativa” karriärvägar accepteras.

Vi finner att vi har uppfyllt vårt syfte och fått våra frågeställningar besvarade, vi har även fått ta del av ytterligare information än den som svarar mot syftet. Bland annat gällande hur förväntningarna påverkar polisernas upplevelse av verkligheten samt hur polisens organisatoriska uppbyggnad ser ut och dess påverkan på poliserna och på organisationskulturen.

## **8.1 Slutsatsdiskussion**

De slutsatser vi presenterat kan diskuteras ur flera olika perspektiv, under studiens gång har det främst varit respondenternas perspektiv som lyfts fram, men resultaten kan också diskuteras ur myndighetens perspektiv. Vi har till viss del gjort detta, till exempel genom att belysa de svårigheter som det innebär att vara en offentlig myndighet. Men vi vill även belysa några andra aspekter ur myndighetens perspektiv. Ett av våra resultat visar att förväntningarna de unga poliserna haft på myndigheten inte har kunnat levas upp till vilket skapar missnöje. Om man ser detta ur myndighetens perspektiv så är det faktiskt så att de övergripande förväntningarna som poliserna haft speglar yrket, men inte yrket i dagsläget för de unga. Det speglar istället hur de ungas yrkesliv förmodligen kommer att se ut i framtiden, då de väntat tillräckligt länge och har tillräckligt hög tjänsteålder. Vi vill personligen hävda att de unga poliserna upplever en inledning i yrket som är ytterst vanlig. Vi hävdar att man inte bör förvänta sig att få precis den tjänst man vill redan från början. Det ligger därigenom ett eget ansvar i att rannsaka sina förväntningar så att de är relevanta och på så sätt undvika att bli besviken.

En av slutsatserna visar att det råder ett missnöje med en bristande motivation som följd. Om detta missnöje på sikt leder till att människor säger upp sig från polisyrket skulle det bli stora luckor att fylla och således en stor påfrestning för organisationen. Om en stor del av dagens yngre poliser väljer att avsluta polisyrket så leder detta i förlängningen till att samhället och dess medborgare förlorar på det. Det blir färre synliga poliser på gatorna, risken är att folk får vänta längre på hjälp. Samtidigt borde detta rimligen ha en inverkan på medborgarnas tillit till polisen om man exempelvis känner sig förbisedd eller att det tar lång tid att driva ett ärende. Om många poliser slutar så blir det en förskjutning av personalstyrkan eftersom myndigheten måste reglera intaget till polishögskolan. Detta kan påverka kvaliteten på framtida poliser. Den som anses icke lämplig idag kanske ses som lämplig den dag trycket på utbildningen har släppt en aning.

Om det sprids ett rykte kring missnöjet som de unga upplever idag kan det också bidra till att intresset för polisyrket svalnar. Polisens uppgift är att öka tryggheten och minska brottsligheten, om inte myndigheten kan hålla jämna steg med kriminaliteten så blir det påfrestande för samhället i stort.

Vi kom i vår analys fram till att det finns en ovisshet kring hur man kvalificerar sig för interna tjänster. I empirin förklarades det också att internutbildningar och ett brett CV med många olika tjänster upplevs förbises till förmån för tjänsteåldern. En följd av detta kan på lång sikt vara att intresset för internutbildningar och liknande minskar då det ändå inte upplevs kvalificerande. Minskad vilja och minskat engagemang till personlig utveckling kan även det påverka kvaliteten på framtida poliser.

### *Våra lärdomar*

I inledningen ger vi två exempel från verkligheten som vi fått berättade för oss. Där det ena berör relationen anciennitet och rekrytering och de andra visar på normer kring ålder och anciennitet. Vi hade således förväntningar på att stöta på denna princip såväl i den tidigare forskningen som i det empiriska resultatet, vilket vi också gjorde. Vi valde att inrikta studien på internrekrytering då det första beskrivna verkliga exemplet väckte vårt intresse kring detta område och vi ville undersöka om exemplet var en engångsföreteelse eller något utbrett förekommande.

Vi väntade oss inte den utbredning som vi nu mött och inte heller det stora missnöje som förekommer. Vi anade att anciennitetsprincipen skulle lysa igenom både inom de kulturella delarna och inom internrekryteringen, men inte alls i den stora utsträckning som vi nu blivit medvetna om att den gör. Vi blev förvånade över hur konsekvent åldern används som rekryteringsgrund och att den värderas högre än de för oss helt självklara rekryteringsgrunderna. Vi tänkte oss en rekrytering på personliga egenskaper, såklart även att erfarenhet skulle värderas, men med erfarenhet tänkte vi oss inte bara i år, utan även i kunskap.

## **8.2 Metoddiskussion**

Nu har vi diskuterat våra slutsatser i ett större sammanhang och belyst eventuella följder av dessa resultat. Våra slutsatser är i sig ett resultat av den metod vi använt. Metoden har lagt grunden för hur och vilken information som samlats in. Med tanke på att vi ville komma åt polisernas personliga uppfattning och gärna komma in på djupet av dessas upplevelser så var intervjuer det som skapade bäst förutsättningar för det. Vi hade kunnat färdigställa en enkät och därmed fått en större svarsfrekvens och ett mer generaliserbart resultat. Men med enkäter försvinner också möjligheten till följdfrågor och enligt oss förmågan att verkligen förstå och tolka andras upplevelser. Enkäter är i mångt och mycket skapade för den kvantitativa forskningen och således mest anpassad för andra typer av studier till exempel att kartlägga någonting.

Ett annat tänkbart alternativ hade varit att intervjua respektive grupp (äldre/yngre) i grupper om tre, det vill säga i fokusgrupper. Det hade varit svårare rent logistiskt att få till och hade gett två olika resultat. De alternativen vi tänker oss är att det antingen hade blivit en bra och livlig diskussion inom gruppen där deltagarna triggat igång varandra. Alternativt att poliserna hade slutit sig och kanske hållit inne på information av värde som vid en enskild intervju hade kommit fram. Vidare är det mer tidskrävande med fokusgrupper och svårare att få till av den anledningen att det tar betydligt längre tid för den enskilda polisen då det är, i det här fallet, två poliser till som ska delge sina uppfattningar. Eftersom vi träffat de flesta intervjuade i anslutning till schemalagd arbetstid och på deras egen arbetsplats hade fokusgrupper troligen inte fått samma genomslag i fråga om att ställa upp från polisernas sida, då det hade tagit mer tid av deras fritid.

För oss, som haft tiden som en ständig motståndare har valet av enskilda intervjuer känts helt rätt. Det har inneburit att vi har kunnat anpassa oss till respondenterna i fråga om tid och plats, det vill säga vara flexibla. Det är viktigt att man, vid intervjuer, är på ett ställe där den som ska intervjuas känner sig trygg. Det har valet av intervjuer och flexibiliteten det fört med sig hjälpt oss med.

Något som också har hjälpt oss är teorierna. Tack vare dem har informationen som framkommit under insamlandet av empirin varit betydligt lättare att sortera in i ”rätt fack”. Teorierna har gett oss en större förståelse för de situationer som poliserna har berättat om i intervjuerna. Dessutom har vetenskap om teorierna och tidigare studier gett oss en förmåga att ställa bra intervjufrågor, men också bra kompletterande följdfrågor beroende på första svar från respondenten.

### **8.3 Employer Branding & Talent Management**

När vi fått våra resultat av studien öppnar sig dörrar för vidare forskning och undersökningar. Våra resultat öppnar också för vidare litteraturstudier kring områden som vi i studiens början inte visste skulle komma att beröras. Två teorier, eller snarare strategier, som vi finner intressanta nu efter att ha genomfört både empirisk undersökning och analys är Employer Branding och Talent management.

Employer branding är, precis som namnet antyder, en strategi där man som arbetsgivare fokuserar på att marknadsföra sig och bygga ett varumärke. Det handlar om att visa för eventuella framtida arbetssökande att man finns och är ett attraktivt alternativ som en framtida arbetsplats för dem. Wilden et al. (2010) definierar i sin artikel *Employer branding: strategic implications for staff recruitment* employer branding som “de psykiska, ekonomiska och funktionella fördelarna som en potentiell arbetstagare associerar till den specifika organisationen” (Wilden et al. 2010:56). Vidare beskriver de hur viktigt det således är för en organisation att ha kunskap kring vilka dessa förväntningar och associationer är, för att genom dem kunna skapa sig ett så starkt “arbetsgivar-varumärke” som möjligt. Wilden et al. (2010)

hävdar att flera olika forskare inom Human Resource området samtycker till att varumärket och humankapitalet i företaget står för organisationens viktigaste tillgångar. Det är därför viktigt att en del i Human Resource avdelningens arbete är att utveckla just dessa tillgångar (Wilden et al. 2010:56–73).

Vi kunde i våra resultat se att polisväsendet väljer att ge en bild av myndigheten som också skapar en viss typ av förväntningar på det framtida arbetet, här ser vi att de sysslar med Employer Branding. Men vi kan också se att de utelämnat en av de viktigaste delarna av strategin, nämligen att ta tillvara på det humankapital som man genom Employer Branding lyckats locka till sig. Enligt Wilden et al. (2010) är det minst lika viktigt att organisationer marknadsför sig både som en ny arbetsgivare för en framtida anställd, men också som en fortsatt arbetsgivare. Det vill säga, Employer Branding innebär att organisationen skapar associationer hos allmänheten, både associationer kring hur det är att som ny söka sig till denna arbetsplats, men också associationer kring hur det är att jobba vidare. Dessa associationer handlar ofta om arbetsmiljö, kultur och trivsel. Vidare beskriver Wilden et al. (2010) att humankapitalet är extra viktigt att lyckas ta till vara på i service organisationer, vilket polisen är (Wilden et al. 2010:56–73).

Även inom Talent Management, som är den andra strategin vi finner intressant med utgångspunkt i våra resultat, är humankapitalet en stor del. Talent management handlar om att man som arbetsgivare måste arbeta med att ta till vara på den talang om kompetens som finns inom företaget. Talent Management kallas med ett annat namn för Human Capital Management. Ursprunget till denna strategi kommer ur Human Resource forskningen och det var konsultföretaget McKinsey & Company som först benämnde “kriget om talangen” som en affärsstrategi i slutet på 1990 talet (Lles et al. 2010:125–145). För ett företag som arbetar med talent management är några av processerna att; inkludera arbetskrafts- planering, analysera eventuella luckor där talang och kompetens kommer saknas, att rekrytera, placera och utbilda samt utveckla sin personal. Att utvärdera och följa upp den talang som finns och på så sätt också planera framåt ingår också. Att innefatta dessa i sin affärsstrategi ska på lång sikt skapa en effektivitet, framgång och hållbarhet. Genom att hitta den bästa talangen och kompetensen, och sedan kunna placera den på rätt plats i sin organisation ökar möjligheterna att möta de svårigheter som finns på dagens marknad. Efter att man hittat och placerat kompetensen så bör man också ha som nästa steg att fokusera på att vidareutveckla och öka den (McCauley & Wakefield 2006:4-7).

Enligt McCauley & Wakefield (2006) är feedback en ytterst viktig del i en fungerande talent management strategi. Utan konstruktiv och positiv feedback finns det risk för att de anställda tappar sin motivation och den talang som finns utnyttjas då inte till fullo (McCauley & Wakefield 2006:4-7).

Vi ser de här två strategierna som intressanta och mycket lämpliga och nödvändiga att applicera inom polismyndigheten. Det skulle dock kräva en djupare undersökning i vetenskapen kring de båda strategierna för att utveckla en skräddarsydd lösning för polisen.

Vi finner vår studie vara en öppning och delvis också en förklaring till att det finns olösta problem inom polismyndigheten. Vi har ovan gett två förslag på strategier som vi tycker erbjuder lösningar på just de problem vi har belyst. Men vi har också uttryckt att en djupare undersökning av hur de kan implementeras är nödvändig. Denna genomförda studie har syftat till att undersöka kvalificeringsgrunder och vi har under studiens gång belyst polisernas tankar kring detta samt försökt se med myndighetens ögon på varför vissa förfaranden förekommer. Vi önskar att studien ska vara intressant för de personer inom polisväsendet som arbetar med frågor rörande rekrytering, arbetsmiljö och annonsering av yrket. Vi tror även att facket skulle ha nytta av att läsa studien då den visar deras medlemmars bild av många problem, vilket aldrig är fel att veta mer om för ett fack. Studien kan bidra till forskningen genom att den belyst relationen anciennitet – internrekrytering, vilket inte gjorts tidigare inom polisen. Studien kan också ses som en vidare utveckling av tidigare forskning kring just anciennitetsprincipen och polisens organisationskultur då den belyst dessa två i förhållande till just rekrytering.

#### **8.4 Förslag till fortsatt forskning**

Att ha utfört denna undersökning har för oss varit väldigt intressant. Vi anser dock att det finns utrymme för vidare forskning om internrekrytering inom polisväsendet. Det hade varit intressant att förstora denna undersökning till att innefatta fler intervjuer från flera delar av organisationen. Det hade också varit intressant att jämföra polisen med likande organisationer såsom militären för att se vilka likheter och skillnader det kan finnas där emellan. En komplettering med en enkätstudie för att på så vis nå ut till ännu fler individer skulle bidra till ökad generaliserbarhet och även en ökad tillförlitlighet av resultatet. Det hade också varit intressant att genomföra fortsatta studier inom andra områden än rekrytering och kvalifikationer, till exempel förväntningar och organisationsuppbyggnad. Man skulle exempelvis kunna genomföra en enkätundersökning som undersöker hur poliser på olika nivåer upplever att de behandlas av nivåerna ovanför. Ytterligare förslag är att gräva djupare i de två strategier som presenterades på föregående sida, då vi ser en hel del områden där polisen som organisation har utrymme att förbättras med avseende på dessa två strategier.

## 9. Referenslista

- Adelsohn, U. (1987). *Partiledare. Dagbok 1981-1986*. Malmö: Gedins.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Skjöldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Björkman, B. (1987). *Skulle du våga anställa dig själv?* Stockholm: Dagens Nyheter, Göteborg: Göteborgs-Posten, Malmö: Sydsvenska Dagbladet.
- Brorström, B. (1999). *Institutioner och institutionell förändring*. Göteborg: Förvaltningshögskolan.
- Brothén, M. (1996). Anciennitetsprincipen i Sveriges Riksdag. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 1999(1), s. 37-52.
- Buckley, R. M., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S. & Carraher, S. M. (1998). Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83(3). s. 452-461.
- Capotondi, R. (2003). *Rekrytera Själv*. Stockholm: Redaktionen.
- Christensen, T. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Cordner, G. & White, S. (2010). The evolving relationship between police research and police practice. *Police Practice and Research: An International Journal*, 11(2), s. 90-94.
- Dahlgren, J. (2007). *Kvinnor i polistjänst*. Umeå: Institutionen för historiska studier.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong*. Stockholm: EFI.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1992). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos.
- Graner, R. & Knutsson, M. (2001). *Perspektiv på polisetik*. Lund: Studentlitteratur.
- Graner, R. & Knutsson, M. (2000). *Etik i polisarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Hagevi, M. (1994). Först till kvarn får först mala. Riksdagsledamöternas utskottskarriär och anciennitetsprincipen. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 97(2), s. 175-205.
- Hansson, M. (2010). *Förväntningar på polisarbete*. Lund: Samhällsvetenskapliga fakulteten, Rättssociologiska enheten.
- Helgesson, B. (1991). Teorier om kvalifikation. I Holmer, J. & Karlsson Ch, J. (red.) *Kvalifikation, hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. (s. 37-56). Stockholm: Konsultförlag.
- Hinckley, B. (1972). *The seniority system in Congress*. London: Bloomington.

- Holmer, J. & Karlsson Ch, J. (1991). Kvalifikation. I Holmer, J. & Karlsson Ch, J. (red.) *Kvalifikation, hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. (s. 7-22). Stockholm: Konsultförlag
- Iles, P., Preece, D. & Chuai, X. (2010) Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, *Human Resource Development International*, 13(2), s. 125-145.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. & Gardner, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 83(3). s. 418-431.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *Journal for Quality & Participation*, 29(4), s. 4-7.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, s 570-581.
- Sjöstrand, S-E. (1987). *Organisationsteori*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur. En explorativ studie*. Umeå: Pedagogiska institutionen.
- Stjernquist, N. (1966). *Samhälle och riksdag IV. Riksdagens arbete och arbetsformer*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Tate, R. F. (2007). Seniority Rules! Not Necessarily. *Phi Kappa Phi Forum*. 87(2), s. 29-31.
- Tengblad, S. (2006). *Aktörer och institutionell teori*. Göteborg: GRI.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Valdermarsson, B. (1985). *Förväntningar inför arbetslivet*. Stockholm: ?
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. & Shannon Davis, K. (1992) The Effects of Met Expectations on Newcomers Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3). s. 288-297.
- Whiteley, P. (1992). *Motivation*. Chichester: Capstone Publishing.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26(1), s. 56-73.

<http://rekryteringsmyndigheten.se/service-och-e-tjanster/rapporter/>

[http://rekryteringsmyndigheten.se/PageFiles/359/rapport11\\_attvarapolis.pdf](http://rekryteringsmyndigheten.se/PageFiles/359/rapport11_attvarapolis.pdf)

<http://polisen.se/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/>

[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/21-polismyndigheter/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/21-polismyndigheter/)

[http://polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-land/](http://polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-land/)

[http://polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-land/Organisation/Polisomrade-1/](http://polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-Gotalands-land/Organisation/Polisomrade-1/)

<http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Informationsmaterial/01%20Polisen%20nationellt/gradbet0711.pdf>

<http://www.polishogskolan.se/sv/Polisprogrammet/Aspirantutbildning/>

[http://polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/Sa-arbetar-Polisen/Specialkompetenser/Narpolisen/](http://polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/Sa-arbetar-Polisen/Specialkompetenser/Narpolisen/)

[http://www.polisen.se/Stockholms\\_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/](http://www.polisen.se/Stockholms_lan/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Uppdrag-och-mal/Ny-vardegrund-utgar-fran-medarbetarna/)

<http://www.polisforbundet.se/Portal/Default.aspx?areaid=10580&rnd1=1307377778556&drp=10580>

[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Bli-polis/Om-polisyirket/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Bli-polis/Om-polisyirket/)

[www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf](http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf)

<http://www.arbetsformedlingen.se/yrkena-o?url=-491989159%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D299&sv.url=12.78280711d502730c1800072>

Bild på framsida 2011-06-06

<http://www.stockholm.se/Fristaende-webbplatser/Fackforvaltningssajter/Socialtjanstforvaltningen/Forebyggande-arbete/Brottsforebyggande-arbete/Polisen-pa-Precens/>

Samtal med polisassistent 2011-04-11

Samtal med Gunnar Ekman 2011-04-01



## 10. Bilaga 1

### Intervjumall

#### Bakgrund

- Kan du berätta om dig själv? Ditt yrke idag, varför? Och tidigare yrkeserfarenheter?

#### Karriärvägar

- Hur har karriärvägen till din nuvarande position sett ut? Upplever du att detta är en vanlig väg att gå? Om inte, varför?
- Kan du ge exempel andra karriärvägar som t ex kollegor gått?
- Har du upplevt några hinder i din karriär (hinder som rör själva avancemanget i sig), explicit/implicit? Upplever du att dina karriärval har varit accepterade/mindre accepterade?

#### Poliskultur

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen inom polisväsendet med några allmänna drag?
  - Hur skulle du beskriva sammanhållningen? (inom turlag resp. mellan enheter)
- Finns det några oskrivna regler inom polisen? Vilka i sådana fall har du kommit i kontakt med och kan du tydliggöra det med ett exempel?

#### Kvalifikation

- Om du skulle rekrytera en person till en tjänst, vilka kvalifikationer skulle du som rekryterare värdera högst? Varför? – Skulle du värdera olika typer av kvalifikationer olika högt för olika tjänster? Ge exempel.
- Har du sökt någon/några interna tjänster? I så fall hur upplevde du denna process, fanns det några upplevda hinder?
  - Vilka, om några, reaktioner fick du bemöta före, under eller efter denna process? Vad kände du att din största kvalifikation inför tjänsten var?
  - Om inte, varför? Upplever du att du uppmuntras att söka nya tjänster av myndigheten? Av kollegor?

#### Övrigt

- Vill du tillägga något som du tycker vi inte tagit upp?