



LUNDS  
UNIVERSITET

## ”Jag tror inte att värdegrunden var Guds gåva till Polisen när den kom”

*Värdet av en värdegrund inom Polisens organisationskultur*

Av: Lisa Nyström Sköld

LUNDS UNIVERSITET  
Rättssociologiska institutionen

Kandidatuppsats (RÄSK02)  
Vårtermin 2017



Handledare: Matthias Baier

Examinator: Måns Svensson

# Abstract

In 2009 the Swedish police organization was presented to a new set of core values, meant to clarify their mission for themselves as well as for the public, and to consequently make Swedish police better. But what role does such core values play in an organisation like the police, whose professional behaviour is already controlled by the law? Defined as a moral risk group, numeral research points to the need of core values as a moral guidance within the police, but are they? Hence, this Bachelor thesis examines the function of the core values within Swedish police organization, perceived by police officers working on the field. Further, through a qualitative and inductive study based upon three depth interviews this criminology thesis explores the interplay of social and legal norms within the organizational culture of the Swedish police.

The study presents an organizational culture tinged by distinct hierarchic structure and value dissonance, which has created a conflicting subculture climate where an informal and latent police collective clearly opposes to organisational changes and demands. This thesis therefore concludes that the implementation and moral guidance of core values within the Swedish police is discouraged by the subculture climate they aim to dissolve.

*Nyckelord:* kåranda, normer, Polisens organisationskultur, Polisens värdegrund, polisiära subkulturer

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund</b>	<b>1</b>
<b>2. Tidigare forskning</b>	<b>4</b>
<b>3. Syfte och frågeställningar</b>	<b>8</b>
<b>4. Teoretiska utgångspunkter</b>	<b>9</b>
4.1. Organisationskultur	9
4.2. Polisens organisationskultur	9
4.3. Samhälleliga normer	10
4.3.1. Rättsliga normer	11
4.3.2. Sociala normer	12
4.4. Formell och informell organisationskultur	13
4.5. Den formella och informella polisiära organisationskulturen	15
4.6. Subkulturer	16
4.7. Polisiära subkulturer	17
4.8. Poliskulturen och kåranda	17
4.9. Värdegrund	19
4.10. Polisens värdegrund	20
<b>5. Metod</b>	<b>22</b>
5.1. Kunskapsteoretiskt perspektiv och val av metod	22
5.2. Urval	23
5.3. Struktur, genomförande och etiska överväganden	24
5.4. Tillförlitlighet	26
<b>6. Empiriska resultat</b>	<b>27</b>
6.1. Vilken funktion anser poliserna att den polisiära värdegrunden har idag?	27
6.2. Anser poliserna att värdegrunden används i det operativa arbetet, och så fall hur?...	30
<b>7. Analys</b>	<b>33</b>
<b>8. Slutsatser och diskussion</b>	<b>43</b>
8.1. Slutsatser	43
8.2. Diskussion	46
<b>9. Referenser</b>	<b>48</b>
<b>10. Bilagor</b>	<b>52</b>

---

# 1. Bakgrund

---

I mars 2007 påbörjades projektet *Polisens värdegrund*, ett arbete som enligt projektets initiativtagare, dåvarande rikspolischefen Bengt Svensson, skulle ”göra svensk polis ännu bättre”<sup>1</sup>. Detta genom att tydliggöra Polisens uppdrag och arbete för såväl den egna kåren som för Sveriges medborgare. Arbetets ledord var *delaktighet* och när projektet slutfördes i början av 2009 hade nästan 25 000 poliser runtom i Sverige tillsammans formulerat den svenska poliskårens nya värdegrund:

”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>2</sup>.

I boken ”Så här tog vi fram polisens värdegrund” beskrivs processen bakom, men också tankar, idéer och känslor kring, framtagandet av den polisära värdegrunden.<sup>3</sup> För att värdegrundsarbetet skulle få en bred förankring inom poliskåren låg fokus på delaktighet och dialog, och det centrala verktyget för att uppnå detta blev *dialogkartan*. Dialogkartan kan liknas med ett brädspel som med sitt lekfulla format lockar deltagarna till engagemang och diskussion. I början av värdegrundsprojektet utsågs ca 50 så kallade värdegrundsamordnare runt om i Sverige, vilka utbildades för att i sin tur kunna utbilda och stötta chefer och lokala poliser i värdegrundsarbetet. Samordnarna fick bland annat vara med och testa dialogkartan, som sedan cheferna fick i uppdrag att genomföra med sina medarbetare.<sup>4</sup> Det nationella värdegrundsarbetet ledde fram till en mängd värdegrundsförslag som, efter att ha bearbetats av värdegrundssamordnarna, länspolismästarna och fackliga representanter, la grunden till den värdegrund som i januari 2009 fastställdes av rikspolischefen.<sup>5</sup>

Rikspolisstyrelsens bok om framtagandet av Polisens värdegrund försöker också beskriva hur värdegrunden kan användas och implementeras i det vardagliga polisiära arbetet. Sålunda det arbete som enligt rikspolischefen är det ”verkliga”: ”Värdegrunden är i sig inte mer än några, om än viktiga, ord och formuleringar. Det är nu det verkliga arbetet börjar. Det är nu vi ska gå från praktik till handling”<sup>6</sup>. Enligt Marina Rydholm, styrgruppsordförande för

---

<sup>1</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009, s. 2.

<sup>2</sup> Polisen. ”Polisens värdegrund”, *Polisen* [hemsida], 2009, <https://www.polisen.se/>, hämtad 3 april 2017.

<sup>3</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009.

<sup>4</sup> *Ibid.* s. 13.

<sup>5</sup> *Ibid.* s. 19.

<sup>6</sup> *Ibid.* s. 2.

värdegrundsarbetet, ska värdegrunden ”diskuteras på arbetsplatsträffar och vara en ledstjärna i verksamhetsplaneringen. Den ska vara ett stöd när man står inför beslut i stort och smått, i vardagliga arbetsuppgifter och i de stora, långsiktiga frågorna”<sup>7</sup>. Implementeringen av värdegrunden i den såväl lokala som nationella polisverksamheten ställer på detta sätt höga krav på polisledningen – chefer och andra ansvariga. För även om det naturligtvis är viktigt att alla medarbetare inom poliskåren är med på tåget, poängteras på flera ställen i boken att det är chefernas ledarskap som kommer vara avgörande för om värdegrunden kommer till nytta eller om den bara blir ett dokument i mängden.<sup>8</sup>

Boken ger en enad och optimistisk bild av Polisens värdegrundsarbete<sup>9</sup>, men faktum är att den polisiära värdegrunden redan från initieringsfasen har fått utstå kritik. I en artikel från november 2008 står: ”Satsningar för att formulera etiska riktlinjer har pågått i flera år på olika håll inom landets 24 polismyndigheter. Ibland har resultatet inte satt djupare spår än en samling dokument med ståtliga ord. Den kraftsamling polisen nu gör inom området har därför mött skeptiska reaktioner”<sup>10</sup>. I artikeln uttrycker även den dåvarande ordföranden för Polisförbundet, Gunnar Elrud, viss rädsla för att arbetet enbart kommer leda till ”floskler på ett papper”<sup>11</sup>. En rädsla som vidare delas av Rune Engström – lärare på Polishögskolan och polis som under många år arbetat i yttre tjänst – som säger: ”Det [värdegrunden] är ett luftslott som man har slängt en massa pengar på. På skolan jobbar vi väldigt mycket med bemötande och värderingar, men ute i arbetslivet får studenterna höra ’glöm det du lärt dig, det här är verkligheten’. Hos polisen finns en kultur där man får göra som man alltid har gjort. Och i en organisation där det är lågt i tak men kort till dörren vågar ingen säga ifrån”<sup>12</sup>.

Polisförbundets kritik mot Polisens värdegrund verkar till synes beständig. I två artiklar från april 2010, ”Ny värdegrund skapar poliskritik”<sup>13</sup> och ”Polisfacket kritiserar värdegrundsiktaturen”<sup>14</sup> pekar polisfacket på hur den nya polisiära värdegrunden skapat en skräckstämning i organisationen. Den dåvarande Skåneordföranden, Stefan Olsson, liknar situationen med en kommunistdiktatur, i vilken ”man går till chefen och anmäler att någon

---

<sup>7</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, s. 20.

<sup>8</sup> Ibid. s. 33-34.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Lindqvist, Ola, ’Polisens bemötande slipas till’, *Uppsala nya tidning*, 18 november 2008, <http://www.unt.se/uppsala/polisens-bemotande-slipas-till--306039.aspx>, hämtad 3 april 2017.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Dragic, Marijana, ’Polisens värdegrund döms ut’, *Dagens nyheter*, 29 september 2013, <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisens-vardegrundsarbete-doms-ut>, hämtad 3 april 2017.

<sup>13</sup> Palmkvist, Joakim, ’Ny värdegrund skapar poliskritik’, *Sydsvenskan*, 8 april 2010, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/ny-vardegrund-skapar-poliskritik>, hämtad 3 april 2017.

<sup>14</sup> Israelson, Aaron, ’Polisfacket kritiserar värdegrundsiktaturen’, *Nyheter 24*, 8 april 2010, <http://nyheter24.se/nyheter/inrikes/352422-polisfacket-kritiserar-vardegrundsiktaturen>, hämtad 3 april 2017.

sagt något olämpligt i stället för att ta diskussionen direkt, så som man borde för att verkligen påverka attityder”<sup>15</sup>.

I en gästkrönika på Polistidningens hemsida från mars 2010 – ”Tänk om arbetsgivaren hör dig” – uttrycker Kay Bauer vid kriminalroteln i Malmö stark skepsis mot ett urholkat värdegrundsarbete där det enda som finns kvar är ”etik- och moralextremisternas jakt på förbjudna uttryck”<sup>16</sup>. Missnöjet mot värdegrunden visar också på ett internt missnöje mot värdegrundsarbetets initiativtagare – polisledningen. I ett antal debattinlägg på polistidningens hemsida uttrycks stark skepsis mot hur polisledningen driver på ett värdegrundsarbete de inte själva anammar.<sup>17</sup> I ett reportage från maj 2010 läses följande: ”En kvinna som var omgjord till man, hade hoppat ut genom ett fönster och dött. Cheferna som var med på mötet skrattade åt detta och tyckte att det var ett lustigt ärende, flera andra hängde på. Jeanette sa ifrån att hon inte tyckte att det var roligt alls. Hon som själv hade varit med och utbildat cheferna i värdegrundsarbetet tyckte det var ett dåligt agerande”<sup>18</sup>.

I en ledare i Polistidningen från juni 2012 gör vidare Polisförbundets då nyblivna ordförande, Lena Nitz, gällande att det råder en klyfta mellan poliser och ledning. Nitz menar att arbetsgivarna visar för lite förståelse för medarbetarnas arbetssituation, samtidigt som kraven på den arbetande polisen (likt värdegrundsarbetet) ökar.<sup>19</sup> En intern dissonans som Nitz återkommer till i artikeln ”Majoritet av poliser misstror ny polismyndighet” där hon kommenterar det stora polisiära missnöje som uppdragats gällande omorganisationen av polismyndigheten under 2015: ”Han har presenterat en drömorganisation – inte en organisation som är anpassad efter verkligheten. Han måste verkligen lyssna på de anställda nu”<sup>20</sup>. Nitz hänvisar här till den då nytillträdde rikspolischefen Dan Eliasson vars omorganisation, där 23 myndigheter slogs ihop till en, syftade till att reducera antalet chefsled och därigenom föra organisationen ”närmare

---

<sup>15</sup> Palmkvist, Joakim, ’Ny värdegrund skapare poliskritik’, *Sydsvenskan*, 8 april 2010, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/ny-vardegrund-skapar-poliskritik>, hämtad 3 april 2017.

<sup>16</sup> Bauer, Kay, ’Tänk om arbetsgivaren hör dig’, *Polistidningen*, 22 mars 2010, <http://polistidningen.se/2010/03/tank-om-arbetsgivaren-hor-dig>, hämtad 3 april 2017.

<sup>17</sup> e.g. Nyman, Kennet, ’Mycket som är märkligt’, *Polistidningen*, 19 november 2010, <http://polistidningen.se/2010/11/mycket-som-ar-markligt>, hämtad 2017-04-03.

<sup>18</sup> Norberg, Ylva, ’Hon vågar stå kvar när det blåser’, *Polistidningen*, 5 maj 2010, <http://polistidningen.se/2010/05/hon-vagar-sta-kvar-nar-det-blaser>, hämtad 3 april 2017.

<sup>19</sup> Nitz, Lena, ’Djup klyfta mellan poliser och ledning’, *Polistidningen*, 28 juni 2012, <http://polistidningen.se/2012/06/djup-klyfta-mellan-poliser-och-ledning>, hämtad 3 april 2017.

<sup>20</sup> By, Ulrika & Dragic, Marijana, ’Majoritet av poliser misstror ny polismyndighet’, *Dagens Nyheter*, 9 januari 2015, <http://www.dn.se/nyheter/majoritet-av-poliser-misstror-ny-polismyndighet>, hämtad 10 maj 2017.

medborgarna, effektivisera och samordna både kompetens och resurser”<sup>21</sup>, men som snarare fått polisanställda runtom i landet att rasa över orimliga arbetsförhållanden.

Därför, när regeringen presenterade 2017 års vårbudget och målet att med hjälp av fler polisskolor utbilda 10,000 nya poliser innan 2024, gjorde den det mot bakgrund av en utbredd personalkris inom polisorganisationen. I artikeln ”Polisskolorna sågar politikernas polissatsning” framgår nämligen hur utbildningsplatser står tomma medan en stor andel poliser valt att sluta på grund av omorganisationen.<sup>22</sup> Samma artikel pekar dessutom på hur en sådan kraftig ökning av poliser ”kommer att ge generationspucklar med oönskade effekter. Unga, nyutbildade poliser behöver arbeta med rutinerade poliser för att lära sig yrket”<sup>23</sup>.

Polisens arbete är helt klart ett ständigt ämne för diskussion och den negativa kritiken är tillsynes överhängande. I artikeln ”Polis, polis, gullegris” diskuteras däremot hur polisens agerande under terrordådet i Stockholm den 7:e april 2017 väckt mer positiva reaktioner hos allmänheten: ”Efter attentatet i Stockholm upplevdes polisen som mer integrerad med samhället än kanske någonsin; en del av ’viet’. /.../ Andra gånger är det tvärtom. Polisen ses som ett ’dom’”<sup>24</sup>. Artikeln pekar således på obalansen mellan ris och ros när det gäller Polisen, samtidigt som skrivande journalist Hanna Fahl poängterar vikten av att förbli kritisk mot statens våldsmonopol: ”Där när vi börjar älska statens tvångsmekanismer som något mer än ett nödvändigt ont som det blir farligt på riktigt”<sup>25</sup>.

## 2. Tidigare forskning

---

Även forskningen är kritisk till Polisens värdegrund, särskilt när det gäller hur väl värdegrunden har implementerats i organisationen. Som framgår av Rikspolisstyrelsens redogörelse för värdegrundsprojektet har fokus legat på delaktighet, detta för att nå en så bred förankring inom poliskåren som möjligt.<sup>26</sup> Men om just delaktighet och förankring har betydelse för värdegrundens implementering, det undersöks och diskuteras i studien ”Förankring av förändringsarbete. En fallstudie av svenska polismyndighetens arbetsprocess

---

<sup>21</sup> By, Ulrika & Dragic, Marijana, ’Majoritet av poliser misstror ny polismyndighet’, *Dagens Nyheter*, 9 januari 2015, <http://www.dn.se/nyheter/majoritet-av-poliser-misstror-ny-polismyndighet>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>22</sup> Flores, Juan, ’Polisskolorna sågar politikernas polissatsning’, *Dagens Nyheter*, 22 april 2017, <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisskolorna-sagar-politikernas-polissatsning>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Fahl, Hanna, ’Polis, polis, gullegris!’, *Dagens Nyheter*, 21 april 2017, <http://www.dn.se/kultur-noje/polis-polis-gullegris>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009.

med framtagandet av en nationell gemensam värdegrund”.<sup>27</sup> Studien utgör en magisteruppsats inom Malmö Högskolas socionomprogram, med vilken författarna Matilda Jägerdén och Rebecka Wallin undersökt hur ”medarbetare på olika nivåer inom organisationen upplevt sin delaktighet samt vad, när, hur och varför förankring ut i organisationen har skett”.<sup>28</sup> Studien visar bland annat att de i studien deltagande värdegrundssamordnarna och cheferna anser att värdegrundsprojektet genomfördes på ett framgångsrikt sätt, om än under relativt styrda former. Organisationens i grunden hierarkiska struktur har trots delaktighetsfokus inte frångåtts. Detta är också de tillfrågade medarbetarnas upplevelser av processen. Även om flera uttrycker det positiva med delaktighet ser de den hierarkiska ordningen som ett hinder för fullständig delaktighet.<sup>29</sup>

Att det finns en polisiär skepticism mot såväl den nya värdegrunden som dess initiativtagare framgår tydligt i artikeln ”’Sunt förnuft’ som normaliserande konstruktionsredskap i polisstudenters tal om Polisens värdegrund”.<sup>30</sup> Artikelns författare, Malin Wieslander (tidigare Sefton), berättar i mars 2012 för Polistidningen om hur de för hennes studie tillfrågade polisstudenterna anser att värdegrundsarbetet mest varit onödigt och ett sätt för polisledningen att visa ett gott ansikte utåt. Enligt studenterna handlar ett gott polisarbete egentligen om *sunt förnuft* och ”Den lilla klick som inte besitter sunt förnuft, vilket det finns en del, då räcker det inte att be nån ... välbetald snubbe skriva tre fina ord på ett papper”.<sup>31</sup>

Det interna motståndet mot Polisens värdegrund framgår även av Wieslanders artikel ”’Core Values Timeout’ – A Counter-Hegemonic Discursive Device in Police Jargon”.<sup>32</sup> I artikeln redogör Wieslander för sin studie kring begreppet *värdegrundstimeout*; ett tecken som kommit som en reaktion på den nya polisiära värdegrunden och som används inom kåren när poliser uttrycker åsikter som står i strid med värdegrunden. Wieslanders forskning bygger på såväl fältstudier på polishögskolan som gruppintervjuer med polisstudenter, och visar på hur den polisiära värdegrundens pekfinger

---

<sup>27</sup> Jägerdén, Matilda & Wallin, Rebecka, 'Förankring av förändringsarbete. En fallstudie av svenska polismyndighetens arbetsprocess med framtagandet av en nationell gemensam värdegrund', Magisteruppsats, Malmö Högskola, Malmö, 2009, <https://dspace.mah.se/handle/2043/8978>, hämtad 15 mars 2017.

<sup>28</sup> Ibid. s. 54.

<sup>29</sup> Ibid. s. 52-53.

<sup>30</sup> Sefton, Malin, '’Sunt förnuft’ som normaliserande konstruktionsredskap i polisstudenters tal om Polisens värdegrund', i Lied, S. & Osbeck, C. red., *Religionsdidaktisk arbeid pågår. Religionsdidaktikk i Hamar och Karlstad*. Vallset: Oplandske Bokforlag, 2012.

<sup>31</sup> Schoultz, Eva, 'Studenter sågade polisens värdegrund', *Polistidningen*, 23 mars 2012, <https://polistidningen.se/2012/03/studenter-sagade-polisens-vardegrund>, hämtad 3 april 2017.

<sup>32</sup> Sefton, Malin, '’Core Values Timeout’ – A Counter-Hegemonic Discursive Device in Police Jargon', i *Nordisk polisforskning: Konferensskrift från den tredje nordiska polisforskningskonferensen*, Umeå: Umeå Universitet, no. 1, 2011.



öppnat för nonkonformitet inom poliskåren.<sup>33</sup> I en tidningsartikel från oktober 2013 berättar Wieslander om sin forskning och förklarar då hur det interna motståndet mot den polisiära värdegrunden delvis är ett sätt för polismedarbetare att kritisera polisledningen för ett värdegrundsarbete som de menar är dåligt förankrat i polisarbetets verklighet.<sup>34</sup>

Mot bakgrund av ovan redogörelse för såväl medial, polisiär, och forskningsbaserad kritik mot Polisens värdegrund kan frågan – varför värdegrund? – inte ignoreras. Särskilt när polisens verksamhet och demokratiska uppdrag dessutom är reglerat i lag. Se exempelvis 4 kap. 1 § i Polisförordningen: ”Anställda inom polisen skall i arbetet uppträda på ett sätt som inger förtroende och aktning. De skall uppträda hövligt, hänsynsfullt och med fasthet samt iaktta självbehärskning och undvika vad som kan uppfattas som utslag av ovänlighet eller småaktighet”<sup>35</sup>. Är det så som polistudenterna i Malin Wieslanders studie menar, nämligen att framtagandet av värdegrunden snarare handlar om att visa ett gott ansikte utåt, eller vad är det som egentligen som motiverar framtagandet av den polisiära värdegrunden?

I rapporten ”Etiska dilemman i Polisens inre arbete” står: ”I Polisens organisation ingår människor som tolkar lagstiftning och situationer där de ska agera. Det innebär att det inte bara är lagstiftningen som styr handlandet”<sup>36</sup>. Författaren Katarina Norgren redogör istället för begreppen etik och moral i relation till det polisiära uppdraget; ett uppdrag som i och med sin riskfyllda natur kombinerat med maktutövande gör polisyrket till en *moralisk riskgrupp*.<sup>37</sup> Norgren skriver vidare: ”Det handlar inte bara om vad vi gör eller inte gör med eller för andra, utan även om våra attityder och skäl för våra handlingar. Därför är det viktigt att etiska frågor diskuteras och problematiseras regelbundet”<sup>38</sup>, och betonar i linje med detta vikten av att formulera en för organisationen förenande värdegrund som såväl beskriver ett önskvärt handlande som på ett tydligt och konkret sätt ska genomsyra organisationens arbete.<sup>39</sup> På samma sätt resonerar forskaren Anders Ternström i texten ”Värdegrunden inom Polisen”, som

---

<sup>33</sup> Sefton, Malin, ”’Core Values Timeout’ – A Counter-Hegemonic Discursive Device in Police Jargon”, i *Nordisk polisforskning: Konferensskrift från den tredje nordiska polisforskningskonferensen*, Umeå: Umeå Universitet, no. 1, 2011.

<sup>34</sup> Johansson, Sven L-O, ’Polisens värdegrund tas inte på allvar ute på fältet’, *Värmlands Folkblad*, 4 oktober 2013. <http://www.vf.se/nyheter/karlstad/forskare-polisens-vardegrund-tas-inte-pa-allvar-ute-pa-faltet%E2%80%9D>, hämtad 3 april 2017.

<sup>35</sup> SFS 1998:1558, *Polisförordningen*.

<sup>36</sup> Norgren, Katarina. 2011. ’Etiska dilemman i Polisens inre arbete’, Rapport, Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå Universitet, no. 88, 2011, s. 13, [http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371\\_rapport\\_88\\_katarina\\_norberg.pdf](http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371_rapport_88_katarina_norberg.pdf), hämtad 15 mars 2017.

<sup>37</sup> Ibid. s. 3.

<sup>38</sup> Ibid. s. 1.

<sup>39</sup> Ibid.

är ett kapitel i rapporten ”Ledarskap, kommunikation och organisation inom Polisen”.<sup>40</sup> Ternströms analys syftar till att förstå vad värdegrund är och hur den implementeras i den polisiära verksamheten, och bygger på både textanalys och en mindre enkätundersökning där tio medarbetare och fem chefer har fått besvara frågor kring Polisens värdegrund. Enligt Ternströms är värdegrunden vital inom en organisation som Polisen, detta då ”En verksamhet utan en sådan ledstjärna har inte en effektiv verksamhet”.<sup>41</sup> Samtidigt menar Ternström att värdegrunden måste tas fram på ett organisationsövergripande sätt där såväl chefer som medlemmar deltar, och även om Ternströms studie visar på att Polisens värdegrundsprojekt värvat om allas delaktighet, visar studien också på att det finns mycket kvar att göra när det gäller implementeringen av den polisiära värdegrunden.<sup>42</sup>

Vikten av en värdegrund diskuteras även i artikeln ”Gemensam värdegrund i politiskt styrda organisationer” av Bengt-Åke Gustafsson.<sup>43</sup> I artikeln beskrivs hur framtagandet av en värdegrund såväl bildar en intern plattform för samarbete som förstärker det i detta fall polisiära varumärket. Gustafsson bekräftar också polisledningens viktiga roll när det gäller implementeringen av den polisiära värdegrunden: ”Ledarskapets betydelse ligger självfallet på flera plan men ett särskilt viktigt sådant är att ’gå före’ och exemplifiera. Värdegrunden måste kunna ’iscensättas’ och ’underhållas’. Detta är ett arbete som kräver stort engagemang och uthållighet. Och inte minst; chefen måste själv tro på, och demonstrera denna tro på värdegrunden och dess betydelse”.<sup>44</sup>

”Equally important, values are no longer hidden, but serve as the basis for citizen understanding of the police function, judgements of police success, and employee understanding of what the police agency seeks to achieve.”<sup>45</sup>

Det skriver Harvardforskarna Robert Wasserman och Mark H. Moore i artikeln ”Values in Policing” i vilken de undersöker om den amerikanska polisorganisationen bör ha en värdegrund, och i så fall om den enskilda polismannens ”survival in the police department” beror på hur väl de lyckas förankra värdegrunden i sitt arbete.<sup>46</sup> I artikeln beskriver de hur det ofta råder en diskrepans mellan de av organisationen uppsatta värderingarna och de

<sup>40</sup> Ternström, Anders, ’Värdegrunden inom Polisen’, i Haake, Ulrika red., *Ledarskap, kommunikation och organisation inom Polisen*, Umeå: Umeå Universitet, 2010.

<sup>41</sup> Ibid. s. 37.

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, ’Gemensam värdegrund för politiskt styrda organisationer’, *Arbetsliv i omvandling*, no. 3, 2010.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., ’Values in Policing’, i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 7, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>46</sup> Ibid. s. 2.

värderingar som faktiskt följs – ”Police departments are powerfully influenced by their values. The problem is that the police departments, like many organizations, are guided by implicit values” – vilket enligt forskarna leder till förvirring, misstro och cynism snarare än tydlighet, engagemang och moral.<sup>47</sup> Diskrepansen beror vidare enligt Wasserman och Moore på polisledningens misslyckande när det gäller att såväl kommunicera värderingarna som att förankra dem i de anställdas faktiska arbete<sup>48</sup>: ”Presenting values through training must involve more than simply handing out value statements, as has occurred in some agencies. Carefully developed case materials, class discussions, tests, and field officer programs must all reflect the official values of the agency”<sup>49</sup>. Forskarna pekar även på hur polisorganisationens arbete först och främst anses – såväl internt som externt – vara styrt i lag, och sålunda hur ett framgångsrikt polisiärt arbete bygger på en balans mellan rättsliga och sociala normer: ”for only when the formal values of the organization match those acted out by rank and file can the organization be considered ’high performing’”<sup>50</sup>.

På Polisens hemsida läses följande: ”Som polisanställd kan värdegrunden användas för att reflektera över hur arbetsuppgifterna utförs och hur man agerar, till exempel gentemot arbetskamrater och medborgare”<sup>51</sup>. Detta leder till frågan: Vilken betydelse och funktion anser egentligen poliser att värdegrunden har i deras organisation där arbetet samtidigt är tydligt reglerat i lag?

### 3. Syfte och frågeställningar

---

Syftet med denna studie är att förstå hur pass användbar och effektiv Polisens värdegrund är som komplement till den rättsliga styrningen av polisorganisationen.

- Vilken funktion anser poliser att den polisiära värdegrunden har idag?
- Anser poliser att värdegrunden används i det operativa polisiära arbetet, och i så fall hur?

---

<sup>47</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., ’Values in Policing’, i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 1, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>48</sup> Ibid. s. 2-3.

<sup>49</sup> Ibid. s. 7.

<sup>50</sup> Ibid. s. 7.

<sup>51</sup> Polisen, ’Frågor och svar om polisens värdegrund’, *Polisen* [hemsida], 2009, <http://polisen.se>, hämtad 3 april 2017.

## 4. Teoretiska utgångspunkter

---

Med syftet att förstå hur pass användbar och effektiv den polisiära värdegrunden är som komplement till den rättsliga styrningen av polisorganisationen, ämnar de teoretiska utgångspunkterna för denna studie redogöra för förhållandet mellan rättsliga och sociala normer inom Polisens organisationskultur. När det gäller normers efterlevnad ses nämligen den yrkeskulturella arenan som en betydande mekanism: ”The different mechanisms, which in different ways explain why norms are followed or not, are socialisation, social identity and rational choice”<sup>52</sup>. Studien vinner sålunda sin rättssociologiska relevans på sättet som den belyser det normativa samspelet inom Polisen, då detta rimmar väl med Baier och Svenssons, om än förenklade, definition av begreppet rättssociologi: ”ämnet hanterar frågor som har att göra med förhållandet mellan rätten och samhället i övrigt”<sup>53</sup>.

### 4.1. Organisationskultur

Organisationskulturer har sedan 1980-talet blivit ett alltmer forskningspopulärt område, inom vilket Henning Bang, Edgar H. Shein och Sten Philipson är några exempel på framstående forskare. Enligt Bang står begreppet *organisationskultur* för ”den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”<sup>54</sup>, medan Sheins definition också inbegriper en socialiseringsaspekt där organisationens gemensamma värden ”has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel”<sup>55</sup>. Philipson beskriver vidare hur organisationskulturer såväl påverkar människors attityder som stimulerar till samarbete, och därigenom ligger till grund för en organisations interna och externa agerande.<sup>56</sup>

### 4.2. Polisens organisationskultur

I boken ”Perspektiv på polisetik” redogör författarna Knutsson och Granér för det som de anser utmärker *Polisens organisationskultur*, nämligen poliskårens risk för att utsättas för fara och hot, bilden av polisen som en auktoritet med våldsmonopol, kraven på polisen om att arbeta snabbt och effektivt, sättet som polisen ofta beskrivs av allmänheten genom schabloner

---

<sup>52</sup> Baier, Matthias, ’Relations between social and legal norms’, i Baier, Matthias red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 114-115.

<sup>53</sup> Baier, Matthias & Svensson, Måns, *Om normer*, Liber, Malmö, 2009, s. 23.

<sup>54</sup> Bang, Henning, *Organisationskultur*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999, s. 22-23.

<sup>55</sup> Schein, Edgar H., *Organizational culture and leadership*, 4. ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2010, s. 12.

<sup>56</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 41.

och massmediebilder, det faktum att de flesta poliser har skolats in i yrket genom samma utbildning samt att polisen, på grund av sitt specifika samhällsuppdrag, i oproportionerlig utsträckning konfronteras med samhällets och medborgarnas sämsta sidor.<sup>57</sup>

### 4.3. Samhälleliga normer

Vid studiet av normer som vetenskap blir det snart tydligt att det inte finns någon ”rådande konsensus kring frågor om vare sig vad normer är, hur de uppkommer eller vilka effekter de har”<sup>58</sup>. Normbegreppet kan istället såväl definieras som kategoriseras på flera olika sätt, och dess definition samt funktion bestäms av sammanhanget: ”It is probably not possible to define norms without employing and accounting for a particular interest, or a particular perspective, or a particular theory”<sup>59</sup>. Ett vanligt sätt att se på normerna är dock som handlingsanvisningar, och sålunda ”the individuals’ understanding of the surrounding expectations regarding their own behaviour”<sup>60</sup>.

Denna studie utgår från Matthias Baier, Måns Svensson och Håkan Hydéns resonemang kring normer, där begreppet *samhälleliga normer* används som en generell benämning av alla typer av normer: ”societal norms are imperatives and/or expectations that somehow guide actions and/or behaviour, or result in conformity”<sup>61</sup>. Studien använder även den till synes vanliga uppdelningen av samhälleliga normer (och som även återfinns i exempelvis Hydéns bok ”Normvetenskap”<sup>62</sup> samt Baier och Svenssons ”Om normer”<sup>63</sup>); nämligen den om *rättsliga* och *sociala normer*. De rättsliga normerna (rättsreglerna) i våra lagar och föreskrifter ställs här i relation till de sociala normernas informella kulturuttryck: ”normativity in a socio-legal sense is made up by the combinations between the social and the legal spheres, be that conflicting or consensual manifestations”<sup>64</sup>.

---

<sup>57</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 80.

<sup>58</sup> Svensson, Måns, *Sociala normer och regelefterlevnad: trafiksäkerhetsfrågor ur ett rättssociologiskt perspektiv*, Lunds universitet, Diss. Lund: Lunds universitet, 2008, Lund, 2008, s. 38.

<sup>59</sup> Baier, Matthias, 'Relations between social and legal norms', i Baier, Matthias red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 100.

<sup>60</sup> Ibid. s. 103.

<sup>61</sup> Ibid. s. 107.

<sup>62</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002.

<sup>63</sup> Baier, Matthias & Svensson, Måns, *Om normer*, Liber, Malmö, 2009.

<sup>64</sup> Baier, Matthias, 'Relations between social and legal norms', i Baier, Matthias red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 99.

### 4.3.1. Rättsliga normer

”from a socio-legal perspective, law is (a formalized, binding and enforceable system of) imperatives, socially reproduced, expected as norms, and stemming from the political system.”<sup>65</sup>

Rättsregler är med andra ord de normer som utgör ett visst rättssystem, och som vidare kan delas upp mellan specifikt formulerade lagar inom den skrivna rätten, och de av en domstol mer uttolkade reglerna i form av praxis, förarbeten eller doktrin.<sup>66</sup> Enligt Hydén kan rättsregler också förstås utifrån olika så kallade *egenskapsrymder*, där han skiljer mellan de rättsliga normer som skapas genom mellanmänsklig interaktion och de som uppkommer genom politiska beslut. Skillnaden i normernas tillkomst innebär följaktligen att de bidrar till olika typer av social ordning: ”sådan som växer *spontant* och sådan som är *konstruerad*”<sup>67</sup>.

I ett samhälle som består av olika typer av handlingssystem, liksom det sociala, ekonomiska, politiska och naturliga systemet, spelar rätten och rättsreglerna en enligt Hydén viktig reproduktiv roll.<sup>68</sup> Rättssystemet består nämligen av så kallade *konsensusskapande* respektive *konfliktlösande mekanismer*, där de förnämnda ser till så att de olika handlingssystemens regler och föreskrifter ”synkroniseras och harmoniseras”<sup>69</sup>. Detta kan exemplifieras med våra grundlagar, som genom att formulera det kollektiva beslutsfattandet bidrar till det politiska systemet, och därigenom hela samhällets, reproduktion. Hydén lyfter även fram organisationen som en konsensusskapande mekanism:

”Genom att anvisa och etablera vissa standardiserade former av samverkan i organisationens form förmår rättssystemet att dels synkronisera interna beslutsprocesser bland organisationen medlemmar och dels genom externa regler skänka denna organisation en ställning som enskilt rättssubjekt med egen rättslig handlingsförmåga, etc.”<sup>70</sup>

När det gäller rättens så kallade konfliktlösande funktion beskriver Hydén hur rättsregler aktiveras i de situationer där ett handlingssystem inte själv kan lösa sina interna problem.<sup>71</sup> I enlighet med en *legal order* är det med andra ord de rättsliga normerna som tar över när de olika handlingssystemens sociala, politiska, ekonomiska eller naturliga normer måste

<sup>65</sup> Baier, Matthias, 'Relations between social and legal norms', i Baier, Matthias red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 106.

<sup>66</sup> Rättsregel [wikipedia på internet], <https://sv.wikipedia.org/wiki/R%C3%A4ttsregel>, senast redigerad 4 april 2017, hämtad 15 mars 2017.

<sup>67</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002, s. 133.

<sup>68</sup> Ibid. s. 164.

<sup>69</sup> Ibid. s. 164.

<sup>70</sup> Ibid. s. 164-165.

<sup>71</sup> Ibid. s. 166-167.

kapitulera till ett avvikande beteende de inte själva kan hantera: ”I sin handlingsdirigerande funktion är rättsregeln underordnad den norm som den förstärker, medan rättsregeln i en konfliktlösande roll tar över och tränger ut normen”<sup>72</sup>.

I och med rättens betydelse för handlingssystemens reproduktion blir på detta sätt rättsreglernas särställning i förhållande till de sociala normerna extra tydlig. Enligt Hydén tenderar nämligen de normer som är av särskild relevans för ett handlingssystemets fortlevnad att upphöjas till rättsliga normer, vilket innebär att normen sammankopplas med en sanktion genom vilken normens tillämpning säkras<sup>73</sup>:

”Genom att ’upphöjas’ till rättsregler kopplas en statlig tvångsmakt in till upprätthållande av normen. /.../ det som skiljer rättsregler från andra normer är att de handhas och genomdrivs i en särskild ordning.”<sup>74</sup>

#### 4.3.2. Sociala normer

Såväl Hydén som Baier och Svensson tar avstamp i sociologiprofessorn Jack Gibbs kategorisering av sociala normer, där han skiljer mellan så kallade konstruktiva normer, kompetensnormer samt handlingsnormer. De konstruktiva normerna anger hur ”interaktionen skall gå till för olika institutioner”<sup>75</sup>, kompetensnormerna ”vem eller vilka som skall eller bör fatta beslut, utföra bestämda handlingar eller ta ansvar för resultatet”<sup>76</sup> medan handlingsnormerna beskriver hur människor bör handla i olika situationer och sammanhang.<sup>77</sup> När det gäller handlingsnormerna skiljer Gibbs vidare mellan moraliska och sociala normer, där de moraliska normerna bestämmer vårt direkta förhållningssätt till andra människor medan de sociala normerna, genom exempelvis klädkoder och rutiner, reglerar det sociala sammanhanget.<sup>78</sup>

Förhållandet mellan de rättsliga och sociala normerna kan i enlighet med Baiers resonemang ses som en ”normative competition, or normative interdependence”<sup>79</sup>; ett ständigt pågående samspel i vilket normerna strider om den normativa arenan. Baier pekar sålunda på hur lagar och andra rättsliga normer inte kan ses som isolerade mekanismer utan hur dessa

---

<sup>72</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002, s. 166-167.

<sup>73</sup> *Ibid.* s. 160.

<sup>74</sup> *Ibid.* s. 131.

<sup>75</sup> *Ibid.* s. 83.

<sup>76</sup> *Ibid.* s. 109.

<sup>77</sup> *Ibid.* s. 110.

<sup>78</sup> Baier, Matthias & Svensson, Måns, *Om normer*, Liber, Malmö, 2009, s. 85.

<sup>79</sup> Baier, Matthias, ’Relations between social and legal norms’, i Baier, M. red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 120.

ständigt måste förankras i den normativa kontext som sociala normer erbjuder<sup>80</sup>; lagar behöver vara *normatively fuelled*<sup>81</sup>.

#### 4.4. Formell och informell organisationskultur

Förhållandet mellan rättsliga och sociala normer kan följaktligen jämföras med det forskaren Otto Granberg kallar för en *organisations formella* och *informella* sida, sålunda ”förhållandet mellan synliga och dolda aspekter som påverkar en organisation”<sup>82</sup>. Enligt Granberg utgörs organisationens formella – synliga – del av formulerade mål, teknologi, struktur, skicklighet och förmåga samt finansiella resurser medan den informella – dolda – delen av organisationen står för underliggande attityder, värderingar, känslor, interaktion och gruppnormer.<sup>83</sup>

På samma sätt som Granberg redogör för organisationers formella och informella styre beskriver Philipson förhållandet mellan *manifest* respektive *latent organisationskultur*.<sup>84</sup> I en organisation med en manifest organisationskultur är kulturen noga dokumenterad och ”Det vanligaste exemplet är i form av ett värdegrundsdokument, med bland annat en vision och tydliga handlingsprinciper byggda på definierade grundvärden”<sup>85</sup>. I denna organisation är kulturen väl känd för såväl chefer som medarbetare och värdegrunden tillämpas på ett medvetet och normerande sätt i det vardagliga arbetet. I en organisation med en latent organisationskultur å andra sidan är organisationskulturen omedveten, och om det över huvud taget finns utskrivna policydokument eller formulerade värdeord tenderar dessa att vara enbart sekundära i förhållande till oskrivna och nedärvda lagar och agendor: ”Åtminstone saknas det värdegrundsdokument eller policyer som någon bryr sig om”<sup>86</sup>. De normer och regler som utgör den latent organisationskulturen förs vidare genom socialisering av nyanställda, varför chefer och företagsledning har en viktig uppgift när det gäller att påverka denna socialisering och sålunda skapa en sammanhållen och, istället, manifest organisationskultur.<sup>87</sup>

Förhållandet mellan en organisations såväl formella och informella sida som organisationskulturens manifesta och latent aspekter kan vidare förstås utifrån relationen

---

<sup>80</sup> Baier, Matthias, 'Relations between social and legal norms', i Baier, M. red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 112-113.

<sup>81</sup> Ibid. s. 119.

<sup>82</sup> Granberg, Otto, *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*, 7., [rev. och utök.] utg., Natur och kultur, Stockholm, 2003, s. 116.

<sup>83</sup> Ibid. s. 116.

<sup>84</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 41.

<sup>85</sup> Ibid. s. 41.

<sup>86</sup> Ibid. s. 41.

<sup>87</sup> Ibid. s. 49.



mellan organisatoriska så kallade *företagsvärden* och *medarbetarvärderingar*.<sup>88</sup> Organisationens företagsvärden är ett viktigt uttryck för dess övergripande vision medan medarbetarvärderingarna är de värden som formas och reproduceras av och mellan de anställda inom organisationen. Enligt Philipson är det också dessa medarbetarvärderingar som styr de anställdas faktiska handlande och beskriver följaktligen ett eftersträvansvärt organisatoriskt tillstånd där en organisations företagsvärden stämmer överens med dess medarbetarvärderingar på såväl horisontell (medarbetare sinsemellan) som vertikal (från ledning ner till medarbetare) nivå: ”Där medarbetarvärderingar och företagsvärden har stor överensstämmelse talar vi om en *stark* och god företags- eller organisationskultur. Det är här som den kraft formas vilken skapar förutsättningar för framgång”<sup>89</sup>. Vid en situation där företagsvärdena dominerar medarbetarvärderingarna och organisationskulturen ”så att säga trycks på de anställda uppifrån, kan chefernas och medarbetarnas faktiska värderingar komma att bilda en subkultur som motverkar den kultur ledningen vill se förverkligad”<sup>90</sup>. Samtidigt som det är viktigt att medarbetarvärderingarna balanseras upp av starka och tydliga företagsvärden så att inte medarbetarvärderingarna ensammar formar den rådande organisationskulturen.<sup>91</sup>

Knutsson och Granér skildrar på liknande sätt förhållandet mellan en organisations formella och informella regelsystem, där de formella *reglerna* är ”beslutade och oftast nedskrivna” medan de informella *normerna* växer fram i samspelet mellan medarbetare.<sup>92</sup> Trots uppdelningen är det dock tydligt att de olika regelsystem står i nära relation med varandra, ty det är normerna som anger hur reglerna ska följas. Precis som i förhållandet mellan en organisations företagsvärden och medarbetarvärderingar innebär detta att de formellt formulerade reglernas efterlevnad beror på hur pass väl de stämmer överens med organisationens rådande informella normer.<sup>93</sup> För att uppnå en stark organisationskultur räcker det alltså inte med att organisationen formulerar och dokumenterar visioner och tydliga handlingsdirektiv; ”för att anställda ska välja att handla på ett sätt som gagnar företaget eller organisationen, måste det som är värdefullt och eftersträvansvärt för företaget eller organisationen stämma med de anställdas värderingar, vad de tycker är värdefullt för dem själva. Detta är det värdebaserade ledarskapets kärna”<sup>94</sup>.

---

<sup>88</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 43-44.

<sup>89</sup> Ibid. s. 46-47.

<sup>90</sup> Ibid. s. 46.

<sup>91</sup> Ibid. s. 44.

<sup>92</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på politetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 120.

<sup>93</sup> Ibid. s. 120.

<sup>94</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 28.

#### 4.5. Den formella och informella polisiära organisationskulturen

I sin studie om Polisens organisationskultur lyfter forskaren Henric Stenmark fram vad han anser är den såväl *formella* som *informella polisiära organisationskulturens* främsta kännetecken. Stenmark beskriver en stabil och bevarande polisorganisation som i och med sitt mål om att skydda de demokratiska värdena och medborgarnas rätt till trygghet, frihet och rättvisa intar en säregen position i samhället. Polisens arbete regleras av många formella och rättsliga normer liksom statliga påbud och juridiska föreskrifter i form av lagar, (regeringsformen, polislagen, polisförordningen etc.), förordningar och policydokument (värdegrund) och andra skriftliga anvisningar.<sup>95</sup> Och enligt Granér och Knutsson måste denna tydliga rättsliga reglering förstås utifrån det speciella uppdrag som Polisen har: ”Utöver att polisyrycket är komplext, är det ett arbete som ger dess utövare extraordinära befogenheter att ingripa i andra människors liv. Sådana befogenheter måste följas av en hög grad av kontroll”<sup>96</sup>.

Samtidigt menar Granér och Knutsson att det polisiära arbetet inte enbart definieras genom de just rättsliga normerna utan att ”den kanske viktigaste faktorn för hur poliser fullgör sitt uppdrag handlar om hur enskilda poliser och polisorganisationen som helhet har *tolkat* sitt uppdrag”<sup>97</sup>. Detta kan jämföras med Stenmarks beskrivning av en polisiär organisationskultur där oerfarna poliser genom så kallade *mönsterpedagogiska metoder* socialiseras in i redan etablerade kollektiv. Genom imitativt och reproduktivt lärande lär sig poliser hur de bör och inte bör agera i olika situationer, varpå organisationskulturen på ett såväl medvetet som icke-medvetet sätt reproduceras av både ledning och anställda inom polisen.<sup>98</sup> Stenmarks resonemang är liksom Granér och Knutssons med andra ord ett tydligt exempel på polisorganisationens mycket informella styre där såväl uttalade och outtalade sociala normer, värderingar och attityder kan ”liknas vid en auktoritet eller *informell ledare*” som de anställda förhåller sig till på ett både medvetet och omedvetet sätt.<sup>99</sup> Stenmark och andra med honom beskriver sålunda en polisiär organisationskultur med en tydlig dragkamp mellan formella (rättsliga) och informella (sociala) normer där de formella normernas

---

<sup>95</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 134.

<sup>96</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 28.

<sup>97</sup> *Ibid.* s. 23.

<sup>98</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 134.

<sup>99</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 79.

efterlevnad beror på dess förankring i poliskårens rådande informella normer och värderingar.<sup>100</sup>

#### 4.6. Subkulturer

”Organisationskultur-litteraturen utgick tidigare ofta ifrån att det existerade en kultur som omfattade hela organisationen och som var unik, sammanhängande och oberoende, och som ofta var starkt influerad av grundarens idéer, men detta har kommit att ifrågasättas.”<sup>101</sup>

Idag pekar forskare på hur organisationer är ”komplexa system som består av samtidigt existerande och delvis motsägande *subkulturer*”<sup>102</sup>. Subkulturer som enligt Bang kan stödja eller främja varandra, vara motstridiga och hämma varandra samt vara oberoende och därmed inte påverka varandra.<sup>103</sup> När det gäller organisatoriska subkulturer är det enligt Alvesson dock vanligt att belysa deras konflikterande inverkan på arbetsledningen, sålunda hur lokala kulturer inom organisationen ”är direkt fientliga mot de allmänna och abstrakta idéer som förknippas med ledningens retorik och andra initiativ”<sup>104</sup>. I en situation av tydlig hierarkisk struktur, organisatoriska förändringar och ledningens ”obönhörliga krav på lönsamhet” strider de olika undergrupperna för att upprätthålla och förstärka sin egen kultur.<sup>105</sup>

”I många företag och organisationer finns det en officiell kultur och en osynlig, men många gånger mycket kraftfull, inofficiell kultur, formad av de anställda. Ibland kan den formas i ren opposition mot ledning och ledare. En sådan utveckling kan vara förödande och är något som till varje pris bör undvikas.”<sup>106</sup>

Trots att ”upproriska undergrupper” inom organisationen på många sätt ”begränsar den högsta ledningens möjligheter att diktera vilka idéer, föreställningar och värderingar människor skall utveckla på sina arbetsplatser”<sup>107</sup>, menar Bang att en viss kulturkonflikt är bra. Detta då oliktankande ökar förutsättningarna för tillväxt och utveckling.<sup>108</sup>

---

<sup>100</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 71-72.

<sup>101</sup> Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 3., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2015, s. 196.

<sup>102</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 73.

<sup>103</sup> Bang, Henning, *Organisationskultur*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999, s. 31.

<sup>104</sup> Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 2., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2009, s. 236.

<sup>105</sup> Bang, Henning, *Organisationskultur*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999, s. 33.

<sup>106</sup> *Ibid.* s. 46.

<sup>107</sup> Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 2., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2009, s. 236-237.

<sup>108</sup> Bang, Henning, *Organisationskultur*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999, s. 43.

## 4.7. Polisiära subkulturer

Ett annat, enligt Stenmark, viktigt karaktärsdrag för den polisiära organisationskulturen är dess tydligt hierarkiska struktur och subkulturella interaktioner: ”Polisens anställda tillhör inte bara en utan flera och ibland konkurrerande grupper”<sup>109</sup>. Stenmark pekar på hur polisanställda beroende på utbildning, anställning, uppdrag och avdelningstillhörighet delas upp i olika såväl övergripande som underliggande grupper eller *polisiära subkulturer*. På det övergripande planet handlar det här om det vertikala förhållningssättet – den hierarkiska strukturen – mellan polischefer, poliser och civilanställda; tre dominerande subkulturer som i sin tur kan delas upp i en rad mindre subkulturer. Turlag och rotlar är exempel på sådana mindre subgrupper som faller under den patrullerande polisorganisationen. Vissa subkulturer inom polisen är starkare än andra och Stenmark lyfter här fram *poliskulturen* som dominerande subkultur inom polisorganisationen.<sup>110</sup>

Precis som Alvesson och Bang pekar Granér och Knutsson på hur polisorganisationens hierarkiska struktur i kombination med ständiga reformer och omorganisationer leder till *subkulturella konflikter*. Ty när anställda inom den patrullerande polisorganisationen upplever att det finns en oförståelse följt av orimliga krav från ledningen uppstår ett behov av att bevaka den egna gruppens revir.<sup>111</sup>

## 4.8. Poliskulturen och kåranda

”Poliskulturen är mer enhetlig och starkare än andra subkulturer i polisens organisationskultur. Styrkan följer av polisens enhetliga utbildning, uniforma klädsel, arbete i våldets närhet, det fackliga engagemanget som förenar poliser, den särskilda anställningstryggheten och kårandan som ger kollegor särskild samhörighet.”<sup>112</sup>

Likt Stenmark skiljer mellan den polisiära organisationskulturen och dess subkultur poliskulturen går Granér och Knutsson vidare i sitt resonemang om polisens organisationskultur genom att beskriva den så kallade *osynliga polisorganisationen* som ett uttryck för polisorganisationens mer informella profil.<sup>113</sup> Enligt författarna kännetecknas poliskulturen eller polisernas företagskultur av betydelsefulla rutiner, ritualer och oskrivna

---

<sup>109</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 136.

<sup>110</sup> Ibid. 136.

<sup>111</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 87-88.

<sup>112</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 136.

<sup>113</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 74.

regler, en hög grad av sammanhållning utåt, dubbla inbördes relationer, rå men hjärtlig jargong, övervägande negativ feedback samt svårigheter med att ta kritik.<sup>114</sup>

”Inom poliskåren råder en företagskultur som kännetecknas av stark lojalitet, solidaritet och sammanhållning i gruppen. Solidariteten och sammanhållningen är viktig och helt avgörande när besvärliga operativa insatser skall genomföras. I sådana lägen måste poliserna lita på och stödja varandra. Samtidigt skapar sammanhållningen en viss slutenhet inom kåren.”<sup>115</sup>

I citatet ovan beskriver Stenmark hur polisens specifika uppdrag och utsatta yrkessituation kräver ett fungerande kollektivt arbete. För ett starkt kollektiv eller *kåranda* som bygger på en ”uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar” reducerar inte bara risken för missförstånd inom kåren, det ökar också förutsättningarna för ett snabbt och effektivt polisiärt arbete.<sup>116</sup> Dessutom har kårandan en ångestreducerande effekt på sättet som den klargör för poliserna vad som krävs i olika situationer, vilket är viktigt för poliserna i deras utsatta arbetssituation. Ju starkare en organisationskultur är desto större är den interna känslan av samhörighet och ju tryggare organisationens medlemmar känner sig desto stabilare är också grunden för handling och beslut.<sup>117</sup>

Även Knutsson och Granér pekar på vikten av en stark kåranda när det gäller den polisiära beredskapen att ställa upp för sina kollegor i svåra situationer, samtidigt som de menar att en *för stark* kåranda också kan bli problematisk. Om villkoren för att få vara med i gemenskapen blir för snäva ”eller när olikhet upplevs som ett hot och det gäller att agera och tänka ’rätt’ för att vara med i gemenskapen”<sup>118</sup> kan nämligen de anställdas rädsla för att bli utpekade leda till att de lägger ”ner mer energi på att hålla ryggen fri än att dra lärdomar inför framtiden”<sup>119</sup>.

Polisens kåranda har också fått utstå hård såväl intern som extern kritik, inte minst av den förre länspolismästaren för Polismyndigheten i Stockholms län, Carin Götblad (idag regionpolischef för Polisregion Mitt), som ville förbjuda begreppet. Enligt Götblad skapar den polisiära kårandan nämligen en osund *vi-och-dem*-mentalitet inom kåren som ökar

---

<sup>114</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 75.

<sup>115</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 13.

<sup>116</sup> Ibid. s. 75.

<sup>117</sup> Olsson, Irene & Petersson, Elisabet, ’Mångfald och Organisationskultur i teori och praktik - en fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö’, Uppsats Soc 322, Lunds Universitet, Lund, 2004, s. 21, <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1355529>, hämtad 15 mars 2017.

<sup>118</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 82.

<sup>119</sup> Ibid. s. 29.

konkurrensen och försvårar samarbetet mellan polisorganisationens olika subkulturer, något som också bekräftas av forskare:

”Starka kulturer kan också leda till motstånd mot nya synpunkter och vidare till grupptänkande /.../ Gruppen kan även använda sig av påtryckning mot individer som motsätter sig gruppens kultur. Ytterligare risker med en för stark kultur är att gruppen präglas av trångsynthet och bristande förmåga och vilja att förstå kritik eller alternativa synpunkter, som i sin tur leder till att gruppen tenderar att hålla sig till beslut som visat sig vara felaktiga, eftersom man ofta uppfattar all kritik som ett direkt hot mot gruppens existens.”<sup>120</sup>

I enlighet med detta resonemang pekar Alvesson på hur kulturförändringar kräver en öppenhet hos kollektivet när det gäller nya värderingar och uppfattningar. Öppenheten kan enligt Alvesson följa naturligt på ”kulturella förändringar i samhället, i branschen eller i yrket eller av en växande uppmärksamhet på grundläggande problem inom organisationen”<sup>121</sup>.

#### 4.9. Värdegrund

För att komma till rätta med de subkulturella konflikterna är det idag vanligt att organisationer utarbetar en *värdegrund*: ”Idag inser allt fler att man måste leda företag och organisationer med hjälp av värden och värderingar, inte som en ersättning för utan som ett viktigt komplement till andra styrsystem”<sup>122</sup>. Granér och Knutsson beskriver på ett annat sätt hur en väl formulerad värdegrund kan tydliggöra en organisations så kallade *värdehierarki*, där en inbördes rangordning talar om för såväl ledning som medarbetare vilka värden som är viktigare än andra. Detta är enligt forskarna särskilt viktigt i en organisation med många subkulturer, ty om det råder otydlighet kring vilka värden som är viktigast i en organisation är risken att gruppernas värden konkurrerar med varandra medan värdegrunden inte ger någon vägledning för organisationens medlemmar.<sup>123</sup>

Ett framgångsrikt värdegrundsarbete kräver därför ett tydligt *värdebaserat ledarskap* där ledningens förmåga att förmedla och förankra styrande värden och värderingar är avgörande.<sup>124</sup> Att alla anställda ska ha samma värderingar är alltså varken möjligt eller

---

<sup>120</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, 3., [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2008, s. 123-124.

<sup>121</sup> Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 3., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2015, s. 239.

<sup>122</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 29.

<sup>123</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 60.

<sup>124</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 28.

önskvärt: ”Men för att kunna samarbeta om viktiga mål, måste de ha en gemensam grund att stå på. Det måste finnas en viss central *värdegemenskap*”<sup>125</sup>.

För att en värdegrund ska kunna användas som konkreta och motivationsskapande handlingsdirektiv i den operativa verksamheten pekar Philipson på vikten av att de ”abstrakt formulerade värden även uttrycks i konkreta /.../ handlingsregler”<sup>126</sup>, samt att dessa tydligt kopplas samman med den rådande arbetssituationen: ”Forskningen har visat att regler och normer måste kunna återföras på de grundvärden som utgör kärnan i värdegrunden, för att fungera i praktiken”<sup>127</sup>. Om detta inte görs menar Philipson att värdegrunden aldrig kommer bli accepterad bland medarbetarna, utan istället kommer ses som ännu ett abstrakt policydokument som har konstruerats av ledningen.<sup>128</sup>

Ett värdebaserat ledarskap kräver sålunda enligt Philipson att ”alla som berörs, både chefer och medarbetare och både välutbildade tjänstepersoner och mer praktiskt inriktad personal, får chans att studera, bearbeta och diskutera hur sådana värden och värderingar som är tänkta att styra verksamheten i företaget eller organisationen rent konkret ska tillämpas och omsättas i praktiken”<sup>129</sup>, särskilt om värdegrunden är tänkt att styra de anställdas agerande i en för organisationen gynnsam riktning.<sup>130</sup>

Vikten av en välartikulerad värdegrund gäller också för en organisations *etiska beredskap* ”med vilket avses om en organisation eller ett företag är beredda att handskas ansvarigt med etiskt känsliga frågor och dilemman”<sup>131</sup>. En organisations etik och moral härrör från den rådande kulturen, varför tydliga värden och värderingar är avgörande när det gäller medlemmarnas förmåga att skilja mellan rätt och fel, ont och gott, eftersträvansvärt och förkastligt.<sup>132</sup>

## 4.10. Polisens värdegrund

”Jag får ibland frågan om varför Polisen tagit fram en värdegrund. Det enkla svaret är att den ska göra oss bättre. Vår värdegrund ska tydliggöra för oss själva och för medborgarna vad vi inom Polisen står för.” /.../

---

<sup>125</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 48.

<sup>126</sup> Ibid. s. 26-27.

<sup>127</sup> Ibid. s. 40.

<sup>128</sup> Ibid. s. 45.

<sup>129</sup> Ibid. s. 27.

<sup>130</sup> Ibid. s. 18.

<sup>131</sup> Ibid. s. 21.

<sup>132</sup> Ibid. s. 19.

”Uppdraget styr *vad* vi ska göra, medan värdegrunden vägleder oss i *hur* vi ska utföra uppdraget.”<sup>133</sup>

Insikten om värdegrundens betydelse när det gäller att styra de anställdas agerande uttrycks också tydligt i Rikspolisstyrelsens bok om framtagandet av *Polisens värdegrund*. Sålunda att en värdegrund kan ”användas som ett stöd för medarbetarna i deras *förhållningssätt* till verksamheten, kunder/medborgare och arbetskamrater” och följaktligen vara ”en utgångspunkt för att bygga, utveckla eller förändra organisationens inriktning, varumärke och kultur”<sup>134</sup>. Något som kan jämföras med Gustafssons resonemang kring hur värdegrunden – under ett tydligt och värdebaserat ledarskap – ”såväl bildar en intern plattform för samarbete som förstärker det i detta fall polisiära varumärket”<sup>135</sup>.

Likt Philipson pekar Knutsson och Granér på behovet av en etisk beredskap inom Polisens organisationskultur. Polisarbetet innebär nämligen många svåra och unika situationer som inte kan bemötas rutinmässigt: ”Däremot går sättet att bemöta människor i olika situationer inte att formulera annat än i mycket allmänt hållna ideal, såsom de formuleras i olika konventioner”<sup>136</sup>. Detta kräver följaktligen en polisiär ”inre kompass i form av tydliga professionella ideal som är så flexibla att de går att anpassa till olika typer av polisiära situationer”<sup>137</sup>. Knutsson och Granér menar dock att denna inre kompass inte får misstas som ett generellt sunt förnuft, likt normer och värderingar som antas gälla för alla, utan pekar istället på vikten av en genomtänkt polisiär värdehierarki.<sup>138</sup> Med hjälp av en värdehierarki kan nämligen en genomtänkt värdegemenskap utarbetas medan de värdemässiga skillnaderna mellan olika subkulturer motarbetas.<sup>139</sup> Att på detta sätt ”upphöja vissa etablerade värden till en övergripande norm som bortser från den mänskliga mångtydigheten”<sup>140</sup> och med andra ord formulera en universell etik, kan sålunda jämföras med framtagandet av den polisiära värdegrunden ”vilken bestämmer inriktningen på de handlingar och attityder man vill främja”<sup>141</sup>. Precis som såväl Philipson och Gustafsson konstaterar kräver dock implementeringen av en värdegrund ett tydligt och konkret värdebaserat ledarskap.

---

<sup>133</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009, s. 2.

<sup>134</sup> *Ibid.* s. 5.

<sup>135</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, ’Gemensam värdegrund för politiskt styrda organisationer’, *Arbetsliv i omvandling*, no. 3, 2010.

<sup>136</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 29.

<sup>137</sup> *Ibid.* s. 29.

<sup>138</sup> *Ibid.* s. 60.

<sup>139</sup> *Ibid.* s. 59.

<sup>140</sup> *Ibid.* s. 73.

<sup>141</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 39.



## 5. Metod

---

### 5.1. Kunskapsteoretiskt perspektiv och val av metod

Det kunskapsteoretiska perspektivet och såtillvida epistemologiska inriktningen för denna studie är *postmodernt*, i vilket verkligheten ses som en social konstruktion där kunskap är ”perspektiviskt, beroende av undersökarens synvinkel och värderingar” och sålunda skapas i den interpersonella relationen mellan forskare och respondent.<sup>142</sup> Följaktligen är det metodologiska perspektivet klart *kvalitativt* (induktion), då ett kvantitativt metodval (deduktion) vore för grundt för denna studie som ”söker erhålla beskrivningar av intervjupersonens levda värld utifrån en tolkning av innebörden hos de beskrivna fenomenen”<sup>143</sup>. Det kunskapsteoretiska perspektivet för denna studie kan vidare jämföras med ett *ideografiskt angreppssätt*, vars utgångspunkt är att verkligheten är subjektiv: ”att söka kunskap är således en konsekvens av att ingen sann kunskap, i bemärkelsen att den existerar utanför individen, antas existera”<sup>144</sup>.

Då denna studie ämnar förstå subjektiva upplevelser av den polisiära värdegrunden ansågs den *kvalitativa djupintervjun* vara en lämplig metod, och med utgångspunkt i Annika Lantz beskrivning av olika typer av intervjuformer valdes vidare en såväl *riktat öppen* som *halvstrukturerad* utformning av intervjuerna.<sup>145</sup> Inom ramen för den öppna intervjuformen ses nämligen mening som sammanhangsbestämt, vilket rimmar väl med studiens såväl ideografiska angreppssätt som intresse av hur intervjupersonerna upplever både sin egen plats och värdegrundens funktion inom polisorganisationen.<sup>146</sup> Genom en öppen intervjuform ämnade studien ge intervjupersonerna mer utrymme till näringsrika beskrivningar av sin verklighet, då denna induktiva ansats kan ”leda till större förståelsedjup eftersom forskaren i högre utsträckning kan tillåta forskningsobjektet att diktera forskningens riktning”<sup>147</sup>.

Samtidigt ämnade intervjuerna utforska ett antal på förhand bestämda fenomen (likt värdegrunden), vilket snarare kan jämföras med den mer strukturerade intervjuformen: ”I de strukturerade intervjuerna är det i förväg definierade fenomen som är av intresse”<sup>148</sup>. Till skillnad från helt strukturerade intervjuer som till sin utformning antar att verkligheten

---

<sup>142</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 76.

<sup>143</sup> *Ibid.* s. 45.

<sup>144</sup> *Ibid.* s. 42.

<sup>145</sup> *Ibid.* s. 33.

<sup>146</sup> *Ibid.* s. 30.

<sup>147</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 33.

<sup>148</sup> *Ibid.* s. 31.

existerar objektivt, valdes dock ett mer subjektivt metodologiskt perspektiv. Ty även om intervjuguiden byggde på just förbestämda teman med ett visst antal redan formulerade frågor, bedömdes en mindre strukturerad och mer öppen ingång kunna ge utrymme för intervjupersonernas egna definitioner och beskrivningar.<sup>149</sup>

## 5.2. Urval

För denna studie genomfördes tre djupintervjuer å 60-90 minuter med tre poliser som vid tiden för intervjuerna, 25-29:e april 2014, var anställda vid olika polisområden inom Stockholmspolisen; Stockholm Nord, Stockholm Syd och Stockholm City. Utöver den lilla men ändå geografiska spridningen arbetade dessutom samtliga poliser i yttre tjänst och hade gjort det sedan den aktuella värdegrunden utarbetades, varför valda poliser bedömdes ha de specifika kunskaper i ämnet som eftersöktes.<sup>150</sup> Intervjupersonerna rimmade på detta sätt väl med studiens syfte, varpå urvalet kan benämnas som *selektivt*.<sup>151</sup> Det visade sig dock vara betydligt lättare sagt än gjort att få tag i poliser som uppfyllde nämnda kriterier och förklaringen – enligt en av intervjupersonerna – var att dagens poliser allt som oftast arbetar en kortare tid i yttre tjänst innan de tilldelas eller väljer andra arbetsuppgifter. Målet var att genomföra sex intervjuer, men på grund av tillgänglighetsproblematiken blev det i slutändan enbart tre, varför urvalet även måste ses som ett *tillgänglighetsurval*.<sup>152</sup>

Trots detta kan valda intervjupersoner, med utgångspunkt i James P. Spradleys bok ”The Ethnographic Interview”, anses uppfylla flera viktiga kriterier när det gäller att vara en ”good informant”: “someone who can assist the novice ethnographer in learning about that informant’s culture”<sup>153</sup>. Enligt Spradley är nämligen en god informant någon som till exempel känner till sin kultur utan och innan (“thorough enculturation”) samt arbetar inom och deltar inom den kulturella atmosfären (“current involvement”)<sup>154</sup>, vilket stämmer väl överens med studiens tre intervjupersoner. Enligt David och Sutton bör studiens urvalsstorlek generera ett resultat som även återfinns i populationen<sup>155</sup>, varpå urvalet för denna studie helt klart kan ifrågasättas. Samtidigt pekar forskarna på hur den, som i denna studie, induktiva forskningen

---

<sup>149</sup> Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, 2., [omarb.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2007, s. 30-31.

<sup>150</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 197.

<sup>151</sup> *Ibid.* s. 197.

<sup>152</sup> *Ibid.* s. 197.

<sup>153</sup> Spradley, James P., *The ethnographic interview*, Holt, New York, 1979, s. 46.

<sup>154</sup> *Ibid.* s. 47-48.

<sup>155</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 199.

snarare intresserar sig för att utforska ett område än att pröva en hypotes, varför den inte heller är ”så intresserad av att framföra generaliserbara påståenden”<sup>156</sup>.

### 5.3. Struktur, genomförande och etiska överväganden

”Oavsett vilken metod man väljer så är det viktigt att metoden skapar trygghet, struktur och ett öppet klimat där deltagarna kan känna sig både trygga och kreativa utan rädsla för att bli kritiserade.”<sup>157</sup>

Vid utformningen av intervjuerna delades intervjuprocessen, i enlighet med Kvale och Brinkmann, upp i tre delar: *orientering*, *intervjuguide* samt *uppföljning*.<sup>158</sup> I orienteringen klargjordes en stor del av studiens etiska dimension genom att intervjupersonerna presenterades för intervjuens syfte, bakgrund samt förutsättningar.<sup>159</sup> Lantz beskriver i detta avseende hur intervjuaren bör ge informanterna ”en ordentlig beskrivning av ramarna för intervjun”<sup>160</sup>, vilket också gjordes vid såväl första (mail)kontakten med intervjupersonerna som vid intervjuernas inledning. Då förklarades intervjuens syfte, ungefär hur lång tid intervjun skulle ta och att dokumentationen skulle ske med hjälp av ljudupptagning på en mobiltelefon. Vidare klargjordes intervjupersonernas fulla anonymitet, att intervjuens resultat enbart var menat för internt bruk samt att intervjupersonerna gärna fick stoppa intervjun om de kände sig obekväma eller undrade över något.

Vid utformningen av intervjuerna gjordes också en bedömning gällande dess öppenhet, alltså hur mycket intervjupersonerna skulle få veta innan intervjuerna med risk för att en för stor förkunskap kunde begränsa kunskapsproduktionen vid intervjutillfället.<sup>161</sup> Beslutet blev dock full öppenhet, då syftet med studien aldrig varit att lura intervjupersonerna till information. Tvärtom. Intervjupersonerna bör, i linje med *informerat samtycke*, *konfidentialitet* samt *konsekvenser* ”informerar om syftet med och procedurerna i forskningsprojektet genom briefing och debriefing. Däri bör ingå information om konfidentialitet och vem som kommer få tillgång till intervjun eller annat material, forskarens rätt att publicera hela intervjun eller delar av den, och deltagarnas eventuella tillgång till utskriften och analysen av kvalitativa data”<sup>162</sup>. Då det är intervjuaren som styr intervjuens

---

<sup>156</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 33.

<sup>157</sup> Dialoglabbet och Södra Innerstaden, *Guide för medborgardeltaktighet*, Malmö, 2010, s. 20.

<sup>158</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 170-171.

<sup>159</sup> Ibid. s. 170.

<sup>160</sup> Lantz, Annika, *Intervjumethodik*, 2., [omarb.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2007, s. 57.

<sup>161</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 172.

<sup>162</sup> Ibid. s. 107.

utveckling i en viss riktning, och att rollerna inom intervjun därmed inte är jämställda<sup>163</sup>, ämnade intervjuernas öppna förhållningssätt vidare minimera risken för att intervjuarens förförståelse (fördomar) gällande ämnet skulle påverka såväl det egna som intervjupersonernas agerande. I linje med detta pekar Lantz på hur en väl utförd etisk orientering skapar en viktig överenskommelse mellan intervjuare och intervjuperson som i sin tur förstärker intervjuens tillförlitlighet.<sup>164</sup>

Genom en mer öppen och halvstrukturerad intervjuform innehöll intervjuguiden<sup>165</sup> ”en översikt över de ämnen som ska täckas och förslag till frågor”<sup>166</sup>. Med hjälp av ett fåtal på förhand formulerade frågor ämnade den mer strukturerade intervjuformen nämligen säkra att intervjupersonerna till åtminstone viss del skulle ge sin ”syn på det som intervjuaren finner meningsfullt”<sup>167</sup>. Samtidigt som en öppnare intervjuform skulle ge intervjuaren och intervjupersonerna möjlighet att följa upp och fördjupa sig i nya spår: ”Intervjuaren följer upp inom områdena. Respondenten fördjupar sig i det som intervjuaren finner meningsfullt”<sup>168</sup>.

I och med valet av ett postmodernt och ideografiskt angreppssätt fokuserade intervjuerna på intervjupersonernas subjektiva erfarenheter och upplevelser.<sup>169</sup> Valet blev därför fler så kallade *deskriptiva frågor* där *hur* och *vad* gav intervjupersonerna möjlighet att utveckla sina upplevelser av sin livsvärld (”asking descriptive questions”, ”expanding”).<sup>170</sup> Valet av mer öppna och beskrivande frågor sågs också som ett sätt att skapa *rapport* (en harmonisk intervjusituation), där intervjupersonerna skulle känna sig viktiga – som experterna.<sup>171</sup> Genom att ”keep informants talking” ökar på det sättet möjligheterna att komma förbi intervjuens inledande tveksamheter – *apprehension*-fasen<sup>172</sup> – vilket kändes särskilt relevant för denna studie där ämnet bedömdes kunna upplevas känsligt och till och med provocerande för intervjupersonerna. Intervjuernas inleddes följaktligen med ett antal *inledande frågor*<sup>173</sup> där intervjupersonerna ombads beskriva sin bakgrund som polis, det bästa/sämsta med att vara polis samt vad som gör dem till bra poliser. Med dessa frågor var

---

<sup>163</sup> Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, 2., [omarb.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2007, s. 10-11.

<sup>164</sup> Ibid. s. 57.

<sup>165</sup> Se bilaga.

<sup>166</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 172.

<sup>167</sup> Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, 2., [omarb.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2007, s. 33.

<sup>168</sup> Ibid. s. 33.

<sup>169</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 47.

<sup>170</sup> Spradley, James P., *The ethnographic interview*, Holt, New York, 1979, s. 62.

<sup>171</sup> Ibid. s. 78.

<sup>172</sup> Ibid. s. 79.

<sup>173</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 176.

förhoppningen att dels göra intervjupersonerna varma i kläderna, och dels få en bild av polisernas egna upplevelser av sin yrkesskultur. Efter såväl *uppföljningsfrågor* som *sonderade frågor* på det som intervjupersonerna berättade fördes dock intervjuernas fokus hela tiden tillbaka på de på förhand bestämda *strukturerade frågorna*.<sup>174</sup> Med några för samtliga intervjuer återkommande frågor gällande intervjupersonernas inställning till värdegrundens bakgrund samt funktion ämnade den (halv)strukturerade intervjun nämligen underlätta såväl jämförelsen mellan som analysen av de utskrivna intervjuerna.<sup>175</sup>

I uppföljningen vid intervjuernas slutskede gjordes i enlighet med Kvale och Brinkmanns resonemang en sammanfattning om det som framkommit under intervjun, varpå intervjupersonerna uppmuntrades att lägga till eller fråga om sådant de funderat på under intervjuens gång.<sup>176</sup>

#### 5.4. Tillförlitlighet

Som forskare är det oerhört viktigt att vara medveten om konsekvenserna av de metodologiska val som görs, dessa konsekvenser vittnar nämligen om kvaliteten på det material som ska ligga till grund för arbetets analys och slutsatser. Kvaliteten mäts vidare utifrån ett antal kriterier, bland vilka *reliabilitet* och *validitet* valts för denna studie.<sup>177</sup>

Validitet avser ”ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta”<sup>178</sup>, alltså om intervjuerna i denna studie mäter det de ämnar mäta. David & Sutton skiljer här mellan *intern* och *extern* validitet där intern validitet är ett mått på huruvida empirin verkligen ger uttryck för intervjupersonernas liv och övertygelser, medan den externa validiteten beskriver i vilken utsträckning empirin kan generaliseras till den större populationen som intervjupersonerna har valts ut ifrån.<sup>179</sup> Den externa validiteten som ”bestäms av representativiteten och storleken hos de urval från vilket resultaten har hämtats”<sup>180</sup> kan onekligen ifrågasättas och snarare bedömas vara relativt låg i denna studie, detta då de tre valda intervjupersonerna sällan kan representera hela poliskåren. Huruvida värdegrunden är en bra moralisk ledstjärna för hela polisorganisationen kan sålunda inte bekräftas utifrån denna studie. Enligt David och Sutton uppnås dock inte extern validitet

---

<sup>174</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 177.

<sup>175</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 33.

<sup>176</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 171.

<sup>177</sup> Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera*, 10. uppl., Liber, Stockholm, 2014, s. 60.

<sup>178</sup> Ibid. s. 60.

<sup>179</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 33.

<sup>180</sup> Ibid. s. 221.

enbart genom att ”att få ihop så många undersökningsspersoner som möjligt. Ett väl valt, men relativt litet urval är långt mer användbart än en större, men illa vald grupp av undersökningsspersoner”<sup>181</sup>. Då validitet står för den utsträckning i vilken observationerna verkligen speglar de fenomen eller variabler som är av intresse<sup>182</sup>, kan sålunda validiteten för denna studie anses godtagbar.

Reliabilitet innebär att ”ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag”<sup>183</sup>, varpå intervjuer med en hög reliabilitet kräver tydligt standardiserade intervjuguider. I och med den induktiva ansatsen samt öppna och mindre strukturerade intervjuformen som valts för denna studie, där större utrymme ges till intervjupersonernas egna utsagor och riktningar, blir reliabiliteten sålunda lägre: ”Om varje intervju är annorlunda kan varje intervjuperson ha större utrymme för att utveckla sin egen tolkning av verkligheten, men det blir svårare att jämföra en intervju med en annan”<sup>184</sup>. En viss standardisering av såväl intervjuguiden som sättet som intervjuerna utfördes på ämnade dock förbättra studiens reliabilitet.<sup>185</sup> Till exempel förlades samtliga intervjuer i intervjupersonernas hemmiljö på respektive polisstation, detta för att möta dem på en förhoppningsvis trygg plats. Kvale och Brinkmann menar dock att ”även om det är önskvärt att öka intervjuresultatets reliabilitet för att motverka godtycklig subjektivitet, kan en för stark tonvikt på reliabiliteten dock motverka kreativitet och variationsrikedom”<sup>186</sup>, vilket bedömdes vara förödande för denna studie. Genom att använda en ”egen intervjustil och improvisera, följa upp lovande nya infall”<sup>187</sup> var istället förhoppningen att kunna uppmuntra intervjupersonerna till så djupa resonemang som möjligt. Kanske hade upprepade intervjuer med poliserna i detta avseende varit ännu mer effektivt.<sup>188</sup>

## 6. Empiriska resultat

---

### 6.1. Vilken funktion anser poliserna att den polisiära värdegrunden har idag?

För intervjuperson 1 (IP1) kan och bör den polisiära värdegrunden betraktas som ett förhållningssätt såväl internt inom polisorganisationen som externt i deras bemötande med

<sup>181</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 33.

<sup>182</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 296.

<sup>183</sup> Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera*, 10. uppl., Liber, Stockholm, 2014, s. 61.

<sup>184</sup> David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016, s. 33.

<sup>185</sup> *Ibid.* s. 220.

<sup>186</sup> Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014, s. 296.

<sup>187</sup> *Ibid.* s. 296.

<sup>188</sup> *Ibid.* s. 99.

allmänheten. Det viktigaste är inte att komma ihåg värdegrundens tre begrepp, utan istället hänvisar IP1 till värdegrunden som en form av ”gemensam nämnare för hur vi ska agera eller just bara förhålla oss kring saker och ting”. Enligt IP1 kan värdegrunden inte jämföras med den rättsliga styrningen av polisarbetet, utan menar istället att värdegrunden snarare representerar den polisiära kulturen: ”Jag ser det som två helt skilda bitar”. En legalisering av värdegrunden vore enligt IP1 högst problematiskt: ”det [värdegrunden] är ju inte i lag stipulerat och det är väl gudskelov det för det är svårt att efterleva en sådan lag i sådana fall”. IP1 är med andra ord positiv till värdegrunden som organisatorisk och moralisk kompass men på frågan om ett brott mot värdegrunden leder till någon form av sanktion poängterar IP1 tydligt att poliser inte kan åläggas att följa värdegrunden i alla situationer ”för det hade blivit jättekonstigt”.

Även intervjuperson 2 (IP2) återkommer till värdegrunden som ett förhållningssätt, likt ”mjuka frågor” och ”attityd”, något som Polisen enligt IP2 också behövt jobba med. Att känna till värdegrundens ledord anser dock inte heller IP2 är det viktigaste, utan pekar istället på hur värdegrunden ska vara något som genomsyrar verksamheten. Likväl IP1 anser IP2 vidare att värdegrunden inte har med den rättsliga styrningen att göra utan hänvisar då till lagar och regler: ”Och vad vi får och inte får göra det är mera lagar liksom, och regler /.../ vad vi har skrivit på som poliser. Vad som står i polislagen och så vidare”. På frågan om ett brott mot värdegrunden leder till någon form av sanktion svarar IP2 ”Då är man bara mer eller mindre bra polis”, och pekar istället på hur ett brott mot värdegrunden snarare är ett brott mot lagen: ”Alltså vi har ju förhållningsregler alltså, i Polislagen står det liksom att vi inte ska vara småsinta. Vi ska jobba för och förebygga brott och brottsförebygg och så vidare, alltså det har vi ju med oss och någonting som vi skriver på som poliser”.

Även för intervjuperson 3 (IP3) är Polisens värdegrund något som ska genomsyra organisationen, vilket IP3 också anser att den redan gör: ”Det är väl kanske lite det att då hade vi inte behövt de här tre orden, det är så inpräntat genom lagarna och även från skolan”. Likväl IP1 och IP2 pekar således IP3 på hur polisens värdegrund är sekundär till den rättsliga styrningen inom Polisen: ”Det hade kanske känts bättre i värdegrunden om man hade kopplat till grundlag och så vidare”. På frågan om värdegrunden har med lagen att göra svarar dock IP3: ”Jo, speciellt med polislagen, den fantastiska polislagens åttonde paragraf /.../ och så ska PL8 skina som en sol över allting”.

IP1 reflekterar också kring Polisens värdegrund som ett styrverktyg för polisledningen – ett sätt ”att få in folk i fällan” – och refererar då till en äldre konservativ variant av poliseri med

inslag av såväl kränkande värderingar som inhumant chefskap: ”det får inte bli någon form av sparkar nedåt på något som helst sätt, men det var det nog lite mer förut”. För IP1 är värdegrunden på detta sätt snarare ”en spark i andan på myndigheten som den såg ut personalmässigt för många år sedan”, och pekar på hur det var först i och med den nya värdegrunden från 2008 som cheferna började ta värdegrundsarbetet på allvar. IP1 beskriver vidare polismyndigheten som en trög ”jättestor lerkoloss” med tydlig intern oförståelse när det gäller organisatoriska förändringar. En oförståelse som IP1 till viss del också delar: ”jaha, gjorde inte jag rätt saker förut då eller var jag mindre engagerad förr och nu 2008 så ska jag bli mer engagerad och tillgänglig? Det är lätt och bli så, det får man inte vara och jag får väl erkänna att jag haft dom tankarna också så ’varför nu, vad siktar man på egentligen’.”

På samma sätt pekar IP2 på hur värdegrunden nog först och främst är ett verktyg för poliser i beslutandeställning, och hänvisar i linje med detta resonemang till hur värdeordet ”tillgänglighet” rimmar väl med Carin Götblads planer på ett utökat antal lokala poliskontor med fler serviceinriktade poliser. Samtidigt beskriver IP2 ett utbrett missnöje mot denna typ av förändringar inom poliskåren och pekar likt IP1 på en polisiär oförståelse till att förändra sådant som alltid fungerat: ”Men jag tror att många tycker liksom att det [värdegrunden] är fina ord och liksom, som någon i skjorta och slips liksom bestämmer. Som inte vet liksom vad verksamheten går ut på”. IP2 tror liksom IP1 att framtagandet av den polisiära värdegrunden bottenar i en föråldrad och negativ bild av Polisen som ”fyrkantig” och ”respektlös”, en bild som IP2 anser är orättvis: ”jag upplever inte att det är så, vi respekterar varandra /.../ i regelverket men också att man förhåller sig till folk på ett schyst sätt”.

IP3 kan också se att värdegrunden är ett sätt för ledningen att komma till rätta med ofördelaktiga manér inom poliskåren, något som IP3 samtidigt uttrycker tydlig oförståelse kring: ”Men det känns lite som att dom vet något vi inte vet”. Enligt IP3 är den negativa bilden av Polisen såväl förlegad som orättvis, varför denne också beskriver värdegrunden som krystad: ”helt plötsligt skulle det komma från oss som jobbade typ”. Enligt IP3 var arbetet med att ta fram värdegrunden onödigt och slöseri med tid, särskilt när slutprodukten var tre ord som ändå är så självklara för alla medarbetare. IP3 uttrycker ett starkt missnöje med den polisiära ledningen, och antyder tvärtom att det är dem som inte anpassar sig efter de lagar och regler som finns: ”Det är så mycket som sker som inte syns”.

Enligt IP2 kan Polisens värdegrund också ses som en förtroendeingivande mekanism, således som ett verktyg för polisedningen att visa på förbättring gentemot allmänheten och politiker. Enligt IP2 är det nämligen sällan som allmänheten tycker att Polisens arbete syftar till att



hjälpa till: ”Och det är sällan, alltså när vi frihetsberövar och sådant där då eller tar beslag, det är ju sällan folk tycker att vi gör det för att hjälpa och så där”. IP2 uttrycker i linje med detta en känsla av att inte räcka till som polis: ”känner att man inte räcker till riktigt”.

Detta resonemang för även IP3 som menar att värdegrunden är ett sätt för polismyndigheten att visa allmänheten på kårens goda vilja. Samtidigt tror inte IP3 att allmänheten känner till den polisiära värdegrunden, och även om dem gör det tror IP3 att de flesta människor ändå misstror Polisens förmåga att jobba efter värdegrunden: ”det spelar ingen roll vad vi gör för det är aldrig tillräckligt bra lite grann /.../ Kanske vill man tolka negativt om Polisen”. IP3 är stolt över sitt yrkesval och uttrycker tydlig frustration över medias ständiga kritik av Polisen: ”Det är så spännande att belysa de dåliga sakerna inom polisen, vore skönt om det som är bra kunde belysas. Det som gör att vi somnar gott. Media är inte så sugna på det. Misär säljer”.

Även IP1 är kritisk till om värdegrunden verkligen har förbättrat allmänhetens förtroende för Polisen: ”jag tror inte att den vanliga människan där ute egentligen känner att vi är mer tillgängliga”.

## 6.2. Anser poliserna att värdegrunden används i det operativa arbetet, och så fall hur?

I rollen som gruppleddare använder IP1 värdegrunden, inte alltid men ibland, som ett underlag för diskussion vid APT-möten. På tydlig uppmaning från myndigheten använde IP1 värdegrunden särskilt flitigt när den precis hade kommit i 2009. Samtidigt poängterar IP1 att värdegrunden bara är ett dokument bland andra, och att det ständiga inflödet av olika typer av policys skapar en viss skepticism mot förändringar inom poliskåren. Men även om IP1 är kritisk till att lyfta fram värdegrunden för ofta, med risk för att medarbetarna ska ledsna – ”då blir det lite himla med ögonen” – pekar denna på värdegrunden som ett ypperligt personaladministrativt verktyg ”i situationer där man kanske är tvungen att diskutera saker som borde diskuteras så att det inte ska bli fel där ute”. IP1 är i linje med detta positiv till den nya generationen poliser som är bättre på att kommunicera och reflektera kring sitt arbete: ”det är en helt annan typ av människa som ändå rekryteras, och som tillåta prata om det”. Och även om IP1 anser att denna förändring primärt inte har med värdegrunden att göra utan snarare bottnar i individernas sunda förnuft, är IP1 positiv till värdegrunden som ett utbildningsverktyg: ”nu går man igenom den för alla nya poliser som har gått i skolan så dom vet ju om det”.

På frågan om värdegrunden kan ses som ett verktyg vid konkreta situationer i det operativa polisiära arbetet svarar dock IP1 med besked: ”Ehm hehe näe vet du vad! Nej den funkar inte på det sättet!” IP1 beskriver med flera exempel polisens utsatta arbetssituation och hur näst intill kränkande det vore att påtala värdegrunden vid dessa situationer: ”Senast i helgen så var det någon polis som fick en 60-kilosten på sig i Vårbygård. Då i det läget så kan man inte komma farande och säga ’tillgänglighet, engagemang och effektivitet’ för det är ju helt annan situation”. Att påtala värdegrunden i Extremsituationer kan enligt IP1 istället skapa ett behov av moralisk distans inom poliskåren, vilket denne på ett sätt kan förstå. På frågan om begreppet värdegrundstimeout är IP1 dock noga med att konstatera det mer som ett skämt: ”Det har ju aldrig hänt, det vill säga att man bara skiter i värdegrunden och nu kör vi vårt eget race”. Samtidigt pekar IP1 på hur Extremsituationer i det polisiära arbetet kan skapa ett behov av att distansera sig från förväntade ”konvenser”: ” Men jag har hört den under sammanhang där den har sagts, nu pratar vi social oro, vi pratar Extremsituationer /.../ jag kan på ett sätt förstå frustrationen från poliser som råkar ut för det, och jag har själv råkat ut för stenkastning och annat och sådant där som är helt oprovocerat många gånger och då blir det svårt att tänka värdegrund”.

IP2 berättar att värdegrunden var något som skulle ut till och följas av alla, men kan ändå inte se att värdegrunden haft eller har någon betydelse för det dagliga arbetet. Istället menar IP2 att hänvisandet till värdegrunden tenderar att bli klyschigt och politiskt korrekt, särskilt när de som söker till polisen idag redan är engagerade: ”vi söker ju aktivt, liksom vi vill ju vara här”. Ledningens missriktade kritik leder enligt IP2 till ett missnöje inom poliskåren: ”Det är mycket det här hierarkiska, och det ’så här har vi gjort’ och det, man ska ställa sig i ledet lite grann /.../ Jag har för mig att det [värdegrunden] inte var mottaget så jättebra”. Samtidigt pekar IP2 på hur värdegrundens ökade närvaro vid olika typer av forum och utbildningstillfällen kanske ändå påverkar arbetet som polis på ett omedvetet sätt: ”Så det är väl någonting kanske som utan att man går och tänker på det har man det liksom i bakhuvudet”.

Enligt IP3 stämmer värdegrundsbegreppen sällan överens med det polisiära operativa arbetet då det till exempel är omöjligt att alltid vara ”tillgänglig”. Samtidigt menar IP3 att alla poliser redan arbetar efter de tre grundstenarna, oavsett om det finns på ett papper eller inte. IP3 menar vidare att ”en människa som inte är engagerad kommer inte bli mer engagerad på grund av orden. Det kommer med individen”. IP3 beskriver kollegor som aldrig stänger av sina mobiler – ”polismyndigheten går runt på att folk är engagerade” – och tror snarare att det är ett problem att folk är överengagerade.

”Det har blivit lite som att man slänger sig med ’tänk på värdegrunden’ – slentrian” säger IP3 och menar bestämt att förändringarna av den rådande poliskulturen inte beror på värdegrunden, utan är ett resultat av att nya människor kommer in och att ”dom gamla stofilerna har rensats ut av sig själva”. Samtidigt uttrycker IP3 en viss skepticism mot den nya generationens sätt att vara väldigt präglade av värdegrunden – ”Väldigt mycket värdegrund, det slår över” – och IP3 beskriver hur ett för denne behövt polisiärt ”rätt klimat” med ”våran typ av humor” är en jargong som inte delas av nyutexaminerade poliser: ”Apa vågar man knappt säga”. Enligt IP3 har införandet av värdegrunden sålunda skapat ett beskyllande klimat bland dagens poliser, och jämför detta med hur Carin Götblad, som reaktion på kravallerna i Rosengård 2008, valde att bannlysa begreppet kåranda. För IP3 känns det konstigt och överdrivet politiskt korrekt att inte få använda begreppet då denne ser polisens kåranda som något positivt. ”Kåranda i positiv mening” är av stor vikt för IP3 i den utsatta arbetssituationen som det innebär att vara polis, och på frågan om begreppet värdegrundstimeout svarar IP3 att ”det måste finnas ett spann från apajävel till värdegrund 100 procent”.

Precis som IP3 menar IP2 att förändringen av polisorganisationen huvudsakligen beror på den nya generationen – ”Alltså samhället förändras ju, det gör ju även vi, vi ska ju avspegla samhället” – och tycker inte att värdegrundens betydelse ska överskattas i detta sammanhang: ”Det är ett förändringsarbete som kanske inte bara med värdegrunden och göra. Jag tror inte att värdegrunden var Guds gåva till Polisen när den kom”. Även IP1 ser denna naturliga förändring inom poliskåren och beskriver hur det idag rekryteras en vettigare generation av poliser: ”men alltså det är ju sunt förnuft, som ändå kommer med yngre generationen snarare nu med mycket mer flexibel läggning i huvet”. Att vara en god polis handlar enligt IP1 sålunda om att vara flexibel och att använda sitt sunda förnuft – att kunna ”göra snabba beslut ganska fort. Som blir bra och inte dumt” – och ser hur det är den typen av poliser som utbildas idag. Även IP2 redogör för behovet av flexibilitet inom polisarbetet som innebär ständigt nya situationer och människor: ”Så det är ju sällan man kan ha facit på hur jag ska hantera en viss situation”.

IP1 uttrycker samtidigt en viss skepticism gentemot just nya Poliser som enligt IP1 är betydligt mer karriärlystna än den äldre generationen: ”det är ju människor som är jättebrighta som kommer, dom har en helt annan vision om sig själva och sitt liv. Dom är liksom inte som jag som är lite konservativ och gammal då ’okej, jag blev polis, nu kör jag det här’ utan där är det mer ’å jag är polis men jag ska bli Rikspolischef om två år’ /.../ ”Nä men skämt åsido, lite så, vi rekryterar folk nu som faktiskt har tankar och idéer och utstakade

mål och inte bara är nöjda med att vara poliser utan man vill göra mer. Det tycker jag är bra på ett sätt, men det blir ju problem när man inte har tålamodet då”.

## 7. Analys

---

Den polisiära organisationskulturen såsom den beskrivs i litteraturen blir tydligt bekräftad av studiens tre respondenter. Poliserna beskriver med flera exempel ett komplext och utsatt polisiärt arbete där unika situationer varje dag innebär en stor risk att utsättas för fara och hot. En arbetssituation som kräver ett flexibelt polisiärt agerande med en väl utvecklad förmåga att ta snabba och effektiva beslut (”Som blir bra och inte dumt”). Och vidare en arbetssituation som ger poliser ”extraordinära befogenheter att ingripa i andra människors liv”, vilket enligt Granér och Knutsson måste kontrolleras genom tydliga såväl rättsliga normer som föreskrifter.<sup>189</sup> En explicit formellt reglerad polisorganisation kan också i enlighet med Hydéns resonemang kring rättsliga normer verka som en viktig konsensusskapande mekanism i vilken de olika handlingsystemen synkroniseras och harmonieras.<sup>190</sup>

I sin rapport om etiska dilemman inom Polisen pekar dock Katarina Norgren på hur den utsatta polisiära arbetssituationen gör poliser till en moralisk riskgrupp som ständigt ”tolkar lagstiftning och situationer där de ska agera”<sup>191</sup>. Något som enligt Norgren nämligen innebär att det inte bara är lagstiftningen som styr polisens handlande, och vidare kan jämföras med Sten Philipsons resonemang kring vikten av en etisk beredskap inom polisorganisationen där tydligt formulerade värden och värderingar blir till en moralisk kompass när det gäller att skilja mellan ett bra och dåligt agerande.<sup>192</sup> En sådan etisk beredskap kan och bör enligt både Norgren och Philipson formuleras i en förenande värdegrund som såväl ”bestämmer inriktningen på de handlingar och attityder man vill främja”<sup>193</sup> som på ett tydligt och konkret sätt genomsyrar organisationens arbete.<sup>194</sup>

Även Granér och Knutsson pekar på hur de rättsliga normerna får stå tillbaka för de sociala inom polisorganisationen, sålunda hur det polisiära agerandet först och främst bottnar i hur

---

<sup>189</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 28.

<sup>190</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002, s. 164-165.

<sup>191</sup> Norgren, Katarina. 2011. 'Etiska dilemman i Polisens inre arbete', Rapport, Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå Universitet, no. 88, 2011, s. 13, [http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371\\_rapport\\_88\\_katarina\\_norberg.pdf](http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371_rapport_88_katarina_norberg.pdf), hämtad 15 mars 2017.

<sup>192</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 19-20.

<sup>193</sup> Ibid. s. 39.

<sup>194</sup> Norgren, Katarina. 2011. 'Etiska dilemman i Polisens inre arbete', Rapport, Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå Universitet, no. 88, 2011, [http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371\\_rapport\\_88\\_katarina\\_norberg.pdf](http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371_rapport_88_katarina_norberg.pdf), hämtad 15 mars 2017.

”enskilda poliser och polisorganisationen som helhet har tolkat sitt uppdrag”<sup>195</sup>. Och precis som Norgren och Philipson lyfter Granér och Knutsson följaktligen fram värdegrundens betydelse i formandet av en etisk beredskap, eller ”inre kompass i form av tydliga professionella ideal som är så flexibla att de går att anpassa till olika typer av polisiära situationer”<sup>196</sup>, men till skillnad från dem anser dock studiens respondenter att ett idealt professionellt polisiärt beteende i första hand kommer med individen (”nya människor kommer in och ”dom gamla stofilerna har rensats ut av sig själva”). För även om samtliga respondenter verkar medvetna om att värdegrunden idag används vid såväl utbildandet som rekryteringen av nya poliser (”nu går man igenom den för alla nya poliser som har gått i skolan så dom vet ju om det”) hänvisar de i detta avseende hellre till samhällsförändringen (”Alltså samhället förändras ju, det gör ju även vi, vi ska ju avspegla samhället”) och den nya generationens sunda förnuft (”men alltså det är ju sunt förnuft, som ändå kommer med yngre generationen snarare nu med mycket mer flexibel läggning i huvet”). Ett resonemang som vidare bekräftas i Malin Wieslanders artikel om just begreppet sunt förnuft som ett uttryck för en polisiär skepticism mot såväl värdegrunden som dess initiativtagare: ”Den lilla klick som inte besitter sunt förnuft, vilket det finns en del, då räcker det inte att be nån ... välbetald snubbe skriva tre fina ord på ett papper”<sup>197</sup>. Enligt Wieslanders artikel ses sålunda värdegrundsarbetet som onödigt (”en människa som inte är engagerad kommer inte bli mer engagerad på grund av orden. Det kommer med individen”) och snarare ett sätt för polisledningen att visa ett gott ansikte utåt.

Precis som studenterna i Wieslanders artikel, och i enlighet med Bengt-Åke Gustafssons resonemang kring värdegrunden som ett sätt att stärka polisorganisationens varumärke<sup>198</sup>, reflekterar studiens respondenter kring värdegrunden som en förtroendeingivande mekanism. Något som även forskarna Wasserman och Moore lyfter fram i sin forskning om värdegrundens betydelse för den amerikanska polisorganisationen: ”values are no longer hidden, but serve as the basis for citizen understanding of the police function, judgements of police success”<sup>199</sup>. Således hur framtagandet av värdegrunden i första hand kan ses som ett verktyg för polisledningen att inför såväl allmänheten som politiker visa på kårens

---

<sup>195</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 23.

<sup>196</sup> *Ibid.* s. 29.

<sup>197</sup> Schoultz, Eva, ’Studenter sågade polisens värdegrund’, *Polistidningen*, 23 mars 2012, <https://polistidningen.se/2012/03/studenter-sagade-polisens-vardegrund>, hämtad 3 april 2017.

<sup>198</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, ’Gemensam värdegrund för politiskt styrda organisationer’, *Arbetsliv i omvandling*, no. 3, 2010.

<sup>199</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., ’Values in Policing’, i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 7, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

goda vilja. Men även om respondenterna också pekar på en ständig extern kritik av det polisiära arbetet ("det är ju sällan folk tycker att vi gör det för att hjälpa och så där") är de kritiska till hur pass mycket värdegrunden kan hjälpa i detta avseende ("jag tror inte att den vanliga människan där ute egentligen känner att vi är mer tillgängliga").

Med utgångspunkt i Granér och Knutssons beskrivning av den osynliga polisorganisationen – poliskulturen – ger följaktligen samtliga respondenter ett tydligt uttryck för ett utbrett subkulturellt klimat inom polisorganisationen. Inte minst genom deras just frustration över att ständigt bli kritiserade.<sup>200</sup> Värdegrundsarbetet verkar för respondenterna representera ett internt missnöje ("det spelar ingen roll vad vi gör för det är aldrig tillräckligt bra lite grann") där värdegrunden likt ett piskrapp från ledningen ämnar råda bot på ofördelaktiga manér inom poliskåren ("en spark i ändan på myndigheten som den såg ut personalmässigt för många år sedan"). Kritik som de anser botten i en tidigare och nu förlegad problematik, och som gör dem frustrerade ("jaha, gjorde inte jag rätt saker förut då eller var jag mindre engagerad förr och nu 2008 så ska jag bli mer engagerad och tillgänglig? Det är lätt och bli så, det får man inte vara och jag får väl erkänna att jag haft dom tankarna också så 'varför nu, vad siktar man på egentligen"). Ty för respondenterna verkar värdegrunden på detta sätt representera ännu ett obefogat krav uppifrån, som likt ständiga omorganisationer och reformer tyder på ledningens oförståelse för deras arbetssituation ("Men jag tror att många tycker liksom att det [värdegrunden] är fina ord och liksom, som någon i skjorta och slips liksom bestämmer. Som inte vet liksom vad verksamheten går ut på"). Respondenterna verkar uppleva att deras arbete aldrig är nog ("känner att man inte räcker till riktigt"), att de i såväl polisledningens som allmänhetens ögon alltid kan bli bättre, snabbare och mer effektiva. En av poliserna menar till och med att medias och därigenom allmänhetens schablonering av polisen tyder på att omgivningen vill misstro polisen ("Det är så spännande att belysa de dåliga sakerna inom polisen, vore skönt om det som är bra kunde belysas. Det som gör att vi somnar gott. Media är inte så sugna på det, misär säljer"). Respondenterna är nöjda med sitt yrkesval och stolta över Polisens viktiga roll i samhället, men uttrycker en tydlig frustration över att deras arbete hellre risas än rosas såväl externt som internt. I linje med detta beskriver samtliga respondenter en tydligt hierarkisk polisorganisation där oförståelsen mellan ledning och poliserna på fältet ("Men det känns lite som att dom vet något vi inte vet", "Det är mycket det här hierarkiska, och det 'så här har vi gjort' och det, man ska ställa sig i ledet lite grann) leder till ett

---

<sup>200</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 75.

genomsyrande vi-och-dem-perspektiv med subkulturella motsättningar. Respondenternas resonemang kan på detta sätt jämföras med Jägerdén och Wallins studie av värdegrundens implementering i polisorganisationen i vilken just polisorganisationens tydligt hierarkiska struktur lyfts fram som det primära hindret för medarbetarnas fulla delaktighet i värdegrundsarbetet.<sup>201</sup> Och precis som Jägerdén och Wallin menar forskaren Anders Ternström, även om han samtidigt lyfter fram vikten av en värdegrund när det gäller att skapa en effektiv polisiär verksamhet, att arbetet med att implementera den polisära värdegrunden har långt kvar.<sup>202</sup>

Ett annat bevis för ett tydligt subkulturellt klimat inom Polisen är respondenternas sätt att hänvisa till just sunt förnuft som ett uttryck för ett bra polisarbete. Sålunda moraliska och sociala handlingsnormer som beskriver hur poliserna ”bör handla i olika situationer och sammanhang”<sup>203</sup>, och som i enlighet med Baiers resonemang kring samhällseliga normer verkar skapa det konforma polisiära beteende de vill ha.<sup>204</sup> Respondenternas beskrivning av dessa oskrivna regler som först och främst förs över till nya poliser genom vad Stenmark benämner som mönsterpedagogiska metoder<sup>205</sup>, och som kan jämföras med socialiseringsaspekten i Edgar Sheins definition av begreppet organisationskultur<sup>206</sup>, pekar följaktligen i enlighet med de teoretiska utgångspunkterna för denna studie på en informell och latent polisiär organisationskultur där normer och regler just förs vidare genom ”socialisering av nyanställda”<sup>207</sup>.

De sociala normerna som växer fram i samspelet mellan medarbetarna och som Granér och Knutsson liknar med en informell ledare<sup>208</sup>, kan vidare jämföras med det som Philipson kallar för en organisations medarbetarvärderingar. Enligt Philipson är det dessa värderingar som styr de anställdas faktiska handlande, varför ett värdegrundsdokument som inte överrensstämmer med dessa medarbetarvärderingar, dolda och informella normer, blir till företagsvärden som obönhörligt tvingas på de anställda.<sup>209</sup> Enligt Philipson räcker det alltså

---

<sup>201</sup> Jägerdén, Matilda & Wallin, Rebecka, 'Förankring av förändringsarbete. En fallstudie av svenska polismyndighetens arbetsprocess med framtagandet av en nationell gemensam värdegrund', Magisteruppsats, Malmö Högskola, Malmö, 2009, s. 52-53, <https://dSPACE.mah.se/handle/2043/8978>, hämtad 15 mars 2017.

<sup>202</sup> Ternström, Anders, 'Värdegrunden inom Polisen', i Haake, U. red., *Ledarskap, kommunikation och organisation inom Polisen*, Umeå: Umeå Universitet, 2010, s. 37.

<sup>203</sup> Baier, Matthias & Svensson, Måns, *Om normer*, Liber, Malmö, 2009, s. 85.

<sup>204</sup> Baier, Matthias, 'Relations between social and legal norms', i Baier, M. red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s.107.

<sup>205</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 134.

<sup>206</sup> Schein, Edgar H., *Organizational culture and leadership*, 4. ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2010, s. 12.

<sup>207</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 49.

<sup>208</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 79.

<sup>209</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 43-44.

inte för en organisation att utarbeta regler och visioner för att de anställda ska agera på ett önskvärt sätt, det värdebaserade ledarskapet handlar snarare om att formulera dessa formella normer i linje med de anställdas sociala normer och värderingar.<sup>210</sup> Uttryck som ”krystad”, ”klyschig” och ”politiskt korrekt” tyder dock på att respondenterna i denna studie just ser på värdegrunden som påtvingade företagsvärden.

Förhållandet mellan rättsliga och sociala normer inom polisorganisationen kan vidare belysas utifrån Hydéns resonemang kring rättsliga normers olika egenskapsrymder, där han skiljer mellan två olika sätt att skapa social ordning: ”sådan som växer spontant och sådan som är konstruerad”<sup>211</sup>. För även om respondenterna, likt Stenmark, å ena sidan beskriver polismyndigheten som en formell och manifest organisation med tydligt juridisk reglering där olika policydokument, likt just värdegrunden, är väl kända för dem<sup>212</sup>, och dessutom verkar vara ett tillsynes återkommande och bra diskussionsunderlag vid såväl utbildning som APT-möten (”i situationer där man kanske är tvungen att diskutera saker som borde diskuteras så att det inte ska bli fel där ute”), tyder respondenternas resonemang på att de formella och konstruerade rättsliga normerna enbart är sekundära till oskrivna och spontant framväxta sociala normer och regler. Något som kan jämföras med det Hydén kallar för de rättsliga normernas handlingsdirigerande funktion där rättsregeln är ”underordnad den norm som den förstärker”<sup>213</sup>.

Respondenterna återkommer sålunda till värdegrunden som ett förhållningsätt (”gemensam nämnare för hur vi ska agera eller just bara förhålla oss kring saker och ting”) – ”employee understanding of what the police agency seeks to achieve”<sup>214</sup> – vilket också överrensstämmer med det som framgår i polisstyrelsens bok om framtagandet av den värdegrunden i vilken värdegrunden beskrivs som ett ”stöd för medarbetarna i deras förhållningsätt till verksamheten, kunder/medborgare och arbetskamrater”<sup>215</sup>. Respondenterna pekar i linje med detta på hur värdegrunden inte har med den rättsliga styrningen av deras arbete att göra, utan att värdegrunden snarare får stå tillbaka för gällande lagar och regler (”Jag ser det som två

---

<sup>210</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 28.

<sup>211</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002, s. 133.

<sup>212</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 41.

<sup>213</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002, s. 166-167.

<sup>214</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., ’Values in Policing’, i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 7, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>215</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009, s. 5.



helt skilda bitar, ”Och vad vi får och inte får göra det är mera lagar liksom, och regler”, ”då hade vi inte behövt de här tre orden, det är så inpräntat genom lagarna”). Något som också blir väldigt tydligt i respondenternas tydliga motstånd till värdegrunden som verktyg vid konkreta situationer i det operativa arbetet (”Ehm hehe näe vet du vad! Nej den funkar inte på det sättet!, ”det [värdegrunden] är ju inte i lag stipulerat och det är väl gudskelov det för det är svårt att efterleva en sådan lag i sådana fall”).

Så, även om samtliga respondenter reagerar på värdegrunden som påtvingade företagsvärden, en enligt dem obefogad formell reglering av deras arbete, uttrycker de tydligt att värdegrunden inte har med den rättsliga och formella styrningen av Polisen att göra. Att bryta mot värdegrunden leder enligt respondenterna inte heller till någon rättslig sanktion, utan särskiljer snarare bättre poliser från sämre (”Då är man bara mer eller mindre bra polis”, ”Haha ja om inte annat än vid lönesamtalen”). Ett resonemang som vidare kan jämföras med Hydén beskrivning av normer där han menar att just den statliga tvångsmakten med efterföljande sanktion är det som utmärker och upprätthåller de rättsliga normerna.<sup>216</sup> Enligt Hydén tenderar sålunda de sociala normer som är särskilt viktiga för ett handlingssystem fortlevnad att sammankopplas med en sanktion för att på så sätt upphöjas till rättslig status och tillämpning.<sup>217</sup>

Hydén resonemang kan dock ställas mot Baiers teoretiska resonemang där han vid sidan av rättslig status lyfter fram socialisering och social identitet som viktiga mekanismer när det gäller normefterlevnad.<sup>218</sup> Enligt Baier råder det nämligen en ständig dragkamp mellan rättsliga och sociala normer, där de rättsliga normernas efterlevnad beror på hur väl socialt förankrade – och normativt füllad – de är.<sup>219</sup> Ett resonemang som även bekräftas av Wasserman och Moore: ”for only when the formal values of the organization match those acted out by rank and file can the organization be considered ’high performing’”<sup>220</sup>. I enlighet med detta resonemang pekar också Granberg och Stenmark hur det råder en tydlig dragkamp mellan polisorganisationens såväl synliga och dolda aspekter<sup>221</sup> som formella och informella normer där de formella normernas efterlevnad beror på hur väl de

---

<sup>216</sup> Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002, s. 131.

<sup>217</sup> Ibid. s.160.

<sup>218</sup> Baier, Matthias, ’Relations between social and legal norms’, i Baier, M. red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 114-115.

<sup>219</sup> Ibid. s. 119.

<sup>220</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., ’Values in Policing’, i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 7, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>221</sup> Granberg, Otto, *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*, 7., [rev. och utök.] utg., Natur och kultur, Stockholm, 2003, s. 116.

stämmer överens med de sociala och informella normerna.<sup>222</sup> Philipson pekar i linje med Stenmark på vikten av ett värdebaserat ledarskap och sålunda polisledningens viktiga roll när det gäller att styra de rådande medarbetarvärderingar i samma riktning som organisationens formulerade företagsvärden.<sup>223</sup> Chefernas betydelse för implementeringen av den polisiära värdegrunden poängteras också på flera ställen i boken ”Så här tog vi fram polisens värdegrund”<sup>224</sup>, sålunda hur polisledningen måste ta kontroll över socialiseringen av nya poliser när det gäller att skapa en sammanhållen, och istället manifest och ”stark organisationskultur”, i vilken värdegrunden inte bara ses som ännu ett abstrakt policydokument.<sup>225</sup> Eller som den dåvarande ordföranden för Polisfacket Gunnar Elrud uttryckte det – ”floskler på ett papper” – vilket enligt honom varit ett återkommande problem vid tidigare försök att formulera etiska riktlinjer inom polisorganisationen.<sup>226</sup>

För att en värdegrund ska fungera som en såväl samhållande kraft som vägledande för organisationens medlemmar pekar vidare Philipson på hur värdegrunden dels måste bygga på värderingar som utarbetats av alla som berörs<sup>227</sup>, och dels måste såväl förankras i det faktiska arbetet som uttryckas i konkreta och motivationsskapande handlingsregler.<sup>228</sup> Enligt Wasserman och Moore är det dock just detta som polisledningen ofta misslyckas med, nämligen att kommunicera och förankra värdegrunden i de anställdas faktiska arbete.<sup>229</sup> Forskarna pekar följaktligen på hur implementeringen av en polisiär värdegrund måste ”involve more than simply handing out value statements, as has occurred in some agencies. Carefully developed case materials, class discussions, tests, and field officer programs must all reflect the official values of the agency”<sup>230</sup>. På samma sätt resonerar Gustafsson kring polisledningens viktiga roll när det gäller implementeringen av den polisiära värdegrunden: ”Detta är ett arbete som kräver stort engagemang och uthållighet. Och inte minst; chefen måste själv tro på, och demonstrera denna tro på värdegrunden och dess betydelse”<sup>231</sup>.

---

<sup>222</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 71-72.

<sup>223</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 28.

<sup>224</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009.

<sup>225</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 47.

<sup>226</sup> Lindqvist, Ola, 'Polisens bemötande slipas till', *Uppsala nya tidning*, 18 november 2008, <http://www.unt.se/uppsala/polisens-bemotande-slipas-till--306039.aspx>, hämtad 3 april 2017.

<sup>227</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 27.

<sup>228</sup> Ibid. s. 41.

<sup>229</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., 'Values in Policing', i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 2-3, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>230</sup> Ibid. s. 7.

<sup>231</sup> Gustafsson, Bengt-Åke, 'Gemensam värdegrund för politiskt styrda organisationer', *Arbetsliv i omvandling*, no. 3, 2010.

Polisledningens värdebaserade ledarskap ifrågasätts dock i denna studie då en respondent är tydligt kritisk till ledningens egen förmåga att följa lagar och regler ("Det är så mycket som sker som inte syns"); en skepsis som också bekräftas genom ett flertal ledningskritiska debattinlägg på polisledningens hemsida under värdegrundens initialfas i 2010.<sup>232</sup>

Som framgår i Rikspolisstyrelsens bok om framtagandet av den polisiära värdegrunden är de formulerade värdeorden tänkta att "diskuteras på arbetsplatsträffar och vara en ledstjärna i verksamhetsplaneringen. Den ska vara ett stöd när man står inför beslut i stort och smått, i vardagliga arbetsuppgifter och i de stora, långsiktiga frågorna"<sup>233</sup>, varför värdegrunden kan ses som ett uttryck för en önskvärd värdegemenskap inom polisorganisationen. Sålunda som ett verktyg för ett värdebaserat ledarskap med målet att motverka uppkomsten av konflikterande subkulturer.<sup>234</sup> Granér och Knutsson redogör i linje med detta för hur värdegrunden statuerar en polisiär värdehierarki som i motsats till ett antaget sunt förnuft ska motarbeta de värdemässiga skillnaderna mellan olika subkulturer inom polisorganisationen.<sup>235</sup>

En sådan värdehierarki kan vidare jämföras med Hydéns resonemang kring legal order och de rättsliga normernas konfliktlösande funktion där "rättsregeln /.../ tar över och tränger ut normen"<sup>236</sup>. Respondenters uttryckta frustration över såväl värdegrunden som polisledning tyder dock på att värdegrundarbetet fått en motsatt effekt och istället förstärkt det subkulturella klimatet inom polisorganisationen, vilket vidare kan förstås utifrån det som den då nyblivna ordföranden för Polisfacket Lena Nitz uttryckte i 2012, nämligen att det råder en dissonans mellan poliser och ledning där "arbetsgivarna visar för lite förståelse för medarbetarnas arbetssituation, samtidigt som kraven på den arbetande polisen" [likt värdegrunden] ökar<sup>237</sup>.

Respondenterna i denna studie beskriver istället förekomsten av en inofficiell värdegemenskap inom polisorganisationen, något som även återfinns i Wasserman och Moores forskning: "Police departments are powerfully influenced by their values. The problem is that the police departments, like many organizations, are guided by implicit values.

---

<sup>232</sup> e.g. Nyman, Kennet, 'Mycket som är märkligt', *Polistidningen*, 19 november 2010, <http://polistidningen.se/2010/11/mycket-som-ar-markligt/>, hämtad 2017-04-03.

<sup>233</sup> Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009, s. 20.

<sup>234</sup> Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011, s. 48.

<sup>235</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 59.

<sup>236</sup> *Ibid.* s. 166-167.

<sup>237</sup> Nitz, Lena, 'Djup klyfta mellan poliser och ledning', *Polistidningen*, 28 juni 2012, <http://polistidningen.se/2012/06/djup-klyfta-mellan-poliser-och-ledning/>, hämtad 3 april 2017.

This breeds confusion, distrust, and cynicism rather than clarity, commitment, and high morale<sup>238</sup>”. Detta resonemang kan vidare jämföras med Stenmarks resonemang kring den polisiära kårandan som en del av poliskulturen<sup>239</sup>, men till skillnad från Carin Götblad som ville tabubelägga begreppet, ser respondenterna den polisiära kårandan som någonting positivt. För dem står nämligen kårandan för en viktig intern känsla av samhörighet; sålunda gemensamma normer och värderingar som i enlighet med Olsson och Peterssons forskning har en tillsynes trygghetsskapande och ångestreducerande inverkan på det polisiära agerandet.<sup>240</sup> Respondenternas kritik mot polisledningens bannlysning av begreppet (”Apa vågar man knappt säga”) kan sålunda jämföras med den interna kritik som riktades mot värdegrundsarbetet i 2010, nämligen att ett urholkat värdegrundsarbetet enbart symboliserar ”etik- och moralextremisternas jakt på förbjudna uttryck”<sup>241</sup>.

Respondenternas kritiska inställning till värdegrunden, dess initiativtagare och polisledningen visar på ett genomsyrande vi-och-dem-perspektiv inom polisorganisationen. Detta kan följaktligen jämföras med Stenmarks resonemang kring en för stark poliskultur och kåranda. Enligt Stenmark riskerar nämligen en för stark kåranda att leda till en slutenhet inom kåren som i sin tur kan leda till trångsynthet, bristande förmåga eller vilja förstå kritik och alternativa synpunkter, en övertro på den egna gruppens makt och moral samt förekomst av påtryckningar mot individer som motsätter sig gruppens kultur.<sup>242</sup> En för stark poliskultur eller kåranda motarbetar med andra ord en kulturförändring inom polisorganisationen, då en sådan kulturförändring enligt Alvesson snarare kräver öppenhet inom kollektivet när det gäller just nya värderingar och uppfattningar.<sup>243</sup>

Enligt Granér och Knutsson innebär också en för stark intern sammanhållning tydlig konkurrens med och skepticism gentemot andra kollegor<sup>244</sup>, något som också blir synligt på sättet respondenterna i denna studie reflekterar över den nya generationen polisers

---

<sup>238</sup> Wasserman, Robert & Moore, Mark H., 'Values in Policing', i *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 7, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

<sup>239</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 136.

<sup>240</sup> Olsson, Irene & Petersson, Elisabet, 'Mångfald och Organisationskultur i teori och praktik - en fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö', Uppsats Soc 322, Lunds Universitet, Lund, 2004, s. 21, <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/1355529>, hämtad 15 mars 2017.

<sup>241</sup> Bauer, Kay, 'Tänk om arbetsgivaren hör dig', *Polistidningen*, 22 mars 2010, <http://polistidningen.se/2010/03/tank-om-arbetsgivaren-hor-dig>, hämtad 3 april 2017.

<sup>242</sup> Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>, s. 13.

<sup>243</sup> Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 3., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2015, s. 239.

<sup>244</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 74.

ifrågasättande av den rådande poliskulturen ("vi rekryterar folk nu som faktiskt har tankar och idéer och utstakade mål och inte bara är nöjda med att vara poliser utan man vill göra mer. Det tycker jag är bra på ett sätt, men det blir ju problem när man inte har tålamodet då", "Vissa är väldigt färgade av värdegrund när de kommer ut som poliser"). Den mer karriärlystna och värdegrundspräglade polisen verkar för respondenterna utgöra ett visst hot mot den egna gruppens existens, vilket kan leda till att gruppen för att upprätthålla den egna kulturen tar felaktiga beslut"<sup>245</sup>. Detta kan vidare jämföras med den kritik som Rune Engströms, lärare på Polishögskolan, riktade mot värdegrundsarbetet i 2013. Enligt Engström finns det nämligen en kultur inom Polisen som säger att man ska göra som man alltid har gjort: "På skolan jobbar vi väldigt mycket med bemötande och värderingar, men ute i arbetslivet får studenterna höra 'glöm det du lärt dig, det här är verkligheten'"<sup>246</sup>.

Ett annat kännetecken för poliskulturen, och som också framkommer i denna studie, är enligt Granér och Knutsson dess råa men hjärtliga jargong.<sup>247</sup> Som en reaktion på ett upplevt överdrivet fokus på värdegrund bland nyutexaminerade poliser ("Väldigt mycket värdegrund, det slår över"), pekar en av respondenterna i denna studie på behovet av ett polisiärt "rätt klimat" med "våran typ av humor". För respondenten är detta sätt att avdramatisera polisens arbetssituation nämligen en viktig ingrediens i det polisiära kollektivet; en sålunda trygghetsskapande kollegial samhörighet i vad respondenten beskriver som ett spänt och beskyllande arbetsklimat. Detta kan liknas med den kritik som Polisfacket riktade mot värdegrunden i 2010 där ord som värdegrundsdiktatur används för att peka på problemet med ett ökat angiveri bland kollegor inom polisorganisationen.<sup>248</sup>

Detta sätt på vilken värdegrundens pekfingrar skapar frustration och otrygghet inom poliskåren kan vidare jämföras med Malin Wieslanders artikel om fenomenet värdegrundstimeout som ett uttryck för en polisiär skepsis mot värdegrunden.<sup>249</sup> Detta uttryckta behov att formulera sig på ett sätt som strider mot värdegrunden framkommer även i denna studie, ty även om respondenterna vill poängtera att de enbart hört begreppet som ett

---

<sup>245</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, 3., [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2008, s. 123-124.

<sup>246</sup> Dragic, Marijana, 'Polisens värdegrund döms ut', *Dagens nyheter*, 29 september 2013, <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisens-vardegrundsarbete-doms-ut>, hämtad 3 april 2017.

<sup>247</sup> Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001, s. 75.

<sup>248</sup> Palmkvist, Joakim, 'Ny värdegrund skapar poliskritik', *Sydsvenskan*, 8 april 2010, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/ny-vardegrund-skapar-poliskritik>, hämtad 3 april 2017.

<sup>249</sup> Johansson, Sven L-O, 'Polisens värdegrund tas inte på allvar ute på fältet', *Värmlands Folkblad*, 4 oktober 2013, <http://www.vf.se/nyheter/karlstad/forskare-polisens-vardegrund-tas-inte-pa-allvar-ute-pa-faltet%E2%80%9D>, hämtad 3 april 2017.

skämt, tyder uttalanden som ”det måste finnas ett spann från apajävel till värdegrund 100 procent”, ”jag kan på ett sätt förstå frustrationen från poliser som råkar ut för det, och jag har själv råkat ut för stenkastning och annat och sådant där som är helt provocerat många gånger och då blir det svårt att tänka värdegrund” och ”Jag tror inte att värdegrunden var guds gåva till Polisen när den kom” att respondenterna är klart tveksamma till värdegrundens roll som moralisk ledstjärna i deras arbete.

## 8. Slutsatser och diskussion

---

### 8.1. Slutsatser

*Först visar denna studie att Polisen har en tydligt informell och latent organisationskultur med ett utbrett subkulturellt klimat.*

Studiens respondenter må å ena sidan ge uttryck för en manifest polisiär organisationskultur på sättet som de hänvisar till lagar och andra rättsliga normer som primärt styrmedel i det polisiära arbetet. Det är också förstäeligt att poliserna resonerar på detta sätt; lagarna har följt dem sedan utbildningen och det är dem de förväntas förhålla sig till i sitt yrkesutövande. Och inte minst, med lagarna följer sanktioner. Men å andra sidan återkommer respondenterna till ett sunt förnuft som tydlig ledstjärna i deras arbete, och beskriver på detta sätt en snarare latent polisiär organisationskultur – poliskulturen – där ett korrekt polisiärt agerande definieras genom informella medarbetarvärderingar. Sålunda sociala normer som överförs från polis till polis genom en kollegial socialiseringsprocess.

I enlighet med forskningen går det också att förstå att poliskulturen är viktig för poliserna, då den medföljande informella värdegemenskapen – kårandan – verkar ge dem styrka och trygghet i ett såväl utsatt arbetsklimat som hierarkiskt präglad yrkeskultur. Respondenterna beskriver nämligen en tydlig dissonans mellan poliser och ledning där ständiga omorganisationer och nya ledningskrav upplevs som orättvisa pekfingrar. Carin Götblads tabubeläggande av begreppet kåranda och Rikspolisstyrelsens värdegrundsinitiativ exemplifierar sålunda för respondenterna såväl polisledningen som allmänhetens oförståelse för deras arbetssituation. Den gemensamma upplevelsen bland respondenterna verkar vara att deras yrkesutövande aldrig bedöms som tillräckligt bra, varför behovet av det egna kollektivet ökar medan vi-och-dem-perspektivet och det subkulturella klimatet inom Polisen följaktligen förstärks.

*För det andra menar denna studie att det är precis detta, den starkt latent och informella polisiära organisationskulturen, som värdegrundens initiativtagare vill råda bot på.*

Polisen kan med utgångspunkt i denna studie ses som en tydlig moralisk riskgrupp, vars arbete och medföljande våldsmonopol därför är och måste vara tydligt förankrat i lagar och andra rättsliga normer. Problemet är att lagen är tolkningsbar och polismedarbetarna enbart människor, varför sättet som poliserna tolkar lagen i de unika och komplexa situationer de utsätts för kan variera med varje polis. Med utgångspunkt i det teoretiska resonemanget för denna studie avgörs sålunda den enskilda polisens förmåga till ett korrekt polisiärt agerande utifrån hur väl de formella – rättsliga – normerna överrensstämmer med polisens informella – sociala – agenda. Med andra ord, för att poliser ska agera i linje med lagen när de är ute på fältet måste den rättsliga regleringen stämma överens med den sociala.

Initiativtagarna till den polisiära värdegrunden verkar dela just detta teoretiska resonemang, varför värdegrunden försöker synka de formella reglerna – göra dem normativt följaktligen – med de informella. Att värdegrundsarbetet byggt på kollegial delaktighet således syftar till att lyfta centrala sociala normer till en rättslig nivå i Polisens värdehierarki, medan det sunda förnuftet konkurreras ut och den rådande latent organisationskulturen får ge vika för den manifesta. Sättet på vilket värdegrunden togs fram rimmar också väl med forskningen i detta avseende; värdegrundsarbetets fokus på delaktighet och därigenom aktivering av 25,000 polismedarbetare över hela Sverige stämmer nämligen väl överens med denna studies teoretiska resonemang om ett värdebaserat ledarskap där en vägledande värdegrund och sålunda önskvärd värdegemenskap måste formuleras av alla som berörs av den. På samma sätt verkar värdegrundens initiativtagare ha insett polisledningens viktiga roll när det gäller implementeringen av värdegrunden, varför värdegrunden också lyfts fram som ett personaladministrativt verktyg vid såväl polisutbildningen som APT-möten och andra utbildningstillfällen. Likt respondenterna hänvisar till samhällsförändringen och den nya generationen polisers sunda förnuft som motor för kulturförändringar inom polisorganisationen, verkar polisledningen tro på att ett tidigt och återkommande hänvisande till värdegrunden som moralisk kompass i det polisiära arbetet kan förändra det informella styret – polismedarbetarnas underliggande attityder, värderingar, känslor, interaktion och gruppnormer - till fördel för det formella. Värdegrundsarbetet ämnar följaktligen skapa konsensus mellan rättsliga och sociala normer, för att i linje med rättsliga normers konfliktlösande funktion upplösa ett problematiskt subkulturellt klimat.

*Respondenternas klart skeptiska inställning till värdegrundsarbete tyder dock på att värdegrunden främst symboliserar ännu ett orättvist pekfinger från polisledningen. Denna studie menar därför slutligen att den polisiära värdegrunden snarare förstärker det subkulturella klimat som den ämnar komma till rätta med.*

Som framgår i Rikspolisstyrelsens bok om framtagandet av den polisiära värdegrunden syftar Polisens aktuella värdegrund till att tydliggöra polisens uppdrag och arbete för såväl allmänheten som de egna medarbetarna. Detta med målet att ”göra oss [Polisen] bättre”. För att verka som en organisatorisk ledstjärna är forskarna till synes eniga om att en värdegrund måste vara tydligt förankrad i de anställdas faktiska arbete, vilket med andra ord innebär att de formulerade värderingarna kan hänföras till konkreta handlingsregler. Det räcker alltså inte med några diffust formulerade värderingar på ett papper; för att i Polisens fall kunna ”råda bot” på en latent organisationskultur måste värdegrundens budskap tydligt överensstämma med polisernas specifika arbetssituation. Och med utgångspunkt i tidigare forskning verkar det vara just här – i kommunikeringen och förankringen av värdegrunden – som polisledningen ofta misslyckas. Respondenterna är nämligen klart skeptiska till värdegrunden vars syfte och användningsområde förblir luddigt för dem. De återkommer till värdegrunden som ett förhållningssätt, likt handlingar och attityder som ska genomsyra organisationens arbete, men verkar osäkra på vad detta verkligen innebär. Istället beskriver respondenterna värdegrundsarbetet som onödigt och värdegrunden som ett verktyg för polisledningen att visa på kårens goda vilja. De är också noga med att poängtera att värdegrunden varken har med den rättsliga styrningen av deras arbete att göra eller kan användas som riktlinjer i det operativa arbetet, och när det gäller ett korrekt polisiärt agerande hänvisar respondenterna istället till lagar och ett, som nämnt, allmängiltigt sunt förnuft. Värdegrunden verkar sålunda främst upplevas som obefogad och förlegad intern kritik, likt påtvingade företagsvärden och ett politiskt [korrekt] maktmedel vars konstruerade egenskapsrymd inte kan konkurrera med de informella och sociala normerna som vuxit fram och implementerats på ett spontant sätt inom poliskulturen. Att den polisiära värdegrunden utarbetats med och för polisanställda för att på detta sätt ta avstamp i organisationskulturens just rådande medarbetarvärderingar verkar för respondenterna dock överskuggas av ett tydligt hierarkiskt polisiärt system med en utbredd dissonans mellan leden.

Som forskare poängterat tenderar den hierarkiska ordningen inom polisorganisationen att förhindra medarbetarnas fulla delaktighet, varför värdegrundsarbetet motarbetas av den



latenta organisationskultur som den ämnar luckra upp. Bristande delaktighet rimmar nämligen dåligt med den öppenhet som enligt forskningen krävs för att kollektivet ska vara mottagligt för nya värderingar och uppfattningar, och leder i enlighet med begreppet värdegrundstimeout snarare till att poliskulturens – kårandans – trångsynthet och skepticism förstärks. Genom att upphöja centrala sociala normer till värderingar kan värdegrunden jämföras med ett medvetet skapat normsystem som ämnar skapa normativ konsensus inom polisorganisationen. Problemet är att värdegrunden inte är tillräckligt förankrad i tydliga handlingsregler till stöd för det konkreta och operativa polisarbetet, varför respondenterna istället upplever värdegrunden som tecken på ännu ett internt missnöje. Och resultatet blir, som ovan konstaterat, att värdegrunden enbart förstärker det subkulturella klimat som den ämnar motverka. Slutligen, Polisens värdegrund är i teorin ett nödvändigt komplement till lagen för att förbättra polisens arbete, men i praktiken når den inte ända fram. Den slår snarare knut på sig själv.

## 8.2. Diskussion

Det går med utgångspunkt i denna studie att konstatera att det onekligen råder delade meningar kring den polisiära värdegrundens vara eller icke vara, effektivitet eller ineffektivitet. Jag anser att Polisen har ett alldeles för viktigt och komplicerat uppdrag för att hänvisa till och förlita sig på den enskilda polismannens sunda förnuft (sociala normer), samtidigt som jag delar uppfattningen om Polisen som en moralisk riskgrupp vars arbete inte enbart kan regleras i lag (rättsliga normer). Jag ser med andra ord vikten av en polisiär värdegrund som normativ konsensusskapande mekanism inom Polisen. På samma gång som jag tror att en gemensamt formulerad värdegrund sålunda kan utgöra en viktig organisatorisk grund, är jag dock övertygad om att om den likaväl kan bli ett meningslöst och alldeles för dyrt dokument i mängden om den inte implementeras på rätt sätt i verksamheten. Hur en värdegrund implementeras på rätt sätt återstår dock för vidare utredning och diskussion, för tydligt är att implementeringen av Polisens värdegrund i det vardagliga polisiära arbetet är knepigt. Det syns inte minst på det interna motståndet och ledningskritiken som värdegrunden tycks ha skapat. För vidare forskning i ämnet skulle jag föreslå fokusgruppsintervjuer med representanter från både polisledning och poliser i yttre tjänst, detta för att skapa en inkluderande och dynamisk diskussion kring värdegrundens vara och icke vara, funktion och användningsområden.

Jag tror liksom studiens respondenter att kulturförändringar inom Polisen kommer naturligt med en ny generation; med poliser som redan från utbildningsstart präglats av värdegrundens budskap. Detta förutsätter förvisso att värdegrunden förankras i polisernas konkreta arbete samt utgör återkommande föremål för diskussion och utbildningsunderlag. För att värdegrunden ska kunna verka som en bra moralisk ledstjärna inom polisorganisationen måste också poliserna verkligen tro på den, och för att poliser ska tro på och utöva denna typ av organisatoriska krav anser jag att vi i nuläget behöver satsa på ett mer balanserat och harmoniskt klimat när det gäller ris och ros av den svenska polismyndigheten.

Den negativa kritiken av Polisen är idag helt klart överhängande, varpå jag kan förstå polisernas behov av en trygghetsskapande och förlåtande kåranda. På samma sätt som jag kan förstå att många poliser upplever polisledningens tabubeläggande av just begreppet kåranda som provocerande. Detta, precis som regeringens planerade och till synes explosionsartade ökning av 10,000 poliser innan 2024, blir för dem nämligen ytterligare exempel på en extern oförståelse för deras arbete och yrkessituation.

Mot bakgrund av en tydligt subkulturell polisorganisation förstår jag följaktligen såväl Rikspolisstyrelsens värdegrundsarbete som 2015 års omorganisation av den svenska polismyndigheten, då dessa reformer ämnar bryta ner en ofördelaktig polisiär hierarki och överbrygga klyftan mellan poliser och ledning. Problemet är att den redan väldigt kritiserade och omorganisationsutsatta polismyndigheten kommit att präglas av ett starkt vi-och-dem-perspektiv där känslan av att vara missförstådd och otillräcklig lett till en utbredd polisiär skepticism gentemot ytterligare krav och förändringar. Jag anser slutligen att Polisens arbete, med det våldsmonopol som det innebär, måste vara föremål för kritik, men så länge den svenska polisorganisationen uppvisar sådan disharmoni och värdemässiga dissonans som den gör idag blir såväl kritik som reformer enbart ytterligare anledning till polisiär frustration.

## 9. Referenser

---

### *Tryckta resurser*

Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 2., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2009.

Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 3., [omarb.] uppl., Liber, Malmö, 2015.

Baier, Matthias & Svensson, Måns, *Om normer*, Liber, Malmö, 2009.

Baier, Matthias, 'Relations between social and legal norms', i Baier, M. red., *Social and legal norms: towards a socio-legal understanding of normativity*, Farnham, Surrey: Ashgate, 2013, s. 97-127.

Bang, Henning, *Organisationskultur*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 1999.

David, Matthew & Sutton, Carole D., *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 2016.

Dialoglabbet och Södra Innerstaden, *Guide för medborgardeltaktighet*, Malmö, 2010.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn, *Att utreda, forska och rapportera*, 10. uppl., Liber, Stockholm, 2014.

Granberg, Otto, *PA, OU: personaladministration och organisationsutveckling*, 7., [rev. och utök.] utg., Natur och kultur, Stockholm, 2003.

Gustafsson, Bengt-Åke, 'Gemensam värdegrund för politiskt styrda organisationer', *Arbetsliv i omvandling*, no. 3, 2010.

Hydén, Håkan, *Normvetenskap*, Sociologiska institutionen, Univ., Lund, 2002.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, 3., [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2008.

Knutsson, Maria & Granér, Rolf, *Perspektiv på polisetik*, Studentlitteratur, Lund, 2001.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 3. [rev.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2014.

Lantz, Annika, *Intervjumetodik*, 2., [omarb.] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2007.

Philipson, Sten, *Kan en värdegrund skapa framgång?*, Studentlitteratur, Lund, 2011.

Schein, Edgar H., *Organizational culture and leadership*, 4. ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

Sefton, Malin, ”Core Values Timeout” – A Counter-Hegemonic Discursive Device in Police Jargon’, i *Nordisk polisforskning: Konferensskrift från den tredje nordiska polisforskningskonferensen*, Umeå: Umeå Universitet, no. 1, 2011, s. 28-50.

Sefton, Malin, ’Sunt förnuft’ som normaliserande konstruktionsredskap i polisstudenters tal om Polisens värdegrund’, i Lied, S. & Osbeck, C. red., *Religionsdidaktisk arbeid pågår. Religionsdidaktikk i Hamar och Karlstad*. Vallset: Oplandske Bokforlag, 2012, s. 193-219.

Spradley, James P., *The ethnographic interview*, Holt, New York, 1979.

Svensson, Måns, *Sociala normer och regelefterlevnad: trafiksäkerhetsfrågor ur ett rättssociologiskt perspektiv*, Lunds universitet, Diss. Lund: Lunds universitet, 2008, Lund, 2008.

Sverige. Rikspolisstyrelsen, *Så här tog vi fram Polisens värdegrund*, Rikspolisstyrelsen, Stockholm, 2009.

Ternström, Anders, ’Värdegrunden inom Polisen’, i Haake, U. red., *Ledarskap, kommunikation och organisation inom Polisen*, Umeå: Umeå Universitet, 2010, s. 32-38.

### **Elektroniska resurser**

Bauer, Kay, ’Tänk om arbetsgivaren hör dig’, *Polistidningen*, 22 mars 2010, <http://polistidningen.se/2010/03/tank-om-arbetsgivaren-hor-dig/>, hämtad 3 april 2017.

By, Ulrika & Dragic, Marijana, ’Majoritet av poliser misstror ny polismyndighet’, *Dagens Nyheter*, 9 januari 2015, <http://www.dn.se/nyheter/majoritet-av-poliser-misstror-ny-polismyndighet/>, hämtad 10 maj 2017.

Dragic, Marijana, ’Polisens värdegrund döms ut’, *Dagens nyheter*, 29 september 2013, <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisens-vardegrundsarbete-doms-ut/>, hämtad 3 april 2017.

Fahl, Hanna, ’Polis, polis, gullegris!’, *Dagens Nyheter*, 21 april 2017, <http://www.dn.se/kultur-noje/polis-polis-gullegris/>, hämtad 10 maj 2017.

Flores, Juan, ’Polisskolorna sågar politikernas polissatsning’, *Dagens Nyheter*, 22 april 2017, <http://www.dn.se/nyheter/sverige/polisskolorna-sagar-politikernas-polissatsning/>, hämtad 10 maj 2017.

Israelson, Aaron, ’Polisfacket kritiserar ”värdegrundsdiktaturen”’, *Nyheter 24*, 8 april 2010, <http://nyheter24.se/nyheter/inrikes/352422-polisfacket-kritiserar-vardegrundsdiktaturen/>, hämtad 3 april 2017.

Johansson, Sven L-O, ’Polisens värdegrund tas inte på allvar ute på fältet’, *Värmlands Folkblad*, 4 oktober 2013. <http://www.vf.se/nyheter/karlstad/forskare-polisens-vardegrund-tas-inte-pa-allvar-ute-pa-faltet%E2%80%9D>, hämtad 3 april 2017.

- Jägerdén, Matilda & Wallin, Rebecka, 'Förankring av förändringsarbete. En fallstudie av svenska polismyndighetens arbetsprocess med framtagandet av en nationell gemensam värdegrund', Magisteruppsats, Malmö Högskola, Malmö, 2009, <https://dspace.mah.se/handle/2043/8978>, hämtad 15 mars 2017.
- Lindqvist, Ola, 'Polisens bemötande slipas till', *Uppsala nya tidning*, 18 november 2008, <http://www.unt.se/upsala/polisens-bemotande-slipas-till--306039.aspx>, hämtad 3 april 2017.
- Nitz, Lena, 'Djup klyfta mellan poliser och ledning', *Polistidningen*, 28 juni 2012, <http://polistidningen.se/2012/06/djup-klyfta-mellan-poliser-och-ledning/>, hämtad 3 april 2017.
- Norberg, Ylva, 'Hon vågar stå kvar när det blåser', *Polistidningen*, 5 maj 2010, <http://polistidningen.se/2010/05/hon-vagar-sta-kvar-nar-det-blaser/>, hämtad 3 april 2017.
- Norgren, Katarina. 2011. 'Etiska dilemman i Polisens inre arbete', Rapport, Pedagogiska Institutionen, Umeå Universitet, Umeå Universitet, no. 88, 2011, [http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371\\_rapport\\_88\\_katarina\\_norberg.pdf](http://www.pedag.umu.se/digitalAssets/74/74371_rapport_88_katarina_norberg.pdf), hämtad 15 mars 2017.
- Nyman, Kennet, 'Mycket som är märkligt', *Polistidningen*, 19 november 2010, <http://polistidningen.se/2010/11/mycket-som-ar-markligt/>, hämtad 2017-04-03.
- Olsson, Irene & Petersson, Elisabet, 'Mångfald och Organisationskultur i teori och praktik - en fallstudie på IKEA-varuhuset i Malmö', Uppsats Soc 322, Lunds Universitet, Lund, 2004, <https://lup.lub.lu.se/studentpapers/search/publication/1355529>, hämtad 15 mars 2017.
- Palmkvist, Joakim, 'Ny värdegrund skapar poliskritik', *Sydsvenskan*, 8 april 2010, <http://www.sydsvenskan.se/malmo/ny-vardegrund-skapar-poliskritik/>, hämtad 3 april 2017.
- Polisen, 'Frågor och svar om polisens värdegrund', *Polisen* [hemsida], 2009, <http://polisen.se/>, hämtad 3 april 2017.
- Polisen. 'Polisens värdegrund', *Polisen* [hemsida], 2009, <https://www.polisen.se/>, hämtad 3 april 2017.
- Rättsregel [wikipedia på internet], <https://sv.wikipedia.org/wiki/R%C3%A4ttsregel>, senast redigerad 4 april 2017, hämtad 15 mars 2017.
- Schoultz, Eva, 'Studenter sågade polisens värdegrund', *Polistidningen*, 23 mars 2012, <https://polistidningen.se/2012/03/studenter-sagade-polisens-vardegrund/>, hämtad 3 april 2017.
- Stenmark, Henric, *Polisens organisationskultur: en explorativ studie*, Pedagogiska institutionen, Umeå universitet, Diss. Umeå: Umeå universitet, 2005, Umeå, 2005 <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-456>

Wasserman, Robert & Moore, Mark H., 'Values in Policing', *Perspectives on Policing*, a publication of the National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, and the Program in Criminal Justice Policy and Management, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, no. 8, 1988, s. 1-8, <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/nij/114216.pdf>, hämtad 10 maj 2017.

### ***Rättsliga resurser***

SFS 1998:1558, *Polisförordningen*.

## 10. Bilagor

---

### Intervjuguide

#### Bakgrundsfrågor

- **Namn/ålder/arbetsplats?**
- **Hur kommer det sig att du arbetar som polis?**
- **Vad är det bästa med att vara polis?**
- **Vad är det sämsta med att vara polis?**
- **Vad gör dig till en bra polis?**

#### Värdegrundens...

*...funktion:*

Under 2008 pågick ett nationellt arbete med att ta fram Polisens värdegrund...

- **Var du med och utarbetade värdegrunden? Om ja, hur upplevde du det arbetet?**
- **Varför utarbetades Polisens värdegrund?**
- **Vad är Polisens värdegrund? Vilka värdeord är det som används?**
- **Vad betyder Polisens värdegrund för dig?**
- **Använder du värdegrunden i det operativa arbetet? Om ja, i så fall hur?**
- **Finns det tillfällen då du upplever värdegrunden som ett hinder?**
- **Vad händer om du eller en kollega bryter mot värdegrunden?**
- **Skulle du säga att värdegrunden speglar den lagstiftning som styr det polisiära arbetet?/Vad är relationen mellan värdegrunden och den lagstiftning som styr det polisiära arbetet?**

*...inverkan:*

- **Har ditt arbete förändrats sedan värdegrunden infördes? Varför/varför inte?**
- **Har värdegrundsarbetet förändrat värderingarna inom din arbetsgrupp? Varför/varför inte?**
- **Har förtroendet för Polisen förändrats sedan värdegrunden kom? Varför/varför inte?**
- **Känner du till begreppet ”värdegrundstimeout”? Om ja, vad betyder det för dig?**