



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen  
Inriktning mot Management

Ht 2011

**Individuell lön för poliser**  
**- en fallstudie ur ett organisationskultur-  
och rättviseperspektiv**

Kandidatuppsats

Författare:

Johanna Frändberg Eckerdal 810627

Cecilia Nohlström 830910

Handledare:

Wajda Wikhamn

## SAMMANFATTNING

Vårt syfte med studien var att undersöka vad medarbetare i offentlig verksamhet, i vårt fall en polismyndighet, anser vara viktiga kompetenser att ta hänsyn till vid en individuell lönesättning. Syftet har också varit att undersöka vad medarbetarna upplever som rättvis lön samt att analysera deras upplevelser och attityder kring individuell lön ur ett organisationskulturperspektiv.

Vår undersökning har gjorts genom att intervjua tolv medarbetare inom polismyndigheten i Västra Götaland. Vi har intervjuat medarbetare i tre olika funktioner för att få ett så brett spektrum av åsikter som möjligt. Dessa tre funktioner har varit poliser i yttre tjänst, utredare och chefer. Empirin har vi analyserat efter teorier om kompetens, rättvisa och organisationskultur.

Resultatet av undersökningen visar att de kompetenser som anses viktiga att ta hänsyn till vid individuell lönesättning är arbetskrav, prestationer och personliga egenskaper. Medarbetarnas tyngdpunkt låg på de personliga egenskaperna och arbetskrav, vilket kan förklaras med en svårighet att mäta prestation på ett rättvist sätt i en offentlig verksamhet. Att arbetskrav lyftes fram är inte förvånande eftersom polisen har en tradition att lönesättas efter funktion. Studien visar också att det råder oenighet bland medarbetarna om det rådande tariffenliga lönesystemet eller ett framtida individuellt lönesättningsystem upplevs som mest rättvist. Samtliga respondenter, även de som framhöll ett individuellt lönesystem, pekade på brister med individuell lön varav det vanligast argumentet var svårigheter att mäta prestationer och personliga egenskaper på ett rättvist sätt. Att medarbetarna bör uppleva lönesystemet som rättvist är en förutsättning för en acceptans av individuell lön. Ett annat resultat i studien visar att det råder en viss misstro mot individuell lönesättning inom polismyndigheten, denna misstro kan förklaras genom att det i polisorganisationen finns en organisationskultur som framhäver kollegialitet framför individualitet samt ett motstånd mot reformer påkallade från ledningens sida.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 Inledning</b> .....	4
1.1 Problemdiskussion.....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	4
1.3 Avgränsningar.....	5
1.4 Bakgrund om individuell lön.....	6
1.5 Bakgrund om individuell lön inom polisen i Västra Götaland.....	7
<b>2 Teori</b> .....	11
2.1 Kompetens.....	11
2.2 Rättvisa.....	12
2.2.1 Rawls teori om rättvisa.....	13
2.2.2 Colquitts teori om organisatorisk rättvisa.....	14
2.2.3 Nilsson och Rymans nio rättviseperspektiv.....	15
2.3 Lönesättning i offentlig sektor.....	17
2.4 Organisationskultur.....	18
2.4.1 Polisens organisationskultur.....	19
<b>3 Metod</b> .....	21
3.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	21
3.2 Urval.....	21
3.3 Metoddiskussion.....	23
3.4 Processen.....	23
<b>4 Empiri</b> .....	25
4.1 Kompetens och kriterier.....	25
4.1.1 Fördelar med individuell lön.....	26
4.1.2 Nackdelar med individuell lön.....	27
4.1.2.1 Svårigheter med att mäta resultat och kompetens.....	27
4.1.2.2 Missnöje och dålig stämning.....	27
4.1.2.3 Organisationens förutsättningar.....	28
4.1.3 Tankar om individuell lön i andra funktioner.....	28
4.2 Rättvisa.....	29
4.2.1 Nuvarande lön.....	29
4.2.2 Är individuell lön eller lönefälla mest rättvis?.....	30
4.2.3 Rättvisepprinciper.....	31
4.2.4 Förtroende för chefens förmåga att sätta en rättvis individuell lön.....	31
<b>5 Analys</b> .....	33
5.1 Kompetens och kriterier.....	33
5.1.1 Individuella faktorer.....	34
5.1.2 Formella faktorer.....	35
5.2 Rättvisa.....	35
5.2.1 Rättviseanalys enligt Rawls teori.....	35
5.2.2 Rättviseanalys enligt Colquitts teori.....	36
5.2.3 Rättviseanalys enligt Nilsson och Rymans teori.....	37
5.3 Polisens organisationskultur och organisationens förutsättningar.....	39
<b>6 Slutsats</b> .....	41
6.1 Slutsats och diskussion.....	41

6.2 Förslag till fortsatta studier.....	42
<b>7 Referenser.....</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 1 Intervjuguide</b>	
<b>Bilaga 2 Bedömningsmall</b>	
<b>Bilaga 3 Internt nyhetsbrev november</b>	

# 1 INLEDNING

## 1.1 Problemdiskussion

*I fikarummet på Polisstationen diskuterar poliserna Anna och Erik individuell lön. Är det verkligen något för oss säger Anna? Erik menar att han tycker han gör ett bra jobb, han är effektiv när han jobbar och han skriver mest hastighetsrapporter på hela stationen, han är dessutom instruktör i skytte och för det får han inte en krona extra. Han tycker att hans engagemang skall belönas. Erik jämför sig med trötta Pelle 50 år som inte tar några initiativ alls. Han är förvisso erfaren, tänker Erik, men Pelle åker mest runt i bilen och väntar på att han skall bli skickad på larm. På larmen åker han men bryr han sig verkligen, undrar Erik. Erik tycker att Anna är duktig. Hon är dock inte så bra på avrapportering och ibland är hon lite lat men hon är en trevlig kamrat och är duktig på att avstyra bråk och få kontakt med människor. Är det någon som får dagens ros i tidningen så är det Anna. Hon borde också ha sig lite extra pengar tycker Erik. Anna säger att hon inte tror att individuell lön blir bra. Vem skall bestämma den säger hon, tror du vår chef kan göra den bedömningen, svarar hon. Och skall du ha mer pengar för att du är instruktör i skytte, det gör ju du bara för att du tycker det är kul. Nej jag tror det blir orättvist och mycket gnäll. Det orkar jag inte med, jag vill koncentrera mig på jobbet och inte hålla på och jämföra mig med andra. Jag har väl inte blivit polis för lörens skull, säger Anna. - (Påhittat situation.)*

Arbetsgivarverket (2010) skriver att individuell lönesättning bygger på att det finns ett samband mellan lön, motivation och resultat. Med lönen belönar chefen de prestationer som bidrar till att verksamheten når sina mål. När en sådan koppling finns blir det tydligt för arbetstagaren vad som förväntas och belönas av arbetsgivaren. Det skapar en motivation hos medarbetaren att denne fokuserar på måluppfyllelsen och därmed kan påverka sin egen lön (Nedladdad från Arbetsgivarverket, 22 november 2011). Lön är ersättning för utfört arbete. Den som presterar mer bör också tjäna mer än den som presterar mindre. Så långt är de flesta överens. Men vad händer i verksamheter där målen inte är tydliga? Där prestationer är svåra att mäta och där en organisationskultur råder som säger samma lön för samma tjänst? Kan lönen i en sådan verksamhet någonsin uppfattas som rättvis?

## 1.2 Syfte och Frågeställningar

Syftet med den här studien är att bidra till managementområdet genom att visa vilka attityder det kan finnas till individuell lön inom polisorganisationen som är en stor och viktig funktion i det svenska samhället. Syftet med studie är inte att generalisera, utan att skapa en djupare förståelse för de attityder och upplevelser som finns inför individuell lönesättning inom den offentliga sektorn. Detta undersöker vi genom följande frågeställningar:

1 Vilka kompetenser anses som viktiga vid en individuell lönesättning?

2 Vad upplever poliserna i studien som rättvis lön?

3 Vilken roll spelar polisens organisationskultur och organisationens förutsättningar för attityderna kring individuell lön?

### 1.3 Avgränsningar

Vi är intresserade av att undersöka hur och om en individuell lön kan upplevas rättvis. Det finns flera tidigare studier som har studerat ett eventuellt samband mellan individuell lön och motivation (Stråberg, 2010), men denna uppsats skall inte fokusera på individuell lön som motivationsfaktor. Vi har valt att fokusera på vilka kriterier för individuell lönesättning som medarbetarna anser rättvisa och viktiga. Vi har valt att undersöka detta inom en polismyndighet, dels för att polisen är statlig organisation och liksom andra verksamheter i offentlig sektor råder det särskilda förutsättningar där, t.ex. är målen svårdefinierade och prestationer och kvalitén är svåra att mäta (Sjölund & Wise, 1997). Polisens organisation är också spännande eftersom flera forskare hävdar att polisen har en stark organisationskultur (Stenmark, 2005; Granér, 2004; Granér och Knutsson, 2001) och vi skall i uppsatsen analysera attityder om en rättvis individuell lön ur ett organisationskulturperspektiv. Vi har även dessutom valt polisens organisation för att en av oss arbetar som polis och vet att individuell lön är en fråga som diskuteras inom organisationen. Många medarbetare ställer sig kritiska till ett införande av individuell lön medan arbetsgivaren är drivande i frågan (bilaga 3).

Vi har valt att göra vår undersökning inom tre av polismyndighetens funktioner. Detta för att vi vill få fram ett brett spektrum av åsikter. Dessutom ser vi en utmaning i att mäta prestationer och utforma likartade lönekriterier och det ville vi titta närmare på. För att hålla vår studie inom rimliga gränser såg vi ingen möjlighet att undersöka alla funktioner och därför har vi valt att bara arbeta vidare med utredare, obefordrade poliser i yttre tjänst<sup>1</sup> och personer med chefsbefattning, då dessa grupper är större och tydligare definierade än t.ex. olika stabsfunktioner samt att de utgör en väsentlig del av kärnverksamheten. Vi har heller inte intervjuat de som är civilanställda, det vill säga de anställda i myndigheten som inte är poliser, trots att de utgör ca 30 % av polismyndighetens anställda (G. Gevrens, personlig kommunikation, 13 november, 2011). Anledningen till att de uteslöts har att göra med att de civilanställda innefattas av andra löneavtal än poliser. Vi begränsar vår studie till polisen i Västra Götaland och polisområdet Storgöteborg, för att lättare kunna intervjua våra respondenter.

Vi har valt att vinkla frågan från ett medarbetarperspektiv där respondenterna i samtliga tre funktioner får berätta om sina tankar om en egen individuell lön och de lönekriterier de själva upplever som relevanta och rättvisa.

---

<sup>1</sup> Yttre tjänst syftar till de poliser som arbetar uniformerat och står under ledningscentralens förfogande.

## 1.4 Bakgrund om individuell lön

Det finns flera olika definitioner för vad som innefattas i begreppet individuell lön. I praktiken kan individuell lönesättning innebära allt från förhandlingar enligt kollektivavtal mellan fack och arbetsgivare på lokal nivå till enskilda förhandlingar mellan individ och närmaste chef (Nilsson & Ryman, 2005).

Individuell lön definieras i denna uppsats som en del av lönen som resulterar i ett eventuellt påslag alternativt inget påslag, som arbetstagaren får i förhållande till individuell arbetsprestation och skicklighet i relation till bestämda lönekriterier. I denna studie avhandlas inte individuell lön som ingångslön som nyanställda får och som också vara individuellt värderad.

Johansson, Nilsson och Kardemark (2009) påpekar att individuella löner ska bidra till verksamhetens utveckling och måluppfyllelse. De menar att om kriterierna för den individuella lönen är tydligt utformade stakar dessa ut organisationens riktning och mål, och den anställde får ett konkret svar på hur han eller hon bäst kan verka i den riktningen och erhålla en högre individuell lön. Vidare menar författarna att det är viktigt att sambandet mellan den individuella lönen och verksamhetens mål kommuniceras frekvent, för att skapa legitimitet bland de anställda.

Stenmark (2005) skriver om New Public Management (NPM) som är ett samlingsnamn för olika ledning- och styrningsinstrument som har introducerats i den offentliga sektorn de senaste 25 åren. Han visar på att många av dessa verktyg är lånade från den privata sektorn. Anledningen till att idéer hämtas från det privata näringslivet är att de associeras med de positiva egenskaper som marknaden förväntas ha, och det finns förhoppningar att ersätta den förmodade ineffektiviteten som råder i de hierarkiska byråkratierna med nya marknadsorienterade modeller (Stenmark 2005). Bourdieu (1999) ser individuell lönesättning som ett styrinstrument i New Public Management-anda. Andra forskare som Christensen, Leagreid, Roness och Røvik (2005) och Sjölund och Wise (1997) menar till skillnad från New Public management förespråkare att det finns betydande skillnader mellan offentlig och privat sektor vilket gör att styrmodeller från den privata sektorn inte ohämmat kan appliceras på den offentliga sektorn.

I den offentliga sektorn har lönerna länge bestämts av hierarkiska tarifflönesystem efter befattning, arbetets svårighetsgrad, ansvar och ålder och det har bara funnits två sätt att höja sin lön, att klättra på karriärstegen eller att bli äldre, enligt Nilsson och Ryman (2005). De pekar på att individuell lönesättning i Sverige har nått långt i förhållande till andra länder främst inom offentlig sektor. Dock är inte individuell lönesättning något unikt för Sverige. Individuell lönesättning ökar i omfattning i Europa och OECD-länderna men även i asiatiska länder. Författarna menar att en förklaring till detta är att produktions- och tankesätt sprids globalt på ett annat sätt en tidigare och konstigt vore om inte nya lönesystem sprids på samma sätt (Nilsson & Ryman, 2005).

Det har gjorts flertal studier rörande ett eventuellt samband mellan motivation och individuell lön. Vår studie fokuserar inte på motivationsaspekten men det som kan vara värt att nämna från aktuell forskning är att det finns en förutfattad mening att de individuella lönen leder till högre motivation (Stråberg, 2010). Forskning visar att för att anställda skall bli motiverade av individuell lön krävs att de som är involverade accepterar individuell lönesättning och ser det som något positivt samt att de parterna ser ett samband mellan löneökning och prestation (Stråberg, 2010). Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att det motivationsinstrument som tas i störst beaktande är olika former av incitamentsystem, och individuell lön kan ses som ett sådant system. De menar att utmaningen ligger i att utforma ett belöningssystem så att önskad effekt uppnås. De ställer tre frågor som ett incitamentssystem ska besvara. Första frågan är vem som ska få en belöning, detta kan vara en grupp, en individ eller ett system. Den andra frågan är vad belöningen består i, materiella eller symboliska värden. För den tredje ska klargöras vad som belönas, ett beteende, en prestation eller ett resultat. Svårigheterna med incitamentsystem ligger till stor del i att olika individer uppfattar olika slags belöningar som motiverande, dessutom kan en belöning medföra att just den motivationsfaktorn är förbrukad, vilket gör det kostsamt för företaget att ständigt utforma nya mål och incitament. Det kan också vara otydligt att särskilja vilken grupp eller individs prestation som lett fram till ett önskat resultat. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att detta kan leda till fusk och kortsiktigt tänkande och bli kontraproduktiv på längre sikt. De menar att individuell lön och incitamentssystem också kan leda till att personer tar på sig ansvaret för ett positivt resultat trots att det inte är den personen som lett till det uppnådda resultatet, medan ingen vill ta på sig ansvaret för ett negativt resultat. Vidare säger de att grupper av personal som utför arbete som inte är lika lätt att mäta kan känna sig snedfördelad i ett belöningssystem som utgår från att belöna uppnådda och mätta resultat och att personer eller grupper som upplever att olikheter i belöningar kan leda till lägre tillfredsställelse, och till och med utvecklas till intressekonflikter. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) tenderar fokus i en organisation att hamna på det mål som belönas, och i skuggan faller det som inte belönas. Författarna menar att det som belönas är ofta det som går att kvantifiera, medan kvalitet är svårare att mäta, och därmed felaktigt kan prioriteras bort.

### **1.5 Bakgrund om individuell lön inom polisen i Västra Götaland**

*“Tanken bakom individuellt bestämda löner är att det finns ett samband mellan lön, motivation och resultat. Lönen skall stimulera till engagemang. Den skall också uppfattas som rättvis i förhållande till arbetsresultat och arbetsinsats”* (nedladdad från polisens intranät “Intrapolis”, 15 november 2011).

Den 9 september 2011 slöts ett ramavtal på nationell nivå mellan Rikspolisstyrelsen och Polisförbundet gällande löner och övriga anställningsvillkor. I avtalet står bland annat (nedladdad från polisen fackförbund “Polisförbundet”, 15 november 2011):



Ur ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet (RALS 2010–2012<sup>2</sup>):

*“En avgörande förutsättning för en effektiv och väl fungerande verksamhet är att arbetsgivaren kan rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare med sådan kompetens som behövs på kort och lång sikt. Lönesättningen är ett instrument för att säkerställa detta och ska stimulera till engagemang och utveckling i arbetet samt uppfattas som rättvist i förhållande till arbetsresultat och arbetsinsatser. En arbetstagers lön ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagers skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. Lönerna ska vara individuellt bestämda, om inte arbetsgivaren och den lokal-lokala arbetstagarorganisationen funnit skäl att överenskomma om annat för vissa grupper. En väl utvecklad lönesättning som utgår från sakliga grunder är betydelsefullt för en ändamålsenlig differentiering av lönerna.”*

(RALS 2010-2012)

I Sverige finns det idag 21 polismyndigheter och alla har kommit olika långt i sitt arbete med att individualisera lönerna. I Västra Götaland som vår studie är koncentrerad på har parterna kommit överens om individuell lönesättning för dem som har en arbetsledande befattning. I praktiken har myndigheten hittills infört lönesättande samtal för kommissarier och befattningar över dessa i organisationen, dock är det många av de anställda inom dessa befattningar som ännu inte förhandlat om sin lön, och därför fortfarande är lönesatt enligt det tidigare systemet. Genom en telefonintervju berättar chefen för HR-enheten i polismyndigheten Västra Götaland att ledningen verkar för att alla i organisationen skall infattas av individuell lönesättning (G. Gevrens, personlig kommunikation, 13 november 2011). I ett internt nyhetsbrev från november skriver Länspolismästaren i Västra Götaland att engagerade medarbetare skall belönas och att kompensation för extra arbetsuppgifter som till exempel att vara instruktör innebär, kan ske inom ramen för individuell lönesättning (bilaga 3).

I skrivande stund är lönesystemet under förhandling. Tidigare har flertalet av medarbetarna lönesatts efter en så kallad lönefälla. Det har inneburit att en nyutexaminerad polis har haft en tariffenlig ingångslön som sedan höjts med jämna mellanrum utifrån tjänsteålder. Internt inom polisen benämns detta fällsystem som pa-trappan. Pa är en förkortning av polisassistent, det vill säga en obefordrad polis till skillnad från inspektör och kommissarie. Om en polis fått en tjänst som exempelvis utredare, då har denne inte längre tillhört pa-trappan utan ett fällsystem, vilket inneburit en ny lön beroende på funktion (“Intrapolis”, 15 november 2011).

---

<sup>2</sup> När RALS-avtalet är tecknat för alla statsanställda förhandlar Polisförbundet, utifrån RALS-avtalets riktlinjer, med Rikspolisstyrelsen om villkor för t ex lön och övriga anställningsvillkor (ob, arbetstid, semester m.m.).

Avtalet med Rikspolisstyrelsen (Polis-RALS) sätter ramarna för avtal på landets polismyndigheter. Lönen förhandlas slutligen på myndighetsnivå mellan det lokala förbundsområdet och myndighetsledningen.

Då det lokala kollektivavtalet inom polisen i Västra Götaland löpte ut 2010 och någon förlängning av befintligt avtal inte skedde på arbetsgivarens initiativ, föll avtalsparterna tillbaka på det nationella kollektivavtalet mellan de centrala parterna inom polisförbundet och rikspolisstyrelsen. Avtalet behandlar bland annat lägstanivån för löner. I det nationella avtalet finns inget system vad avser pa-trappan utan lönerna ska regleras individuellt mellan arbetsgivare och arbetstagare. Inom polisen i Västra Götaland har man tillsvidare valt att poliserna från kommissariennivå och uppåt ska förhandla sin lön individuellt medan nivåerna under detta förhandlas genom kollektiva löneavtal mellan fack och arbetsgivare. Tills i höst har instruktörer i myndigheten, t.ex. skjutinstruktörer och självskyddinstruktörer fått ett tillägg på lönen de veckor de arbetar som instruktörer, i och med det centrala löneavtalet som började gälla 1 oktober 2011 togs dessa tillägg bort och skall istället innefattas i den individuella lönen (bilaga 3).

En individuell lön bör föregås av ett samtal om lönen där chefen och medarbetaren kan diskutera medarbetarens prestationer under året. Nilsson och Ryman (2005) skriver att i en del skrifter och avtal om individuell lön använder man sig av begreppet lönesättande samtal för att markera att lönesamtalen handlar om en förhandling där både medarbetaren och chefen får säga sitt. Till skillnad från begreppet lönesamtal som kan tolkas att chefen förklarar för medarbetaren en redan bestämd lön. Inom Polismyndigheten i Västra Götaland används begreppet lönesättande samtal när förhandling hålls med poliser (G. Gevrens, personlig kommunikation, 13 november, 2011).

Vi har genom HR-enheten inom polisen i Västra Götaland fått ta del av en bedömningsmall för individuell lön (bilaga 2) som används vid lönesättning inom polisen, där resultat och skicklighet värderas i fyra nivåer. Dessa nivåer definieras enligt följande:

A = Mindre bra (prestationer behöver förbättras i ett eller flera avseenden för att fylla funktionens krav).

B = Bra (uppfyller de krav som normalt krävs för funktionen).

C = Mer än bra (överträffar i många avseenden vad som normalt krävs för funktionen).

D = Utmärkt (överträffar vida de krav som ställs för funktionen och gör en utomordentlig prestation).

De kriterier som ska bedömas är framtagna efter polisens medarbetarpolicy och lyder som följer:

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| - Ansvarstagande                                   | - Samarbete och kommunikation |
| - Förmåga att svara upp mot nya krav               | - Förmåga till helhetssyn     |
| - Effektivitet                                     | - Engagerad och tillgänglig   |
| - Arbetsresultat i förhållande till uppställda mål | - Övrigt                      |

För de poliser som har chefsbefattning skall också polisens ledarpolicy tas i beaktande och innefattar även dessa kriterier:

- Analys och helhetssyn
- Ledarrollen
- Mål och resultat
- Social säkerhet
- Verksamhetsansvar
- Arbetsgivaransvar
- Muntlig och skriftlig kommunikation
- Skapa delaktighet och motivation
- Utveckling och förändring

## 2 TEORI

### 2.1 Kompetens

Kompetens är ett ord som används för att beskriva en medarbetares prestationer och duglighet. Kompetens kan vara något man skaffar sig genom formell utbildning, yrkeserfarenhet, färdigheter eller så kan det vara förmågor som hör ihop med personliga egenskaper. I praktiken blir kompetens en kombination av alltihop och det kan vara svårt att särskilja dessa från varandra (Nilsson & Ryman, 2005).

Kompetens enligt Nationalencyklopedin betyder kunnighet eller skicklighet och formell kompetens förklaras som utbildning eller erfarenhet som krävs för en viss tjänst eller befattning (Nationalencyklopedin, 1993, 11:e bandet, s. 219).

Nilsson och Ryman (2005) delar upp kompetens i formella faktorer och individuella faktorer. Formella faktorer svarar på frågan "vad som görs?" och innefattar arbetskrav och formell kompetens. Medan individuella faktorer svarar på frågan "hur det görs" och tar då hänsyn till prestationer och hur duglig/skicklig medarbetare är.

#### *Formella faktorer: Arbetskrav och formell kompetens*

Arbetskrav innefattar (Nilsson & Ryman, 2005) vad som görs och kan bestå i antal arbetsuppgifter en anställd har, arbetes svårighetsgrad och hur mycket ansvar den anställde har över resurser, budget och personal. Formell kompetens innefattar utbildning som den anställde genomfört innan eller efter anställning. Yrkeserfarenhet kan också räknas in under formell kompetens.

#### *Informella faktorer: Duglig/skicklig*

Nilsson och Ryman (2005) menar att det är faktorerna duglighet och prestationer och bedömningen av desamma som är den stora utmaningen när det kommer till individuell lönesättning, eftersom det berör den enskilde medarbetarens personliga färdigheter och förmågor.

I vissa verksamheter är det relativt enkelt att mäta prestationer t.ex. i antal sålda produkter. I tjänsteproduktion är det dock svårt att kvantifiera prestationer. Detta gäller i ännu högre grad begreppet duglighet eller "skicklighet, vilket nästan aldrig kan kvantifieras eftersom det handlar om hur något görs och inte vad som görs. (Nilsson & Ryman 2005). I arbetet kommer vi använda begreppet skicklighet eftersom det är det begrepp polisen använder i deras dokument om individuell lönesättning.

Alsterdal och Wallenberg (2010) menar att det finns en konflikt i strävan efter att sätta lön på sakliga grunder samtidigt som man vill uppmärksamma en betydande arbetsinsats och dessa insatser kan vara svåra att definiera klart och tydligt. Problemet kan bli att man istället värderar det som är enkelt att mäta istället för det som är viktigt att värdera.

Nilsson och Ryman (2005) menar att både arbetsgivare och arbetstagare är överens att just

begreppet skicklighet och kriterier som är kopplade till denna faktor skall ha stor betydelse vid individuell lönesättning. Det blir problematiskt eftersom begrepp som duglighet och skicklighet är svåra att kvantifiera och mäta och det blir därför problematiskt att överföra till konkreta lönekriterier. *“Det som är kärnan i den individuella lönesättningen- bedömning av individens prestationer och duglighet-utgör samtidigt systemets mest problematiska del.”* (Nilsson & Ryman, 2005, s. 25).

### *Informella faktorer: Prestation*

I begreppet prestationer lägger Nilsson och Ryman (2005) vilken arbetsmängd den anställde har, arbetet och arbetsresultatets kvalitet samt hur väl mål uppfylls.

Holgersson (2008) har forskat på arbetsprestation inom polisorganisationen och kommit fram till att arbetsresultatet skiljer mycket mellan olika polismän. Han har studerat skrivna rapporter och antal gripanden och det framgår att en liten del av polismännen står för en stor del av rapporterna. Holgersson (2008) menar att det inte är något unikt för polisen att arbetsprestationer varierar mellan anställda, men det som utmärker polisorganisationen är att polismän arbetar under förhållanden som är svårkontrollerade. De arbetar på stort avstånd från sina chefer och de har stor handlingsfrihet.

Skillnader i arbetsprestation mellan poliser har en stor betydelse vad gäller kvalitativa faktorer såsom vidtagna åtgärder på brottsplatser, hur människor bemöts, samt huruvida poliser löser olika former av problem (Holgersson 2008). Det finns också skillnader som mer är kopplade till intensiteten i polisernas prestationer, t.ex. antal utfärdade rapporter. Resultatet av polisens arbete går t.ex. att definiera just i antal utfärdade rapporter eller hur många frihetsberövanden som genomförts. Om resultatet istället mäts i form av effekter på brott, antal döda och skadade i trafiken eller människors upplevda trygghet blir istället rapporterna och frihetsberövandena handlingar som syftar till att nå övergripande mål. En central fråga för att bedöma arbetsprestationer bland poliser är om deras handlingar verkligen ger upphov till några effekter (Holgersson 2008).

## **2.2 Rättvisa**

Enligt nationalencyklopedin finns inte någon allmänt accepterad definition av rättvisa, och i ett utdrag står det så här:

*”För att en handling (ett beslut, en fördelning) skall vara rättvis brukar enligt de flesta rättviseteorier anses gälla att de som berörs blir behandlade med så att lika fall behandlas lika. Denna rättvise princip förutsätter opartiskhet och är enbart formell, eftersom den inte säger något om vilka fall som är lika eller vilka grunder som är relevanta för särbehandling. Att ange grunder för lika behandling och särbehandling samt att precisera deras tillämpningsområden innebär att den formella rättvisan kompletteras med materiella rättviseprinciper.”* (Nationalencyklopedin, 1995, 16:e bandet, s. 154)

Samma lön för alla kan upplevas som orättvis av de som presterar bättre (Andersson-Stråberg,

Sverke, Hellgren och Näswall, 2005). Rättvisa i bedömningen, opartiskhet samt konsekvent tillämpning av kriterier antas vara förutsättningar för ett fungerande lönesystem (Andersson-Stråberg, Hellgren och Sverke, 2007). En studie som gjorts bland statliga anställda drog slutsatsen att det var viktigt att kriterierna i samband med lönesättning upplevs som rättvisa och påverkbara för medarbetaren, annars förelåg risk för att det individuella lönesystemet fick motsatt effekt och motverkade engagemang och motivation hos den anställde (Andersson-Stråberg et al. 2005). En avhandling som skrivits av Stråberg (2010) rörande uppfattningar om rättvis individuell lönesättning visar att de bedömningskriterier som är mest viktigt för att de anställda ska få en känsla av lönerättvisa är feedback, jämställhet mellan könen, arbetsbelastning och kunskap om lönekriterierna. Studien visar också att viktiga förutsättningar för att den lönesättande processen ska upplevas som rättvis av de anställda till stor del beror på om de har samma möjligheter till löneutveckling som sina kollegor samt på deras kunskap om lönekriterierna och hur dessa i praktiken ska uppfyllas. Stråberg (2010) visar även att det är möjligt för en organisation att aktivt arbeta med att påverka rättviseupplevelsen, t.ex. genom att den eller de som lönesätter behandlar de anställda jämlikt och respektfullt för att undvika en känsla av diskriminering samt att hålla ett bra och tydligt informationsflöde om lönesättningskriterierna. För att den individuella lönesättningen ska upplevas som rättvis och positivt är det enligt Stråberg (2010) grundläggande att den individuella lönesättningen är logisk och väl underbyggd av de anställda.

### **2.2.1 Rawls teori om rättvisa**

Rawls (1971) teori om rättvisa pekar på att den generella uppfattningen av rättvisa påverkas av det personliga perspektivet och individens egenintresse. Hans rättviseteori bygger på ett tankeexperiment som innebär att en grupp människor ska försöka se samhället utifrån, denna situation kallas i Rawls teori för ursprungssituationen. Tankeexperimentet går ut på att människorna ska föreställa sig att de ska ta plats i detta samhällssystem, men utan kunskap om vilken position, klasstillhörighet, personliga egenskaper eller förutsättningar de kommer att ha. Med hjälp av dessa glasögon, som Rawl kallar okunnighetens slöja, formas en enig bild om hur samhället ska vara. Han menar att genom detta ovetande kommer varje individ handla för att maximera sitt välstånd och samtidigt minimera sina risker och detta i sin tur skulle skapa ett rättvist samhälle. Individerna gör denna bedömning genom att rangordna de alternativ som finns utifrån sämsta möjlig utfall, och sedan välja det alternativ som innebär det minst dåliga utfallet. Ur detta tankeexperiment uppkommer två rättviseprinciper som kan förklara vad rättvisa är, enligt Rawl (1971).

#### *Frihetsprincipen*

Den första principen kallas för frihetsprincipen och innebär att alla människor ska ha samma tillgång till grundläggande friheter och samma möjlighet att påverka sin situation oavsett kön, bakgrund, social status eller andra förutsättningar, så länge det inte påverkar eller inskränker någon annans möjligheter.

#### *Differensprincipen*

Den andra principen kallas för differensprincipen och säger att det kan vara rättfärdigt med

vissa ekonomiska eller sociala ojämlikheter under förutsättning att det gynnar de svagaste eller är knutna till positioner i samhället som är öppna och möjliga för samtliga. Rawls teori säger att våra moraliska värderingar styr vad anser vara rättvist, och när vi är renade från förutsättningar är vi måna om att de enda ojämlikheterna som finns gynnar de sämst ställda. Med sin teori menar Rawl att de två principerna är kopplade till att skapa godhet.

### **2.2.2 Colquitts teori om organisatorisk rättvisa**

Colquitt (2001) har i en empirisk studie visat att organisatorisk rättvisa går att dela upp i fyra dimensioner. Andersson-Stråberg et al. (2007) förklarar i deras studie att det är en förutsättning att individerna upplever rättvisa för att den individuella lönen uppfattas som positiv. De fyra dimensioner som Colquitt (2001) kategoriserade rättvisan i var följande:

#### *Processuell rättvisa*

Processuell rättvisa innebär att individen upplever att de beslutsprocesser som används av de överordnade i avseende om resursfördelning är rättvisa, samt att individen har kontroll och insyn i dessa. Han menar att de aspekter som ska uppfyllas för att processuell rättvisa ska upplevas är om individen kunnat uttrycka sina åsikter och känslor under processen, i vilken mån individen har kunnat delta beslutprocessen, att individen får insyn i hur och varför besluten tas samt möjligheten att kunna opponera sig mot negativa beslut. Det är dessutom viktigt för den procedurala rättvisan att individen upplever att processen varit etiskt och moraliskt rätt.

#### *Distributiv rättvisa*

Distributiv rättvisa beskriver hur individen upplever att dennes insats speglar belöningen. Det vill säga en person som fått för mycket eller för lite betalt för det arbete hon eller han lagt ner känner sig orättvist behandlad. Författaren menar att resultatet kommer att bli att personen underpresterar om känslan är att denne fått för liten belöning eller att personen kommer att överprestera om belöningen varit för stor.

#### *Interpersonell rättvisa*

Interpersonell rättvisa syftar till mellanmänskliga förhållanden. Detta rättvisabegrepp uppfylls genom att en person känner sig bemött med artighet, värdighet och respekt. En överordnad som för en underordnad att känna sig rättvist behandlad utifrån dessa kriterier kan bli få ett negativt beslut att rättfärdigas av personen.

#### *Informativ rättvisa*

Informativ rättvisa upplevs om individen tycker att kommunikationen varit rättvis. De kriterier som ska uppfyllas för att individen känner informativ rättvisa är om kommunikationen varit uppriktig, att personen fått processen tydligt förklarad, att hon eller han fått fullständig information med jämna mellanrum samt att förklaringarna om processen har varit rimliga och anpassade till individen.

### 2.2.3 Nilsson och Rymans nio rättviseperspektiv

Rättvis-begreppet är subjektivt och kan ses ur många vinklar och perspektiv. En persons åsikt om rättvis lön kan en annan person tycka vara väldigt orättvis. Nilsson och Ryman (2005) pekar på nio olika perspektiv som kan uppfattas som rättvisa vid en individuell lönesättning:

#### *Behov*

Det första rättviseperspektivet de beskriver handlar om rättvisa efter varje persons behov och innebär i praktiken att det blir rättvist att varje individ får lön som täcker de individuella materiella behoven för att bibehålla en rimlig levnadsstandard. Det kan t.ex. föregås av att en person har många barn eller lång resväg till arbetet och därmed större utgifter, men kan också innebära att personer med låg lön har ett behov av en större relativ löneutveckling än en person med hög lön, för att på så sätt löneutjämna. En löneprincip som är sprungen ur detta rättviseperspektiv är att lönepåslaget ska täcka inflationen för att ingen anställd ska få en reallönesänkning. Detta rättvisebegrepp har tidigare förespråkats inom fackförbund, men på senare tid fått mindre betydelse. Detta begrepp tar ingen hänsyn till arbetet som utförs, utan är snarare en form av solidarisk rättvisa.

#### *Arbetskrav*

Nästa rättviseperspektiv innebär att ett arbete med högre krav ska betalas sig högre än ett arbete med lägre krav. Kraven som avses kan vara ansvar för anställda, resurser, antal arbetsuppgifter samt svårighetsgrad på arbetet. En av nackdelarna med detta perspektiv är att det bara mäter vilket arbete som utförs, men inte hur det utförs.

#### *Produktivitet*

Den tredje rättvisepincipen är ett av de allra vanligaste perspektiven där de personer som bidrar mest till företagets lönsamhet får bäst löneutveckling. Denna lönesättningsprincip har fördelen att den ofta är lätt att mäta, men nackdelen är att den kan anses ha ett endimensionellt bedömnings sätt då den oftast mäts med kvantitativa instrument och inte uppmärksammar kvalitet i samma utsträckning. Denna princip är gynnsam ur företaget synvinkel, då det verkar för en ökad produktivitet och lönsamhet.

#### *Beteende*

Det fjärde perspektivet gällande beteende beskriver ett synsätt där de anställda ska premieras för sin förmåga att identifiera sig med företagets mål och för sin duglighet. Kriterierna för detta synsätt varierar men författarna uttrycker att exempel på förmågor är servicekänsla, samarbetsförmåga, kreativitet eller empatisk förmåga. Fördelen med detta synsätt är att även denna princip förväntas bidra företaget produktivitet och lönsamhet, medan nackdelen är att en lön baserad på beteende bygger på den lönesättande chefens subjektiva bedömning. Det i sin tur kan bidra till svårigheter då chefen inte alltid har full medvetenhet kring alla anställda och den kan bidra till en känsla av orättvisa då lönen bygger på en människas tyckande utan kvantifierade mätinstrument. Beteendepincipen mäter snarare kvalitet än kvantitet.



### *Marknaden*

Den femte principen om rättvisa är kopplad till uppfattningen att lönen ska styras av arbetsmarknaden och de kompetenser som är eftertraktade där ska lönesättas konkurrensmässigt. Författarna menar att detta är att samhällsekonomiskt synsätt som medför att efterfrågan styr priset, för att leda produktion och tjänsteproduktion i den riktning där efterfrågan finns.

### *Utbildning*

Det sjätte rättviseperspektivet innebär att ju högre och längre utbildning en person har, desto högre lön. Tanken bakom detta är att utbildning är en kostnadsinvestering som ska ge avkastning.

### *Anställningstid*

Den sjunde rättvisepincipen kommer av att ju längre anställningstid en person har desto större kunskap om företagets processer och problemlösning. En bakomliggande tanke med detta är också att van personal ökar företagets effektivitet, men kritik mot detta synsätt är frågan om det är det effektivaste medarbetarna som stannar länge inom ett företag eller de som inte lyckas gå vidare i arbetslivet. Denna lönerättvisa har tidigare varit vanlig bland statliga företag men är numera på tillbakagång.

### *Likabehandling*

Den åttonde principen bygger på att ingen anställd ska diskrimineras för kön, sexuell läggning, etnicitet, politisk ideologi, religiös åsikt eller andra personliga särdrag som inte rör arbetet. Svårigheten för en chef att bedöma en människa helt utan fördomar ligger i att det kan vara svårt att bedöma någon utan att färgas av de upplevelser och erfarenheter som man genomgått.

### *Personligt upplevd rättvisa*

Det nionde rättviseperspektivet pekar på att lönen är rättvis enbart om den anställde upplever den som rättvis. Denna princip säger också att en lönesättning kan uppfattas som rättvis till den anställde jämför sin lön med andra och då ändra sin uppfattning om rättvis lön, detta kan även göras gällande i det motsatta förhållandet med en anställd som upplever orättvis lön ända till personen jämför sig med andra och då upplever sig blivit rättvist lönesatt.

Nilsson och Ryman (2005) menar att dessa nio rättvisepinciper är de vanligaste, men säger också att det kan finnas fler, såsom exempelvis ålder. Många av dessa principer kan fungera i symbios med varandra medan andra verkar i motsatt riktning.

Anledningen till att vi valt dessa teorier är att är att Nilsson och Rymans (2005) rättviseteorier är grundligare utvecklade än Colquitts (2001), medan Colquitts teori visar upp ytterligare två perspektiv som Nilsson och Ryman bortser ifrån. Vi anser att Nilsson och Rymans (2005) nio rättviseperspektiv kan delas in under två av Colquitts (2001) rättvisepinciper. De mönster vi ser är att behov, beteende, likahandling och personligt upplevd rättvisa är en uppdelning och vidareutveckling av den interpersonella rättvisa, då dessa speglar de mellanmänniska

relationerna, etik och moral. Vi menar att dessa kriterier bygger på känslor, beteende, egenskaper och skulle i det närmaste kunna beskrivas som kvalitativa mått på rättvisa. Vidare anser vi att utbildning, anställningstid, arbetskrav, produktivitet och marknadsmässighet går hand i hand med distributiv rättvisa, där belöningen ska motsvara prestationen för att anses rättvis. Vi menar också att dessa mått är av en mer kvantitativ art.

### 2.3 Lönesättning i offentlig sektor

Enligt Christensen et al. (2005) tonar förespråkare av New Public Management ner skillnader mellan offentliga och privata organisationsmodeller och ifrågasätter doktrinen att offentliga organisationer är speciella och måste verka inom egna lagar, och ha egna regler och procedurer. Istället menar förespråkare att alla organisationer har gemensamma drag och kan därför läggas under samma regelverk och organiseras utifrån samma principer (Christensen et al., 2005).

Flera forskare (Christensen et al., 2005; Sjölund och Wise, 1997) menar att det faktiskt finns viktiga skillnader mellan offentlig och privat verksamhet som man bör ta hänsyn till. Det högsta målet för en offentlig verksamhet är inte att skapa en så hög produktivitet som möjligt, utan är istället att följa lagstiftning och att förebygga möjligheter till godtycklig maktutövning. En slutsats som Sjölund och Wise drar (1997) drar är att man inte okritiskt kan importera ledarmodeller från den privata sektorn, inte minst på det lönepolitiska området.

Bourdieu (1999) ser individuell lönesättning som en reform i New Public Managements anda och menar att en konsekvens av den individuella lönesättningen är att arbetarkollektivet kan försvagas när lönen och karriärmöjligheter allt mer relateras till de anställdas individuella förutsättningar.

Christensen et al. (2005) menar att offentliga och privata organisationer är fundamentalt olika på alla viktiga områden genom att offentliga intressen skiljer sig från privata intressen därför att hänsyn måste tas till en bredare uppsättning av mål och värderingar. För det andra är ledare i offentliga organisationer ansvariga inför medborgarna och väljare mer än inför speciella grupper och för det tredje krävs det en större tonvikt på öppenhet, insyn, likabehandling och förutsägbarhet i offentliga organisationer.

Wise och Sjölund (1997) menar att det finns särskilda villkor för den individuella lönesättningen i den offentliga verksamheten kontra den privata. Det första som författarna tar upp är den *offentliga öppenheten*, det vill säga att löneavtalet är en offentlig handling som vem som helst kan ta reda på. I den privata sfären är lönen en sak mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Genom att lönen är känd för alla som arbetar inom en offentlig organisation kan situationer uppstå där de anställda jämför sig med varandra. Finns det då inte rationella förklaringar till löneskillnader kan det skapa en dålig stämning på arbetsplatsen, menar författarna.

Den andra aspekten är svårigheten att *bedöma organisationens resultat*. De offentliga

organisationerna har ofta en mångfald av mål och ibland står de i kontrast till varandra, denna förutsättning samt problemet att det är svårt att mäta resultatet gör det svårt att välja kriterier för att bedöma ett framgångsrikt arbete.

Det tredje särdraget är *lagbundenheten*. Verksamheten bedrivs inom givna lagar och regler och författarna men att detta sätter snävare gränser än ett i privat företag, samtidigt är det dessa gränser som legitimerar organisationen, d.v.s. att medborgarna har förtroende för organisationens sätt att hantera skattemedel och åstadkomma resultat.

Det fjärde särdraget är *normer*, det vill säga att organisationen syftar till att göra gott för allmänheten, t.ex. hälsa, utbildning, välfärd, rättsäkerhet. Det betyder att verksamhetens effekter, i vårt fall förebygga och upplura brott är det som är viktigt och inte företagsekonomiska lönsamhetsaspekter.

Det femte särdraget är att den offentliga verksamheten äger rum i en *politisk miljö* och inte på en marknad. Den politiska miljön kännetecknas av förhandlingar och kompromisser mellan olika intressen i samhället. Vissa beslut som kan tyckas rationella från organisationens perspektiv kan visa sig oacceptabla utifrån politiska förutsättningar. Politiska, sociala, ekonomiska krav begränsar handlingsutrymmet för organisationen

## 2.4 Organisationskultur

Organisationskultur är ett begrepp som möjliggör många olika tolkningar. Det som skiljer en organisationskultur mot andra organisationskulturer är att organisationskulturen utvecklas i ett organisatoriskt sammanhang. Ett centralt kännetecken för organisationskulturer är ett uttalat fokus på upplevelser, tankar och åsikter som är gemensamma för flera personer i ett visst socialt sammanhang. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

En accepterad definition av organisationskultur kommer från forskaren Schein (1985) (översatt till svenska av Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 140):

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

Scheins (1985) definition vilar på fyra poänger. För det första knyts begreppet till att en *grupp* i organisationen delar en uppsättning grundläggande antaganden. För det andra menar han att organisationskultur bygger på *lärande*, d.v.s. att organisationskultur utvecklas efterhand när man lär sig handskas med problem i förhållande till omvärlden samt interna organisationsproblem. För det tredje så upprätthålls bara organisationskulturen om den uppfattas som *riktig*, vilket innebär att medlemmarna i organisationskulturen bara identifierar sig med den om den anses acceptabel. För det fjärde menar Schein (1985) att den rådande

organisationskulturen i en grupp *lärs ur till nya medlemmar* i en grupp som det riktiga sättet satt uppfatta, tänka och känna i förhållande till specifika problem.

Organisationskulturen vilar på tre nivåer enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), grundläggande antagande, normer och värderingar samt artefakter. De beskriver att de grundläggande antagandena som den nedersta nivån, där de gemensamma uppfattningar och tolkningar är så accepterade att de är svåra att ifrågasätta eller förändra. Dessa antaganden kan vara svåra att utläsa, men avspeglas ofta i de normer och värderingar som råder. Den andra nivån vilar på normer och värderingar, och bygger till stor del på de grundläggande antagandena (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Värderingarna uttrycker vad som är bra respektive dåligt och normerna speglar vilka beteende som är accepterade (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Stenmark (2005) hävdar att det finns rutiner och ritualer inom polisen som fungerar som oskrivna regler, och detta kan avspegla sig på denna nivå. Den tredje nivån är artefakter. Med artefakter menas alla konkreta eller fysiska uttryck för den grundläggande antaganden, normer och värderingar som kan observeras (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Stenmark (2005) beskriver kännetecknande attribut för poliser som deras uniformer, språkbruk och målade polisbilar, och detta kan ses som artefakter.

#### **2.4.1 Polisens organisationskultur**

Stenmark (2005) menar att polisens organisationskultur brukar beskrivas som stark gentemot ledning och omgivning. Stenmark förklarar styrkan genom den gemensamma utbildningen, uniformen, kårandan, det starka facket samt arbetet i våldets närhet.

Polisers anställningstrygghet har också betydelse för fenomenet menar Stenmark (2005), anställningstryggheten får poliser att känna sig utvalda gentemot andra yrkesgrupper. Polisverksamheten som samhällsinstitution är mycket stabil och eventuella nedläggningshot av verksamheten upplevs inte sannolikt av polisens anställda. Dessa omständigheter menar författaren bidrar till att stärka organisationskulturen.

Stenmark (2005) menar att inom polisen betonas kollektivism, karaktäristiskt för polisens kåranda är att polisarbete i grunden är ett kollektivt arbete. Han påpekar också att polisens fackliga verksamhet bidrar till att förstärka kollektivismen. Stenmark (2005) tar upp vissa beteende som bör undvikas av de anställda om de inte vill bryta mot organisationskulturen. De bör t.ex. inte vara synligt tatuerade eller piercades, de bör inte parkera en gammal, rostig bil utanför polishuset, de bör inte vara dåliga på att passa tider, de bör inte ha högre lön än sina arbetskamrater med liknande arbetsinnehåll eller ställa upp för arbetsgivaren på obetalt övertidsarbete.

Stenmark (2005) hävdar att det råder misstroende inom organisationen för ledningens arbete, och det kan därför vara svårt för ledningen att nå starka suborganisationskulturer som exempelvis ett turlag kan vara. Detta beror på spänningar mellan det teoretiska perspektivet och golvet perspektiv, menar Stenmark (2005). I ledningsgrupper ingår ofta juristutbildad personal och civilanställda med akademisk bakgrund, poliser som når dessa positioner kan

förlora en del av kårandans stöd (Stenmark 2005).

Andersson och Tengblad (2009) visar in sin studie om poliser att anställda kan skapa ett stort motstånd mot administrativa reformer, genom ett organisationskulturellt avståndstagande som innefattar att det finns ett traditionellt sätt att arbeta. Författarnas slutsats är att de anställda inte behöver vara maktlösa offer för administrativa och normativa kontroller, tvärtom så visar deras studie på att de som är maktlösa i detta sammanhang är ledning.

Granér (2004) skriver i en avhandling om patrullerande polisens yrkesorganisationskultur om en omfattande förtroendeklyfta mellan den operativa personalen och ledningen. Kritiken bygger dels på att cheferna hade bristande verklighetsförankring, d.v.s. ett bristande intresse och förståelse för den operativa verksamheten. I kritiken pekades det bland annat också på kommunikationsbrister och brist på information.

Medan ledarskapet nedvärderades fann Granér (2004) en stark tilltro det egna kollektivet, den interna sammanhållningen betonades och beskrevs i idealiserade termer. Han menar att beskrivningar av en stark kåranda och inbördes solidaritet återkommer i såväl internationell som skandinavisk forskning.

Granér och Knutsson (2001, sid 74) sammanfattar polisorganisationskulturens karaktäristiska i följande punkter:

- Organisationen är hierarkisk med revirtänkande
- Rutiner och ritualer är betydelsefulla liksom oskrivna regler. Man håller hårt på åldersordning och devisen "gammal vet bäst"
- Man har en hög grad av sammanhållning utåt och odlar föreställningar om skillnader mellan poliser och andra.
- I de inbördes relationerna är bilden med dubbel, å ena sidan kännetecknas polisorganisationskulturen av kamratskap och kollegialitet. Å andra sidan färgas relationerna också av avund och konkurrens.
- Jargongen är "rå med hjärtlig". Grova skämt är vanliga liksom "practical jokes"
- Attityder präglas bland annat av nyfikenhet, konservatism, punktlighet, snålhet, fördomsfullhet, misstänksamhet och ett behov att ständigt "ha koll på läget".
- Negativ feedback är vanligt, positiva reaktioner är däremot sparsamma.

## **3 METOD**

### **3.1 Kvantitativ eller kvalitativ metod**

En kvantitativ ansats (Jacobsen, 2002) innebär att forskare samlar in data i stora populationer för att kunna beräkna svaren statistiskt och mäta. En kvantitativ datainsamlingsmetod innebär ofta stora enkätundersökningar. Dessa kan förvisso ge en bild av de attityder som finns, men kan inte förklara varför det ser ut som det gör (Jacobsen, 2002). De data som man samlar in och som kan mätas i siffror eller andra mängdenheter kallas för hårddata (Halvorsen, 1992).

Den kvalitativa ansatsen innebär data från en mindre population där forskaren har en större möjlighet att få på svar på frågan varför. Dock går det inte att generalisera på samma sätt som i en kvantitativ ansats då undersökningspopulationen oftast är för liten. En kvalitativ datainsamlingsmetod innebär ofta olika typer av intervjuer, och nackdelen är att forskaren riskerar att påverka utfallet, både genom sin närvaro och genom sin tolkning. De kvalitativa data som samlas med denna metod kallas för mjukdata (Halvorsen, 1992).

Vi har valt en kvalitativ datainsamlingsmetod, då vår studie baseras på tolv personliga intervjuer, uppdelat på två polisstationer och tre arbetsfunktioner. Vi vill med detta inte visa attityder som är representativa för hela poliskåren, utan påvisa de känslor som kan finnas inom ett begränsat geografiskt område och tre funktioner, som bara är ett axplock av alla funktioner som finns inom organisationen. Vårt mål är inte att generalisera utan att skapa en djupare bild av de åsikter och attityder som kan finnas. Vi har valt att göra intervjuerna semistrukturerade, genom att ha tagit fram en intervjuguide. Det lämnar ett stort utrymme för följdfrågor och fri diskussion, och ger en så djup bild som möjligt utan att begränsa svarsutrymmet. Det finns också ett större utrymme för fria tolkningar i en kvalitativ undersökning än i en kvantitativ. Trots att vi försöker gå in i studien med ett öppet sinne så kan vi inte nollställa oss totalt. Eftersom det i en enkät-undersökning är svårare att avläsa nyanser och få förklaringar till attityder och fenomen föredrog vi ändå denna datainsamlingsmetod framför en operativare enkätundersökning.

För att i studien få en bild av vilka kompetenser de anställda själva ansåg var viktiga att ta hänsyn till vid en individuell lönesättning valde vi att låta våra respondenter värdera följande kriterier: Beteende och egenskaper, arbetskrav, utbildningar inom och utom polisen, prestationer och anställningstid. Dessa kriterier är tagna från Nilsson och Ryman (2005).

### **3.2 Urval**

Vi har valt att göra en fallstudie vilket innebär att vi har gjort en undersökning av en organisation och en specifik företeelse (Halvorsen, 1992). Avsikten med att göra en fallstudie är att studera flera aspekter av en företeelse (Halvorsen, 1992), och det har vi gjort genom att inom polisorganisationen intervjua tre olika funktioner för att få ett bredare spektrum av svarsmöjligheter och åsikter. Anledningen att vi inte valt fler än tre funktioner är att få ett överblickbart resultat, samt att dessa tre funktioner är stora grupper som arbetar med

kärnverksamheten. En fallstudie görs med fördel genom både intervjuer och enkäter (Jacobsen, 2002). Vi har dock valt att göra enbart intervjuer och istället fått bakgrundsinformationen om den individuella lönesättningen genom mail- och telefonkontakt med arbetsgivaren samt telefonintervju med företrädaren för arbetstagaren, polisförbundet.

Vi har begränsat vår studie till två enheter inom polisområde Storgöteborg. Dessa två enheter är två polisstationer med ca 100 anställda vardera, det finns båda uttrykningsverksamhet och utredningsverksamhet vid enheterna. En av stationerna verkar i storstadsregionen och den andra verkar i en förort till Göteborg. Vi vill inte namnge dessa stationer eftersom det finns begränsat antal chefer på varje enhet och läsare med insyn skulle lätt kunna röja deras identitet och för att få så ärliga svar som möjligt garanterade vi respondenterna att de skulle få vara anonyma.

I Västra Götaland arbetar cirka 3200 poliser (G. Gevreus, personlig kommunikation, 13 november 2011). Vi har intervjuat tolv av dessa poliser och vi valde ut dem genom att dela upp intervjuerna på två polisenheter samt sprida ut de olika respondenterna inom respektive funktion (utredare, chef och polis i yttre tjänst) på dessa två enheter för att få en större spridning. Således intervjuade vi fyra personer i yttre tjänst varav två var kvinnor. Fyra utredare varav tre var kvinnor samt fyra chefer varav tre var kvinnor. Respondenterna valdes ut beroende på vilka som var tillgängliga och hade möjlighet att ställa upp på att bli intervjuade. Ingen av respondenter i studien har invandrarbakgrund, och därför bortser vi från denna faktor i tabellen nedan. Tabellen visar fördelningen över kön, ålder, anställningstid och befattning:

<b>Befattning</b>	<b>Kön</b>	<b>Ålder</b>	<b>Anställnings- tid hos polisen (år)</b>
Yttre tjänst	Kvinna	26	2
Yttre tjänst	Man	29	3
Yttre tjänst	Kvinna	30	6
Yttre tjänst	Man	54	33
Utredare	Man	46	19
Utredare	Kvinna	53	30
Utredare	Kvinna	54	33
Utredare	Kvinna	50	30
Chef	Kvinna	45	20
Chef	Man	51	31
Chef	Kvinna	43	23
Chef	Kvinan	32	8

### 3.3 Processen

Vi började vårt arbete med att leta efter litteratur som beskrev teorier om individuell lön, rättvisa och kompetens. Med hjälp av de teorier vi fann relevanta utformade vi en intervjuguide att utgå ifrån och intervjuade sedan respondenterna. När empirin var insamlad valde vi att utöka studien med den tredje frågeställningen gällande organisationskultur, eftersom vi ville söka en förklaring till de svar vi fått. Därmed ställde vi inga frågor om organisationskultur i intervjuerna utan analyserade endast empirin ur ett organisationskulturellt perspektiv. Detta medför att det inte heller finns något avsnitt i empirin som behandlar organisationskultur, utan vi har istället analyserat de svar generellt.

### 3.4 Metoddiskussion

Alla former av datainsamling kan medföra risker för felaktigt dragna slutsatser och ofullständiga förklaringar. Med validitet menas studiens giltighet och med det avses om forskare verkligen mäter det som hon eller han avsett att mäta (Halvorsen, 1992). Validiteten kan påverkas av begrepp som definieras olika av olika individer (Halvorsen, 1992). För att hålla nere denna effekt har vi genom våra litteraturstudier försökt att definiera begreppen utifrån aktuella teorier och vid intervjuerna har vi sedan varit noggranna med att förklara vad vi menar med t.ex. olika rättvise-begrepp och lönesättningskriterier för att respondenten inte ska göra andra tolkningar och definitioner än avsett.

Med reliabilitet avses om studien kan upprepas med samma resultat och därmed hur pålitliga undersökningarna är (Halvorsen, 1992). Den så kallade forskningseffekten kan få betydelse här, och den innebär att forskarens närhet påverkar resultatet genom sin närvaro och sitt sätt att ställa frågor, då detta kan styra svaren i en viss riktning (Jacobsen, 2002). Risken med personliga intervjuer är också att vi tolkar respondentens svar på ett sätt som hon eller han inte hade avsett, och detta kan leda till felaktiga slutsatser (Jacobsen, 2002). För att minimera dessa feltolkningar har vi närvarat båda två vid intervjuerna, samt spelat in dessa för att vid tveksamheter kunna gå tillbaka och analysera respondenternas svar, ordval och tonfall djupare.

En annan faktor som kan påverka reliabiliteten i vårt fall är att en av oss arbetar som polis. Detta kan styra både våra förutfattade åsikter, men även respondenterna då deras medvetenhet om denna omständighet gör att de anpassar sina svar därefter. Det faktum att en av oss är involverad i den verksamhet vi undersöker kan påverka vår förmåga att göra en objektiv analys. Det kan vara så att studenten ser verksamheten ur ett visst perspektiv beroende på hennes egna erfarenheter av polisorganisationen och att hon i vissa fall kan tolka företeelser på ett mycket subjektivt sätt. Full objektivitet kan aldrig uppnås men så hög objektivitet som möjligt skall eftersträvas, därför ser vi en fördel med att vi är två studenter varav den ena inte har något engagemang inom polisen.

Holgersson är forskare och polis och nämner i sin avhandling om poliser och motivation (Holgersson, 2005) ett annat problem med att studera den organisation man arbetar inom,



nämligen det faktum att forskningen kan vara en täckmantel för att uppnå dolda motiv, exempelvis genom att bidra till personliga fördelar i det ordinarie arbete eller för att avancera i organisationen. Dock anser vi att ett viktigare problem, än dolda motiv, att diskutera är om vi vågar komma fram till obekväma slutsatser som ledningen i organisation skulle ogilla. Nu möjliggör inte våra frågeställningar ett sådant resultat men detta faktum kan på ett omedvetet sätt påverkat utformningen av våra frågeställningar och analysen av desamma.

## 4 EMPIRI

Vi har valt att göra en sammanställning av de tolv intervjuerna. Vi tar inte upp vad den enskilde individen har sagt utan vi fokuserar istället på helheten men vi tar även upp olikheter dem emellan.

### 4.1 Kompetens/kriterier

Vi frågade respondenterna vilken kompetens de anser en bra polis, inom den egna funktionen, besitter. Poliserna i yttre tjänst nämner att man måste ha gått polisutbildningen. De tycker dessutom att en bra polis skall vara tålmodig, ödmjuk och stresstålig. Vidare pratar de om att en bra polis är en som är duktig på att kommunicera, förstå och kunna hantera människor, ta egna initiativ och vara flexibel. En av poliser i yttre tjänst uttryckte sig så här:

*“Flexibilitet i hur jag agerar i mötet med andra människor och att jag bemöter alla människor med respekt”*

Alla utredarna tycker det är viktigt att en kompetent utredare har erfarenhet. Att de är ärlig, rättvisa och objektiva. Det är också viktigt att kunna lyssna. Två utredare menade:

*“Det är viktigt att man hänger med och går på kurser och vidareutbildar sig men det är främst hur du är som person som är det viktiga.”*

*“Jag tycker en bra utredare skall vara objektiv och inte låta sina egna värderingar styra.”*

Cheferna nämner att man som chef skall kunna delegera arbetsuppgifter, att man har visioner och att man är lyhörd och strukturerad, en av dem sammanfattade det så här:

*“Det är viktigt att man har kunskaper i arbets- och förvaltningsrätt och att man kan brottsbalken, men det viktigaste är att man är engagerad, lyhörd och prestigelös.”*

Även i denna position verkar det vara viktigt att vara engagerad och intresserad av andra människor.

Alla respondenterna fick frågan om vad de spontant tyckte var viktigt att hänsyn till vid en individuell lönesättning. Poliserna i yttre tjänst nämner detta; arbetskrav t.ex. om du är instruktör, att det man gör blir bra, kunskap, beteende och hur bra du är på att bemöta folk.

Utredarna tar upp följande; om man har någon specialitet exempelvis barnutredare, arbetslivserfarenhet, engagemang, entusiasm, kvalitén på arbetet, utbildningar inom polisen, arbetsuppgifter, beteende, kompetens och vad du producerar.

Cheferna säger att dessa kriterier är viktiga vid en individuell lönesättning: befogenheter och personalansvar (antal medarbetare man har ansvar för), intresse för den egna organisationen,

en vilja att göra rätt, en välmående personalstyrka, hur man är som chef, resultat genom att mäta vad "enheten" presterar, måluppfyllelse (t.ex. antal ordningsbot, alkoholutandningsblås), utbildningar och engagemang.

Respondenterna fick frågan hur viktiga följande kriterier var vid individuell lönesättning; *beteende och egenskaper, arbetskrav, utbildningar inom och utom polisen, prestationer och anställningstid*. Flertalet av respondenterna i alla tre grupper svarade att det som var viktigast att ta hänsyn till vid individuell lönesättning var arbetskraven, det vill säga vilken befattning personen besitter, antalet och svårighetsgraden på arbetsuppgifterna samt ansvar. Andra kriterier som också värderades högt var beteende, egenskaper och prestation. En utredare visade på vad han ansåg viktigt:

*“Det jag tycker man ska ta hänsyn till vid en individuell lönesättning är beteende och egenskaper, samtidigt tycker jag att detta är självklarheter eftersom alla poliser skall ha ett bra beteende. Jag tycker att kvalitén på arbetet är viktigare att bara mäta hur mycket man presterar.”*

Två av de tillfrågade cheferna är också kommissarier och skall lönesättas individuellt. I praktiken har ingen av dessa ännu haft ett lönesättande samtal. En av dem sa:

*“Det finns lönekriterier men jag vet inte vilka dessa är”*

#### **4.1.1 Fördelar med individuell lön**

I intervjuerna ställdes ingen direkt fråga om vad respondenterna antingen upplever, eller tror, att svårigheter och möjligheter med individuell lön kan vara/är, men trots det framkom det mycket synpunkter. Många av respondenterna, framförallt cheferna var positiva till individuell lön. De använde sig av argumentet att de som är duktiga och presterar bra ska ha lite mer. Vissa av respondenterna var positiva eftersom de tror att det skulle gynna dem själva, och en chef menade:

*“Jag vill själv ha individuell lön eftersom jag vet vad jag presterar i förhållande till andra, jag har mycket ansvar om man jämför med andra chefer i liknande befattning.”*

Ett annat argument för individuell lön som påtalades av alla grupper var att det nuvarande lönesystemet medför att många inte presterar så mycket som de är kapabla till. Om detta ansåg en polis i yttre tjänst:

*“Nackdel med trappan, som har varit, är att många bara kan glida med.”*

#### 4.1.2 Nackdelar med individuell lön

Några av respondenterna sa också att de var positiva i teorin till individuell lön men att de inte trodde på det i praktiken. De argument som framfördes av de som var kritiska till individuell lön var att det är svårt att mäta resultat och kompetens, att organisationen inte har kapacitet och förutsättningar att klara av att införa individuell lön på ett bra sätt, och att individuell lön skapar missnöje och dålig stämning.

##### 4.1.2.1 Svårigheter att mäta resultat och kompetens

En polis i yttre tjänst hävdade att det var svårt att mäta resultat och kompetens och sa:

*“Individuell lön är nog lättare att mäta i andra organisationer där de har mer konkreta arbetsuppgifter. På min förra arbetsplats var man ständigt övervakad, arbetsgivaren såg vad vi gjorde på ett annat sätt. Inom polisen skulle nog individuell lön bli väldigt godtyckligt. Hur ska chefen kunna mäta hur jag jobbar? Jag tror inte det går.”*

En av hans kollegor uttryckte det så här:

*“På IGV<sup>3</sup> är det svårt att mäta resultat för enskilda, eftersom man arbetar två och två i turlag, men går det att mäta på ett konkret sätt så är jag för individuell lön”*

En chef såg andra svårigheter:

*“Det är lätt att se hur många trafikmålsanteckningar som produceras men hur mäter man det brottsförebyggande arbetet.”*

En utredare var positiv generellt sett, men osäker på om det kunde passa i det specifika yrket:

*“Generellt tycker jag individuell lön är bra, men jag vet inte om jag tycker det i vårt jobb, för det är ett sådant komplext yrke, det är så mycket olika saker vi ska kunna och det är så svårt att mäta resultatet, men så är det i och för sig på andra arbetsplatser också. Vi måste lita på att de som ska sätta lön kan göra det på ett bra sätt.”*

##### 4.1.2.2 Missnöje och dålig stämning

Några av respondenterna menade att individuell lön kunde skapa missnöje och dålig stämning. En polis i yttre tjänst sa följande:

*“Jag är generellt emot individuell lön, vi hade det på min gamla arbetsplats och det blev bara missnöje.”*

---

<sup>3</sup> IGV- står för ingripandeverksamhet och syftar till poliser som arbetar i yttre tjänst.

En utredare uttryckte samma åsikt så här:

*“Jag tycker inte individuell lön verkar vettigt. Jag tror det blir tråkig stämning och jobbigt. Vi hade en kollega för ett tag sedan som fick en löneökning som ingen annan av oss förstod, det slutade med att han flyttade från enheten. Däremot tycker jag att olika funktioner skall ha olika lön, t.ex. barnutredare, trafikpoliser, sedan är det upp till var och en att söka dessa tjänster.”*

#### **4.1.2.3 Organisationens förutsättningar**

De som var negativa till individuell lön genom att peka på organisationens förutsättningar hävdade att organisationen inte var redo och att kriterierna inte var tillräckligt utarbetade samt att den pott som kan fördelas i lönekuvertet inte var tillräckligt stor. En polis i yttre tjänst förklarade varför hon är motvillig till individuell lön:

*“I grunden är jag emot individuell lön eftersom mycket av polisens verksamhet handlar om att arbeta i lag- i grupper, turlag och avdelningar. Vi arbetar tillsammans varför skall man då individualisera lönerna?”*

En annan polis i yttre tjänst menade:

*“Som verksamheten ser ut nu så tas beslut som skall verkställs vid en viss tidpunkt oavsett om organisationen är redo eller ej. Jag tror inte vår organisation är redo för individuell lön ännu. Jag upplever att ledningen vill trycka ut en förändring som inte är förankrad eller ordentligt utarbetad.”*

En chef förklarade varför hon ansåg att organisationen inte klarade att uppfylla förutsättningar för individuell lön:

*“Eftersom vi är en statlig organisation är det inte mycket pengar det handlar om. Jag tror att ett litet individuellt löneutrymme stjälper mer än det hjälper för det skapar mer konflikter än vad det ger i lönekuvertet. Skadan är större än nyttan.”*

En annan chef hade en förhoppning om att det skulle kunna fungera och sa:

*“Jag tror att individuell lön skulle kunna fungera, men det är lång väg dit. Det är viktigt att de som sätter lönen har lika referensramar. Det är också viktigt att de personer som har svårare att förmedla sig får en lika bra behandling”*

#### **4.1.3 Tankar om individuell lön i andra funktioner**

Respondenterna fick också frågan om de såg några andra möjligheter eller svårigheter med individuell lön inom andra funktioner än deras egen funktion i organisationen De flesta tyckte

att de argument de hävdade tidigare var giltiga även för andra funktioner. Vissa av utredarna och cheferna ansåg dock att det var svårare att mäta resultatet hos poliser i yttre tjänst. En chef uttryckte:

*“Det är svårare för IGV med individuell lön än för utredare eftersom utredare gör samma sak. Att du skriver mer anmälningar än din kollega gör dig inte till en effektivare polis.”*

En utredare var av samma åsikt:

*“På IGV blir det svårare eftersom de arbetar ihop på ett annat sätt än vad vi utredare gör. Beteendet blir mer avgörande och det är svårare att urskilja vem som gör ett bra jobb. De får samma larm och de ska åka tillsammans, skall en då ha mer än den andre?”*

En polis i yttre tjänst såg vissa möjligheter för utredare:

*“På ett sätt är det lättare att mäta prestation för t.ex. en utredare, men det är också en sanning med modifikation. När jag var utredare höll jag på med andra arbetsuppgifter också, t.ex. höll jag på med spaning och det resulterade inte i några förundersökningsprotokoll.”*

En annan polis i yttre tjänst var tveksam till individuell lön inom alla funktioner:

*“Jag vet inte om jag tycker att individuell lön fungerar på någon funktion, hur vet man om en chef är bra för organisationen, är det om den producerar mycket eller om den är bra för sin personal?”*

## **4.2 Rättvisa**

### **4.2.1 Nuvarande lön**

De poliser vi intervjuat är alla lönesatta med hjälp av en lönefälla eller lönetrappa. Denna innebär att en nyutexaminerad polis har haft en tariffenlig ingångslön som sedan höjts med jämna mellanrum utefter tjänsteålder. Detsamma har gällt om en polis blir befördrad, denne har då fått en ny lönesättning beroende på sin tjänsteålder och sin nya position, och denna lön har höjts med stigande tjänsteålder. Några av cheferna vi intervjuat har i teorin fått beslutat om att få individuell lön, men ännu inte haft något lönesättande samtal, och har därför i praktiken fortfarande lön efter lönefällan. Det råder delade meningar om den nuvarande lönen är rättvis, men det går att se ett mönster i att poliser i yttre tjänst upplever sig ha en rättvis lön, medan utredare och chefer har mer blandade åsikter. En polis i yttre tjänst säger:

*“Jag upplever att jag har en rättvis lön i förhållande till mina arbetskolligor i yttre tjänst, men inte med tanke på de arbetsuppgifter jag har och de risker man utsätts för i jobbet. Jag tycker att det är rättvist att de som arbetat lite längre har högre lön, men det som inte är rättvist är att det inte finns någon kontinuitet i löneutvecklingen.”*

En annan polis med samma befattning säger:

*“Vi ska tåla att bli sparkade och spottade på, jag accepterar det men jag tycker det ska visa sig i lönekuvertet.”*

En polis med chefsbefattning säger sig vara nöjd med sin lön, men anser att det finns högre befattningar som har för hög lön i förhållande till sin ansvarsbörda. En annan chef är av åsikten att lönen är orättvis för hon har för mycket ansvar och befogenheter. Hon jämför med tidigare tjänster hon haft, där hon varit chef över fem personer och nu har 100 anställda, men att lönen inte har förändrats speciellt mycket. Många av respondenterna, i alla funktioner, ansåg att ingångslönen och löneutvecklingen borde vara bättre, men ansåg att den nuvarande lönen upplevdes som rättvis i förhållande till andra. En utredare formulerade denna tanke så här:

*“När man är nyutbildad polis och inte arbetat så länge är man ofta i det stadiet i livet när man vill bilda familj och bygga bo. I det skedet har man ett större behov av lönen, än när man är äldre och barnen är utflugna.”*

Några av respondenterna tyckte att deras lön var för låg för att de gjorde fler och svårare arbetsuppgifter än vad deras jobb krävde i förhållande till kollegernas arbete, och kände sig orättvist lönesatta av den anledningen.

#### **4.2.2 Är individuell lön eller lönefälla mest rättvis?**

Runt hälften av de intervjuade ställer sig positiva till individuell lön i teorin. De menar att det blir mer rättvist att bli bedömd efter vad man uträttar, att olika arbetsplatser har olika belastning och att mer ansvar borde medföra en högre lön.

Så här sa en polis i yttre tjänst om individuell lön:

*“Sköts det på rätt sätt så får man ju lön efter prestation och det blir mer rättvist att den som arbetar hårt för mer än den som gör minsta möjliga.”*

En utredare visade på varför han tyckte att individuell lön var mest rättvis och att det stimulerar till ett bättre jobb:

*“Jag tycker jag gör mer än vad mitt jobb kräver. Jag håller på med data, jag är handledare och har varit tekniker. Jag tycker att jag borde ha mer i lön på grund av detta. En av anledningarna till att jag inte är tekniker längre är för att jag inte fick högre lön”*

Som tidigare nämnts ställde sig mer än hälften av respondenterna i alla funktioner, negativa till individuell lönesättning. Förutom det som nämnts tidigare i empirin pekade de på följande aspekter; svårigheterna i att utforma heltäckande kriterier, svårigheter för chefen att hålla sig objektiv och bristen på insyn i arbetet.

Några av poliserna ansåg dessutom, som tidigare nämnts, att utrymmet för individuell lön var

litet, och risken för missnöje och konflikter för stor i relation till löneutrymmet. En annan pekade på risken att leva på gamla meriter, att kvaliteten på en persons prestationer inte är konstant och att man presterar olika i olika skeden i livet, t.ex. under småbarnsåren och som ny polis och nära pensionen, och att det istället är rättvist att alla har samma lön i grunden för att en individuell lön inte kan spegla varje upp- eller nedgång i livet. En av utredare pekade på en orättvisa med individuell lön:

*“Jag tror inte på att ställa personer mot varandra, men tjänster går bra att jämföra. Lönen ska inte bero på hur bra du ligger till hos chefen.”*

Samma person sa också:

*“Det är mer solidariskt med en lönetrappa”*

En av utredarna tror inte att det finns möjlighet att utforma ett bra system för en rättvis bedömning och pekar på det ironiska med orättvis lön inom just polismyndigheten:

*“Som princip tycker jag individuell lön bra men jag tror inte att myndigheten har förmågan att göra ett bra system. Det är konstigt att känna sig orättvist behandlad i en myndighet där rättvisa är en avgrundpelarna - och en av anledningarna till att jag blev polis.”*

### **4.2.3 Rättvisprinciper**

Respondenterna fick rangordna vilka rättvisprinciper de ansåg viktiga att ta hänsyn till vid lönesättningen. Detta visade sig vara överraskande samstämmigt inom samtliga funktioner, och med några få avvikelser svarade de att de ansåg att principerna kom i följande ordning (viktigast först): Arbetskrav, beteende, produktivitet, anställningstid, utbildning, marknadsmässighet, likabehandling, personligt upplevd rättvisa och behov. De avvikelserna avsåg bara att två principer efter varandra bytte plats, ingen av respondenterna hade valt en helt annan ordning. De flesta avvikelser återkom bland de tre sista uppräknade principerna.

### **4.2.4 Förtroende för chefens förmåga att sätta en rättvis individuell lön**

Ungefär hälften av respondenterna är positiva till en individuell lön och skulle kunna tänka sig att ha det, men förvånande nog hade nästan ingen av dessa förtroende för att deras chef skulle kunna sätta en rättvis individuell lön för dem. En chef menar att han:

*“... har inte förtroende för att min chef kan sätta en rättvis, han greppar inte det där. Han vet inte detalj hur det fungerar på arbetsplatsen.”*

En polis i yttre tjänst beskriver varför hon upplever att individuell lön vore orättvis och varför hon inte har förtroende att chefen lönesätter rättvist:

*“Om min chef i turlaget skulle sätta lönen tycker jag att det skulle kännas orättvist för att han*



*är mer kompis med vissa i turlaget än med andra. Om chefen på stationen däremot skulle sätta lönen skulle det kännas orättvis för att hon inte är med oss ute i det dagliga arbetet.”*

En utredare menar att en svårighet med att sätta en rättvis lön är att det blir godtyckligt och att de som fjäskar för chefen får bättre lön. En av hans kollegor pekar på risken att de personer som är verbala och kan tala för sin sak för en bättre lön av den anledningen, och inte nödvändigtvis för att de gör ett bättre jobb och att anställda som vågar stå upp och säga sin åsikt kan bli missgynnade.

## 5 ANALYS

### 5.1 Kompetens och kriterier

Vi frågade alla respondenter vilka kompetenser en bra polis besitter. De framhävde då personliga egenskaper, exempelvis att man bör vara ödmjuk, lyhörd och flexibel. Dessa svar kanske inte är något unikt för just polisen, vi tänker oss om man frågar andra yrkesgrupper om de kan beskriva en bra medarbetare så är det troligt att man också framhäver personliga egenskaper som svar. Syftet med frågan var att se vad respondenterna värdesätter för kompetens hos poliser och således vad som bör lönesättas. Vi fann att det var de personliga egenskaperna som lyftes fram och att det inte fanns någon större skillnad mellan vilken kompetens en bra polis besitter och vilka kriterier som anses viktiga av medarbetarna vid en individuell lönesättning. Inte heller var det någon större skillnad mellan de tre olika funktionernas svar om vilka kompetenser en bra polis besitter, alla funktionerna framhöll personliga egenskaper.

Respondenterna fick också frågan vad det de ansåg var viktigt att ta hänsyn till vid en individuell lönesättning. När vi delat upp respondenternas svar i *formella* och *individuella* faktorer, så såg vi att det som vägde över var de individuella faktorerna, vilket även tidigare forskning visar (Nilsson & Ryman, 2005). Det är de personliga egenskaperna och beteendet som är viktigt, samtidigt som det är just det som är svårast att mäta.

#### *Formella faktorer*

Utbildningar, personalansvar (antal medarbetare man har ansvar för), arbetskrav t.ex. om du är instruktör, ansvar och befogenheter, arbetsuppgifter, utbildningar inom polisen, specialitet ex barnutredare.

#### *Individuella faktorer*

Beteende, egenskaper, kvalitén på arbetet, intresse för den egna organisationen, en vilja att göra rätt, en välmående personalstyrka, resultat, hur man är som chef, resultat genom att mäta vad "enheten" presterar, kompetens, måluppfyllelse (t.ex. antal ordningsböter, alkoholutandningsblås), produktion, arbetslivserfarenhet, engagemang, entusiasm, kunskap, att det man gör blir bra, hur bra man är på att bemöta folk.

Cheferna svarade i högre grad än de övriga funktionerna att hänsyn skall tas till ansvar och befogenheter, vilket kan förklaras med att poliser i yttre tjänst och utredare har väldigt klara ansvarsförhållanden, det är noga tydliggjort i organisationen vilka funktioner som har befogenhet att ta vissa beslut, vilket gör att det blir en självklarhet för poliser i yttre tjänst och utredare vilka befogenheter de besitter medan chefer har olika ansvar dem emellan beroende på att de har personalansvar och personalstyrkan kan variera i antal.

Chefer svarade också i högre grad än de övriga funktionerna att resultatet var viktigt att ta hänsyn till vid en individuell lönesättning. Vi tror det beror på att de chefer vi intervjuat har det övergripande ansvaret för enhetens resultat och resultatet blir således ett mått på hur chefen har lyckats nå målen. Resultatet för enheten blir på ett sätt inte ett individuellt resultat

för chefen eftersom det är medarbetarna på enheten som presterar de resultat som mäts, det tror vi bidrar till att cheferna lyfter fram detta kriterium eller kanske snarare att poliserna i yttre tjänst och utredarna inte gör det.

### 5.1.1 Individuella faktorer

#### *Skicklighet*

Flera av respondenterna nämnde personliga egenskaper som viktiga vid en individuell lönesättning, t.ex. att kunna bemöta människor på ett bra sätt, samtidigt sa de att dessa egenskaper var en självklarhet och en grundförutsättning i polisverksamheten och att dessa inte borde innefattas i den individuella lönen. Ett problem som vi ser, blir att ta reda på vilka egenskaper som skall innefattas i tjänsten och vilka egenskaper som skall ge extra i lönekuvertet.

Alla var överens om att personliga egenskaper är viktiga och bör tas hänsyn till vid lönesättning men problemet är hur och vilka egenskaper som bör bedömas. Exempelvis så kan man fråga sig om inte alla poliser bör vara socialt kompetenta och ansvarstagande?

I den bedömningsmall som används för lönesättning för kommissarier finns flera kriterier som anspelar på medarbetarens skicklighet t.ex. muntlig och skriftlig kommunikation, engagemang och social säkerhet. Som vi ser det skulle även dessa kriterier kunna vara giltiga vid individuell lönesättning för andra funktioner inom polisen, men vi anser att frågan istället är om de är tillräckliga och hur de skall mätas.

#### *Prestation*

Flertalet av respondenterna som sa att de var emot individuell lön hänvisade till argumentet att prestation och kompetens inte går att "mäta" på ett rättvist sätt.

Användandet av ordet "mäta" visar på att man fäster stor betydelse vid att systemet bygger på en bedömning som skall vara relativ, det vill säga att man får en siffra i hur väl man uppfyller varje kriterium. De individuella kriterierna bygger på att man kan uppfylla dem i större eller mindre utsträckning. Det betyder således att en chef exempelvis skall kunna bedöma huruvida en medarbetare är mer empatisk än en annan, vilket blir subjektivt och kan uppfattas som orättvist av de som skall bedömas.

Holgersson (2008) menar att det skiljer sig mycket mellan enskilda polismän i hur mycket de presterar, han har då tittat på konkreta mått som utandningsblås, rapporter och antal gripanden. Skillnader i prestation framhöll även våra respondenter som ett argument för individuell lön. Vissa av respondenterna ansåg det orättvist att de hade samma lön som kollegor som hade mindre arbetskrav och presterade sämre. Dock framhöll alla respondenter att endast titta på konkreta mål som utandningsblås och anmälningar inte ger en rättvis helhetsbild av en polis prestation, eftersom det inte säger någonting om kvalitén på det utförda arbetet.

Johansson et al. (2009) pekar på att kriterierna måste vara tydliga, vilket Sjölund och Wise (1997) menar kan vara problematiskt i offentliga organisationer där resultat är svårt att mäta. Det är inte svårt att formulera mätbara mål, men svårigheten ligger i att formulera mål som

kopplar ihop det utförda arbetet med relevant effekt och kan verka vägledande för de anställda. Att ha ett mål som säger att varje enhet/område ska göra 10 000 utandningsblås per år är inget konstigt. Det är ett accepterat mål i organisationen och det är heller inga svårigheter att mäta resultatet av det, men som Holgersson (2008) påpekar säger målet i sig ingenting, det är effekten av målet man vill åt, det vill säga minska antalet döda i trafiken. Att bedöma en enskild polis arbetsprestation efter ett sådant konkret mål i en verksamhet där ett gott arbete inte så lätt låter sig definieras tror vi kan bli missvisande. Som Alsterdal och Wallenberg (2010) pekar på finns det en risk att man endast tar hänsyn till det som är enkelt att värdera än det som är viktigt för organisationen och som kan vara svårare att definiera.

### **5.1.2 Formella faktorer**

#### *Arbetskrav*

Arbetskrav var också en viktig faktor som lyftes fram av respondenterna, vilket inte är en förändring mot rådande lönesystem där olika funktioner har olika lön. Att olika tjänster ska ha olika betalt verkade vara en gängse uppfattning bland respondenterna. Likaså var de överens om att instruktörer bör ha mer i lön än de som inte är instruktörer och att arbeta som instruktör kunde vara ett kriterium i den individuella lönesättningen.

#### *Formell kompetens*

Respondenterna ansåg att den formella kompetensen var viktigt att ta hänsyn till vid individuell lönesättningen om utbildningarna var relevanta för polisverksamheten. Vad respondenterna menade med ordet "relevant" var att utbildningen handlade om något som hade med funktionen att göra, t.ex. så var ledarskapsutbildningar relevanta för chefer men inte för obefordrade poliser i yttre tjänst. Flera av poliserna sa att det var betydelselöst att bara ha en utbildning på pappret, det som var viktigt var att kunna visa kunskaperna i praktiken. Med detta resonemang tangerar ett formellt kriterium till individuell lön som formell kompetens att bli ett individuellt kriterium, det vill säga hur medarbetaren är och presterar. Detta resonemang verkar även ledningen köpa då det inte finns något kriterium som rör den formella kompetensen i deras bedömningsmall.

## **5.2 Rättvisa**

Precis som Andersson-Stråberg et al. (2007) förklarat i sin studie är det viktigt att personalen accepterar lönesystemet för att det ska få genomslagskraft och att det finns förtroende för det beslutsfattare som sitter i en lönesättande position. Det är anmärkningsvärt att trots att flera i vår studie var positiva till en individuell lön fanns det nästan inget förtroende för att chefen skulle kunna sätta en rättvis individuell lön.

### **5.2.1 Rättviseanalys enligt Rawls teori**

En av de personer vi intervjuade tyckte det kändes fel med individuell lön för han tyckte inte att man skulle ställa människor emot varandra, och tyckte det var mest solidariskt med

lönefallor. Istället tyckte han att det var mer rättvist att olika tjänster eller positioner medförde olika lön, vill en person ha högre lön får han eller hon helt enkel söka sig till en position som medför högre lön. Detta går hand i hand med Rawls (1971) rättviseteori där differensprincipen säger att olika lön kan vara rättfärdigat om ett kopplas till positioner som är öppna och möjliga för alla.

De personer som var öppna och positiva i för individuell lön hävdade att det var mest rättvist att bli bedömd efter sin prestation för att alla uträttar olika mycket, och för att det stimulerar till ett bättre utfört arbete. En anledning till denna åsikt kan vara att personerna inte bär den teoretiska slöja av okunnighet som var en förutsättning i Rawls (1971) ursprungsposition, kanske har dessa individer upplever att de gör ett bättre jobb än kollegorna och har tilltro till att de skulle få en hög individuell lön, och på så sätt känner de till vilka förutsättningar de har att få en bra placering i det teoretiska samhällssystemet. En förklaring till de respondenternas motvilja mot individuell lön kan förklaras genom att de är rädda att inte uppfylla krav för en hög individuell lön, det vet helt enkelt vad de har men inte vad de får. De väljer det alternativ med minst risk, det vill säga lönefälla.

### **5.2.2 Rättviseanalys enligt Colquitts teori**

#### *Processuell rättvisa*

Några av de personer vi intervjuat ser svårigheter för polismyndigheten att utforma ett system som möjliggör en rättvis bedömning för individuell lön. Precis som Colquitt (2001) beskriver är det viktigt att personalen har ett förtroende för att resursfördelningen är rättvis och för att detta ska ske är det viktigt att låta personalen vara delaktig i processen. Ett sätt att göra detta i praktiken är att låta personalen vara behjälpliga i utformningen av bedömningskriterier eller medverka i lönesättningen av varandra. En av de personer vi intervjuade uttryckte sin oro för att lönekriterierna inte skulle vara heltäckande och konkreta, och det som skulle styra löneutvecklingen istället skulle bero på chefens godtycklighet och vilket förhållande denne hade till olika anställda. En annan person var positiv till individuell lön i teorin, men visade brist på förtroende att myndigheten i praktiken skulle kunna utforma ett rättvist system för individuell lön, och menade att detta var paradoxalt för rättsorganet polismyndigheten.

#### *Distributiv rättvisa*

I våra intervjuer fanns några personer som ansåg att de var orättvist lönesatta genom sin nuvarande lönefälla. De ansåg att de hade mer ansvar och svårare arbetsuppgifter än många kollegor med samma lön. Colquitt (2001) menar att de personer som fått mer eller mindre i lön än vad deras prestation motsvarar kommer att känna sig orättvist behandlade i enlighet med teorin om distributiv rättvisa. Risken med dessa personer som tar mycket ansvar och har krävande arbetsuppgifter är att de kommer att anpassa sin arbetsinsats till vad de anser motsvarar lönen, och detta kan sänka kvalitén och produktiviteten inom polisen. I detta fall skulle en individuellt satt lön kunna påverka deras känsla av rättvisa och hålla deras arbetsprestation på en fortsatt hög nivå.

#### *Interpersonell rättvisa*

Colquitt (2001) beskriver genom den interpersonella rättvisa vikten av att en överordnad bemöter sin anställda med artighet, värdighet och respekt och att detta bemötande kan ge de anställda en större förståelse för negativa beslut som den överordnade tar. En polis i yttre tjänst beskrev sin oro för att en del personer skulle gynnas i en löneförhandling eftersom de var närmare vänner med chefen än andra. För att de anställda ska uppleva interpersonell rättvis är det viktigt att begrepp som artighet, värdighet och respekt infrias, men också att det görs på ett sätt som är lika för alla.

### *Informativ rättvisa*

Den informativa rättvisa (Colquitt, 2001) visar att ett viktigt perspektiv av rättvisa är kommunikation, och dess uppriktighet, tydlighet och kontinuerlig. En åsikt som framkom av en polis i yttre tjänst under intervjuerna var att det skulle upplevas som orättvist om chefen på stationen skulle bestämma lönen eftersom denne inte medverkar ute på fältet i det dagliga arbetet. Detta påvisar att det kan finnas en brist i kommunikationen som inte innefattar den individuella lönesättningen, utan snarare en brist i insynen och den dagliga kommunikationen. En tydligare och kontinuerligare kommunikation emellan inre chef och poliser i yttre tjänst skulle kunna skapa ett mer kommunikativt klimat som i sin tur skulle kunna leda till ett större förtroende för chefen att kunna göra en rättvis lönebedömning.

### **5.2.3 Rättviseanalys enligt Nilsson och Rymans teori**

Respondenterna hade överlag liknade åsikter om vilka perspektiv som var mest rättvisa vid lönesättning. De principer som respondenterna ansåg vara viktigast var arbetskrav, beteende och produktivitet. Detta var genomgående för alla respondenter, även om den inbördes ordningen varierade något.

En av cheferna ansåg att hon hade för låg lön i förhållande till sitt ansvarskrav och sina befogenheter och jämförde med andra tjänster hon hade haft med liknande lön men mindre krav. Hon tyckte att det hade varit mer rättvist att se till hennes arbetskrav när hon blev lönesatt. En annan polis ansåg att poliser skulle utstå hot, kränkningar och våld i sitt arbete och att detta arbetskrav borde vägas in mer vid lönesättningen. Flera poliser ansåg att det vore rättvist att ta hänsyn till ansvarsfördelningen och arbetsplatsens belastning. Detta överensstämmer med Nilsson och Rymans (2005) princip om att det är rättvist att lönesätta utefter de ansvarskrav ett jobb innebär gällande resurser, personal svårighetsgrad och antal arbetsuppgifter.

Produktiviteten går lite i samma linje som arbetskrav, men istället för att mäta det som ska göras och ansvar som det medför så mäts utfallet och det som bidrog till företagets ekonomiska utveckling (Nilsson & Ryman, 2005). Runt hälften av de intervjuade var positiva till individuell lön rent teoretiskt och ansåg att det vore rättvist att bli bedömd utefter vad som utträttas.

Många av respondenterna ansåg att beteende skulle ligga till grund för en stor del av en rättvis bedömning. De menade att egenskaper som sociala och verbala förmågor var viktiga i en polis

arbete. Dessutom menade de att en stor del av arbetet går ut på att samarbeta och vara lyhörda. En åsikt som några av respondenterna vägrade in var att dessa egenskaper skulle ses som grundläggande krav istället för löneförhöjande faktorer, just för att de är nödvändiga i polisarbetet. Nilsson och Ryman (2005) menar att en fördel med detta perspektiv är att även detta främjar företagets utveckling, samtidigt som kvalitén värdesätts, risken är dock att det bygger på en subjektiv bedömning, är svårt att kvantifiera och det finns brister i chefens delaktighet och medvetenhet i individens dagliga arbete.

På nästa nivå kunde vi i vår empiri utläsa att lön utefter anställningstid, utbildning och marknadsmässig efterfrågan av kompetensen var de rättviseperspektiv som följde, även dessa med några små variationer. Respondenterna tyckte att detta skulle vägas in men inte att det skulle vara styrande. Ett par av respondenterna resonerade kring att anställningstid och utbildning inte betydde speciellt mycket på pappret, det viktiga var vilka lärdomar individen dragit av sina erfarenheter och hur det användes i arbetet. Anställningstiden är en av de faktorer som spelar roll i den lönefälla som dominerat inom polisen.

De rättviseperspektiv som kom i sista hand var likabehandling, personligt upplevd rättvis och behovsmässig rättvisa. En anledning till att poliserna rangordnar likabehandlingsperspektivet på rättvisa så långt ner trots att ungefär hälften är positiva till lönefälla kan bero på att de ser det som självklart att ingen ska diskrimineras och att det inte behöver råda millimeterrättvisa gällande lönen, men att den ska vara jämlikt och rättvisande. Dessutom är polisen en myndighet där det råder förhållandevis stor jämlikhet, och trots att många fördomar menar att polisyrket är typiskt mansdominerat så är det nuförtiden vanligt med både kvinnor och invandrare inom kåren och något som organisationen ständigt strävar mot (Holgersson, 2008), och det kan vara en indikator på att organisationen redan upplevs som förhållandevis likabehandlande. Samtliga av de tillfrågade menar också att olika funktioner kan ha olika lön.

Den personligt upplevda rättvisan som Nilsson och Ryman (2005) tar upp speglar snarast den anställdes syn på sin egen lön. Det rådde delade meningar om den lön respondenterna hade upplevdes som rättvis, vissa ansåg sig ha hög lön jämfört med andra, och en del ansåg att de var värda mer. Våra respondenter hade svårt att relatera till denna princip, och menade att det är väl klart att det är viktigt att lönen upplevs som rättvis, men att det inte går att lönesätta med den principen som utgångspunkt.

Den princip som kom odelat sist var behovsrelaterad rättvisa. Respondenterna menade att individens behov inte har med rättvis lönesättning att göra. Två av respondenterna som föredrog lönefällan menade dock, som svar på andra frågor, att eftersom prestationerna varierar under livet alla faser är det mer solidariskt att alla har samma lön. Detta kan på ett sätt tillskrivas behovsrättvisa, då de menar att en personlig nedgång som avspeglas i arbetet inte behöver verka avgörande för lönen, utan istället bara ses som en tillfällig svacka. Dessutom menade en respondent att det finns ett behov av högre ingångslönen för en nyutbildad polis, eftersom de ofta är i kast med att starta familj och bygga bo, något som också kan tillskrivas behovsperspektivet. Dessa två svar till trots, sa alla respondenter att behov var det sista som skulle styra en rättvis lönesättning.

Sammanfattningsvis ser vi att de kriterier som upplevs som viktigast (arbetskrav, beteende och prestationer) är det som speglar sig i vilka rättviseperspektiv våra respondenter anser vara viktiga vid individuell lön. Vi kan dock inte med säkerhet säga att de verkligen förhåller sig på detta sätt, eller om de intervjuade har blivit färgade av tanken på de kriterier vi presenterat och sedan fastnat i detta resonemang vid sin bedömning av rättviseperspektiv av vikt. Det är inget konstigt att dessa två är samstämmiga, det som upplevs som rättvist borde också vara ett viktigt att ta hänsyn till vid individuell lön. Man kan även tänka sig att både kriterierna och rättviseperspektiven arbetskrav, beteenden och prestation är generella och dessa tre tillsammans ger en helhetsbild av hur ett arbete utförs, vad skall göras och hur det görs.

### **5.3 Polisens organisationskultur och organisationens förutsättningar**

Två av våra respondenter, båda utredare, som var emot en individuell lönesättning använde sig av argument som löd att "man är i olika faser i livet", och de menade att man möjligen inte presterar lika bra om man t.ex. ligger i en skilsmässa eller snart ska pensionera sig. Dessa svar ger uttryck för en solidaritet gentemot kollegor och kan förklaras utifrån ett organisationskulturperspektiv dels genom en stark kollegialitet som bland annat Granér och Knutsson (2001) nämner, och dels kan man förstå svaret utifrån att poliserna ser att de är anställda i organisationen för alltid. Som Stenmark (2005) påpekar ligger det i organisationskulturen att poliser anser att är man polis så är man alltid polis, visst finns det anställda som byter bana men dessa är oerhört få om man jämför med privat sektor. Vi tänker oss att ett argument som ovan inte skulle vara vanligt i en privat organisation där organisationskulturen inte innefattar ett livslångt åtagande och där anställningstryggheten inte är lika säker.

De av respondenterna som var emot individuell lön ansåg inte att man skulle ha exakt samma lön, de tyckte att en viss differentiering var acceptabel och att det skulle grunda sig på tjänsteålder och funktion, det vill säga det lönesystem som har varit rådande i organisationen. Stenmark (2005) menar att för att passa in i polisorganisationen bör man inte ha högre lön än de som har samma arbetsuppgifter än en själv. En av respondenterna berättade ett exempel på just detta; en kollega fick en löneökning som ingen annan av de anställda förstod, det skapade en konflikt och osämja och det slutade med att han flyttade från enheten.

Attityden som säger samma lön för samma funktion, kan också förklaras genom en solidaritet och kollegialitet, som Stenmark (2005) menar kan uppkomma genom att arbeta i våldets närhet. Poliser är tränade till att arbeta två och två och skydda varandra i olika situationer och det medför att individer svetsas samman. Då skulle man kunna tänka sig att detta synsätt inte är applicerbart på chefer och till viss del utredare som inte direkt möter våld i vardagen, men de flesta poliser har börjat sin bana inom polisen på samma sätt och formats av den rådande organisationskulturen, enligt Schein (1985) så är organisationskultur något som man lär ut till nya medlemmar som ett sätt att tänka och känna.

Man kan också se att dessa tankar om "lika lön för lika tjänst" präglas av konservatism, en attityd som säger att vi har alltid haft det så här och det har alltid fungerat. Konservatism menar Granér (2004) är kännetecknande för polisens organisationskultur. En av



respondenterna i yttre tjänst pekade på att arbetets natur är av kollektiv art, han pekade på som tidigare nämnt att man arbetar två och två och i turlag. Han nämnde att ledningen ser på dem som ett kollektiv, och frågar sig vad det ger för signaler till medarbetarna att, i ett sådant kollektiv arbete, individualisera lönerna.

Alla som var positiva till individuell lön gav dock uttryck för att de inte hade förtroende för att deras chefer inte skulle kunna sätta en rättvis lön på dem själva. Stenmark (2005) och Holgersson (2008) menar att det finns en misstro gentemot ledningen i polisorganisationen som bygger på ett avstånd mellan golvet perspektiv och ledningens perspektiv. Holgersson säger att poliser långt ner i organisationen upplever att chefer högre i upp organisationen inte förstår dem och att det i organisationskulturen finns ett avståndstagande mot chefer. Likaså pekar Tengblad och Andersson (2009) på att det i organisationskulturen finns ett traditionellt sätt att arbeta och att det kan skapa en misstro mot reformer. Cheferna i vår studie sa samma sak som poliserna i yttre tjänst angående om deras chefer i sin tur kan sätta en rättvis lön, det kan förklaras med att de chefer vi intervjuat och inte var tillräckligt högt upp i organisationen och därför identifierade sig mer med de anställda "på golvet" eller att de helt enkelt inte ansåg att deras chefer var kapabla att sätta en rättvis individuell lön på dem.

Ett argument som användes av respondenterna mot individuell lön var att det rörde sig om så lite pengar som kunde fördelas mellan medarbetarna. Wise och Sjölund (1997) påpekar att i offentliga verksamheter är handlingsutrymmet begränsat, vilket även innefattar ekonomiska begränsningar. En av respondenterna med facklig insyn sa att det individuella löneutrymmet handlar om hundralappar, vilket i så fall skulle kunna skapa merarbete och konflikter i förhållande den eventuella vinsten. Vi ställer oss frågan om det varit mer befogat med individuell lön om potten varit större, eller om det hade skapat större orättvisor, klyftor och konflikter. Vi kan inte med säkerhet svara på detta, utfallet skulle lika gärna kunna bli att en större pott hade gjort individuell lön mer accepterad i organisationen, genom att löneprocessen varit värd besväret.

Holgersson (2008) menar att polisverksamheten är svårkontrollerad, och att varje polisman har stor handlingsfrihet, vilket flera av poliserna i yttre tjänst nämner som ett skäl mot individuell lön. De pratade om att cheferna inte kunde se var de gör när de är ute och arbetar. Även chefer nämnde detta argument. Att arbetet är svårkontrollerat hänger ihop med att arbetsuppgifterna inte är tydligt konkretiserade och att målet med offentlig verksamhet inte är att skapa maximal produktivitet (Christensen et al., 2005).

## 6 SLUTSATS

### 6.1 Slutsats och diskussion

Studien har kommit fram till att de kompetenser som anses viktiga att ta hänsyn till vid individuell lönesättning är arbetskrav, prestationer och personliga egenskaper. Denna slutsats skiljer sig inte åt från tidigare forskning om individuell lön. Respondenternas tyngdpunkt låg på de personliga egenskaperna och arbetskrav, vilket kan förklaras med en svårighet att mäta prestation på ett rättvist sätt i en offentlig verksamhet. Respondenterna ansåg att personliga egenskaper var mycket viktigt att ta hänsyn till samtidigt som de insåg svårigheterna att göra detta på ett bra sätt. Att arbetskrav lyftes fram är inte förvånande eftersom polisen har en tradition med lönesättning efter funktion. Det var inga markanta skillnader mellan de tre olika funktionerna i deras svar om vad som bör lönesättas, dock visar studien att cheferna var mer benägna att vilja bli lönesatta efter prestation och ansvar än utredare och poliser i yttre tjänst.

Vi har pekat på svårigheter för polisen att införa individuell lön, dels genom att polismyndigheten är en offentlig organisation där särskilda förutsättningar råder och dels genom att organisationskulturen inom organisationen gör att det finns ett visst inbyggt motstånd mot reformer som är påkallade från ledningens sida samt en förtroendeklyfta mellan medarbetare och chefer högt upp i organisationen. Kollegialiteten som råder inom polisen har också använts som ett argument mot individuell lön med förklaring att arbetet är av den arten att flertalet av poliserna arbetar två och två, i turlag och i grupper, och att individualisera ett arbete som bygger på samarbete kan försvåra och försämra sammanhållning och samarbete i gruppen. En annan svårighet som framkommit i studien är att ingen av de vi intervjuat hade förtroende för att deras respektive chef kunde sätta en rättvis individuell lön på dem, vilket är en förutsättning för en acceptans av ett individuellt lönesystem. Vi tror det är viktigt att använda sig av lönekriterierna som stämmer överens med de mål som finns i verksamheten. Tydliga lönekriterier är ett sätt för ledningen att kommunicera målen och få de anställda att arbeta i den riktning som ledningen vill. Dock har vi i arbetet pekat på svårigheten att sätta relevanta mål för en verksamhet som polisen.

Vår studie har också visat att det finns stora åsiktsskillnader om lönefälla eller individuell lön är mest rättvis. Den största skillnaden vi funnit är att det råder oenighet i om det är rättvist att få lön efter det faktiska arbete en person utför och på så sätt stimulera de bästa medarbetarna, eller att vara solidarisk mot de medarbetare som presterar sämst. Denna motsägelse är kärnan i frågan om vilket av lönesystemen som är mest rättvist.

Vi ställer oss frågande till om individuell lön kan fungera i alla funktioner inom polisen, och tänker då främst på poliser i yttre tjänst. Detta dels på grund av en motvilja som framkommit hos de respondenter vi intervjuat, och dels på svårigheterna i att bedöma deras arbete. Vår studie visar att det är svårt att arbeta fram kriterier som bedömer en helhet inom denna funktion, chefens insyn i den löpande verksamheten har lyfts fram av respondenterna som liten och de menar dessutom att det är svårt att härleda individuella insatser. För att individuell lön skall fungera tror vi att det är viktigt att ha medarbetarna med sig i frågan. Vi

upplevde ett visst motstånd även om fler än vi trodde före studien var positiva till individuell lön.

Studien visa också att det är viktigt att medarbetarna själva får vara delaktiga i att arbeta fram ett fungerande individuellt lönesystem, och att det i sin tur bidrar till en större känsla av delaktighet och acceptans för denna form av lönesättning. Vår studie visar även att det är av vikt att ett beslut om individuell lön inte tas av ledningen och direkt omsätts i handling i organisationen, utan lönesystemet måste genomarbetas ordentligt innan de olika funktionerna lönsätts individuellt. Vi tror det att det är viktigt att i möjligaste mån möta medarbetarnas önskan om vilken lön de vill ha i syfte att skapa bra förutsättningar för både individerna och organisationen.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Respondenterna upplevde det viktigt att förutom arbetskrav, även ta hänsyn till prestationer och personliga egenskaper vid bedömning av vilka kriterier som skall innefattas i den individuella lönen. Vi anser också detta är viktigt eftersom det skulle kunna medföra en balanserad och hållbar utveckling för organisationen genom att mätbara prestationer bidrar till kortsiktiga resultat för organisationen så att de kvantitativa målen nås t.ex. utandningsblås, och samtidigt kan de personliga egenskaperna ge resultat för organisationen i ett längre perspektiv genom att bygga en grund för socialt förtroende och goda relationer till medborgarna, trots att detta kan vara medföra kostnader på kort sikt. Detta medför att det vore intressant för vidare forskning att studera de ekonomiska konsekvenserna av individuell lön både för individen och organisationen och att utreda vilka ekonomiska vinster organisationer med individuell lön kan göra och på vems bekostnad. Även för individen vore det intressant att se hur löneutvecklingen kan se ut i en offentlig verksamhet med individuell lön. Vi anser också att det hade varit intressant att utreda vidare om en större disponibel lönepott hade kunnat underbygga en individuell lön i större utsträckning, och eventuellt kunnat medföra att de eventuella vinsterna för individer blivit större och därmed skapat en positivare attityd bland fler anställda och gjort individuell lön värt riskerna.

Ett förslag till vidare forskning är att undersöka idén om att lönesätta hela turlaget som en enhet efter hur väl turlaget presterar, eftersom polisernas arbete till stor del bygger på samarbete. Ett annat förslag till vidare forskning är att studera om lönesättningen kan upplevas som mer rättvis om gruppen hjälps åt att utvärdera och lönesätta varandra, eftersom dessa har en större inblick i arbetet än cheferna och skulle kunna ge en klarare bild av individens arbete.

Vi valde att tita på frågan ur ett organisationskultur- och rättviseperspektiv, andra faktorer som också skulle kunna studeras är ålder, kön, etnicitet och utbildning det vill säga demografiska faktorerens betydelse för eventuella skillnader och likheter i attityderna kring individuell lön.

## 7 REFERENSER

Alsterdal, L., & Wallenberg, J. (2010). *Individuell lön i praktiken – En studie om verksamhet och lönesättning i kommunal sektor*. Sveriges Kommuner och Landsting. Webbsida: [http://brs.skl.se/brsbibl/kata\\_documents/doc39627\\_1.pdf](http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39627_1.pdf) (Nedladdad 22 november 2011).

Andersson, T., & Tengblad, S. (2009). When complexity meets culture: New public management and the Swedish police. *Qualitative research in accounting & management*, 6, 1-2, 41-56.

Andersson-Stråberg, T., Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2005). Attitudes towards individualized pay among human service workers in the public sector. *Change and quality in human service work*, Organizational psychology and healthcare, 4, 67-82. Munich, Rainer Rapp.

Anderson-Stråberg T, Sverke M & Hellgren J (2007): "Perceptions of justice in connection with individualized pay setting". *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 431–464.

Arbetsgivarverket, (2010). *Att leda och styra med individuell lön*. Webbsida: <http://www.arbetsgivarverket.se/upload/Avtal-Skrifter/Skrifter/Att%20leda%20och%20styra%20med%20individuell%20lön.pdf> (Nedladdad 22 november 2011).

Bourdieu, P. (1999). *Moteld. Texter mot nyliberalismens utbredning*. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag.

Christensen, T., Leagreid, P., Roness, P-G., & Røvik, K-A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB.

Colquitt, J. A. (2001). *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkesorganisationskultur*. Akademisk avhandling. Lund: Socialhögskolan.

Granér, R., & Knutsson, M. (2001). *Perspektiv på polisetik*. Studentlitteratur: Lund.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holgersson, S. (2005). *Yrke: POLIS. Yrkeskunskap, motivation, It-system och andra förutsättningar för polisarbete*. Akademisk avhandling. Linköping: Institutionen för datavetenskap.

Holgersson, S. (2008). *Spelar skillnader i arbetsprestation mellan poliser någon egentlig roll?* Akademisk rapport, Växjö Universitet.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Johansson, A., Nilsson, A., & Kardemark, J. (2009). *Individuella löner i skolan, Verktyg eller Sattyg?* Vulkan.

Nilsson, T., & Ryman, A. (2005). *Individuell lön – lönar det sig? Fakta och tro om individuell lönesättning.* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Perry, J., Sjölund, M., Sjöström, A., & Wise, L. (1997). *Lön för mödan. Lönesättning i offentlig sektor.* Arbetsgivarverket. Kommentus förlag: Göteborg.

Polisförbundet, (2011). *Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet (RALS 2010–2012).* Webbsida: <http://www.polisforbundet.se/Texteditor/DisplayAttachment.aspx?id=3560> (Nedladdad 15 november, 2011).

Rawl, J. (1971). *A theory of justice.* Oxford: Oxford University Press.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sjöström, A. & Wise, L. (1997) Den offentliga sektorns särdrag, in Perry, J., Sjölund, M., Sjöström, A., & Wise, L. (ed.) *Lön för mödan. Lönesättning i offentlig sektor, pp. 9-18.* Arbetsgivarverket. Kommentus förlag: Göteborg

Statens organisationskulturråd (1993). *Nationalencyklopedin: ett uppslagsverk på vetenskaplig grund utarbetat på initiativ av Statens organisationskulturråd.* Bd 11, [Kil-Käf]. Höganäs: Bra böcker.

Statens organisationskulturråd (1995). *Nationalencyklopedin: ett uppslagsverk på vetenskaplig grund utarbetat på initiativ av Statens organisationskulturråd.* Bd 16, [Rok-Smu]. Höganäs: Bra böcker.

Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur. En explorativ studie.* Akademisk avhandling. Umeå: Pedagogiska institutionen.

Stråberg, T. (2010). *Employee perspectives on individualized pay: Attitudes and fairness perceptions.* Akademisk avhandling. Stockholm: Psykologiska institutionen.

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide**

Vilken befattning har du?

Varför blev du polis?

Vad motiverar dig i arbetet?

#### Kompetens

Vilken kompetens anser du att en bra chef/ utredare/polis i yttre tjänst besitter?

Varför anser du att just detta är viktigt?

Vad tycker du ska tas hänsyn till vid individuell lönesättning (inom din funktion)?

Hur viktiga på en skala från 1-5 är följande kriterier: Tidigare utbildningar, utbildningar inom polisen, beteende och egenskaper, prestationer, arbetskrav och anställningstid?

Hur kan dessa kriterier mätas?

#### Rättvisa

Hur bestäms din nuvarande lön?

Upplever du att har en rättvis lön? Varför/Varför inte?

Hur rangordnar du följande sätt att bestämma lön rättvist: behov, arbetskrav, produktivitet, beteende, marknad, utbildning, anställningstid, likabehandling, personligt upplevd rättvisa?

Om du jämför en individuellt baserad lön med en lönestege, vilken anser du då vara mest rättvis?

Vilket lönesystem skulle du själv helst ha?

Har du förtroende för att din chef kan sätta en rättvis individuell lön på dig?

Ser du några problem eller möjligheter för chef/utredare/ polis i yttre tjänst med individuell lönesättning?

## Bilaga 2

### Mall för bedömning av resultat och skicklighet

Namn:

Datum:

#### Värdering bedöms i fyra nivåer och definieras enligt nedan:

A = Mindre bra                      Prestationen behöver förbättras i ett eller flera avseenden för att fylla funktionens krav

B = Bra                                      Uppfyller de krav som normalt krävs för funktionen

C = Mer än bra                      Överträffar i många avseenden vad som normalt krävs för funktionen

D = Utmärkt                      Överträffar vida de krav som ställs för funktionen och gör en utomordentlig prestation

Kriterier för lönesättning enligt Medarbetarpolicyn	A	B	C	D	Kommentar
Arbetsresultat i förhållande till uppställda mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ansvarstagande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Samarbete och kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Förmåga att svara upp mot nya krav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Förmåga till helhetssyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Effektiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Engagerad och tillgänglig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Övrigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

## Kriterier för lönesättning för chefer enligt

<b>Polisens medarbetarpolicy</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Kommentar</b>
Verksamhetsansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbetsgivaransvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ledarrollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

<b>Polisens ledarkriterier</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	
Muntlig och skriftlig kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mål och resultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Analys och helhetssyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Social säkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Utveckling och förändring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Skapa delaktighet och motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





# Intrapolis

## Engagerade medarbetare ska belönas

**Samtliga löneavtal på central och lokal nivå är klara sedan en tid tillbaka. Det känns bra, samtidigt som vi alla ska vara medvetna om att överenskommelser alltid innehåller kompromisser.**

Löneavtalet mellan arbetsgivaren och Polisförbundet var det sista av de lokala avtal som rör anställda i vår myndighet. SACO-S, ST och SEKO var redan tidigare klara med sina avtal.

För Polisförbundets medlemmar betyder det att ingångslönen blir lika i hela landet, nämligen 21 300 kronor. Önskemål om ännu högre ingångslön har alltså inte vunnit gehör i avtalet. I avtalet har parterna kommit överens om individuell lönesättning för dem som har en arbetsledande befattning och om att ta bort handledar- och instruktörstilläggen. Den sistnämnda åtgärden har vidtagits för att kompensera den nationella höjningen av ingångslönen.

### Tillägg som individuell lön i framtiden

Jag tycker att detta är en viktig fråga att fundera över, bland annat mot bakgrund av att det ibland är svårt att få duktiga instruktörer och handledare att ställa upp. Även om många tycker att det är utvecklande och stimulerande med instruktörs- och handledaruppdrag, så innebär det alltid ett visst extra arbete och ofta även problem med att vara borta från den egna enheten. Tillägget för det extra uppdraget har ändå gjort att det har känts värt att ta på sig ytterligare arbetsuppgifter.



Överenskommelsen är nu träffad mellan Polisförbundet centralt och Rikspolisstyrelsen, och då gäller det för båda parter att förhålla sig till den. För egen del ser jag att kompensation för extra arbetsuppgifter kan ske inom ramen för individuell lönesättning. Den ska i dagsläget tillämpas för alla med arbetsledande funktion, men de centrala parterna ser att den ska kunna appliceras även på instruktörer. För en person som är engagerad och duktig och dessutom åtar sig handledar- och instruktörsuppdrag är det givet att få mer i lönekuvertet än för någon som normalpresterar. Att ta på sig extra uppgifter och att vara engagerad ska givetvis belönas, oavsett vilken befattning medarbetaren har.

### Målen är långsiktiga

Det kan vara svårt att orientera sig bland de mål, prioriterade områden och utvecklingsområden som vi har att förhålla oss till. Jag kommer att berätta mer om målen då vår verksamhetsplan är klar, men jag kan redan nu avslöja att det inte blir några större förändringar jämfört med förra året. Vår inslagna väg ligger fast och i princip kan man säga att vi ska förebygga att brott sker, om de ändå sker ska vi åka på larmet, vi ska gripa gärningsmännen och se till att de blir lagförda. Det är medborgarnas rättmätiga krav på oss som poliser. Dessutom ska vi ha ett bra flöde på vårt utredningsarbete och se till att klara upp ännu fler brott än i dag.

### Livsstilskriminella nytt begrepp

Utvecklingsområden då? Ja, det är områden som beslutsfattarna vill att vi satsar extra på, utan att vi för den sakens skull har målsatt dem. Ett sådant är tillgrepp genom inbrott (bostadsinbrott), ett annat är bedrägerier på internet och ett tredje är brottsoffer. Dessutom vill jag att vi ska förbättra vår service till medborgarna och att den ska vara likvärdig, oavsett var i myndigheten man lever.

Livsstilskriminella är ett område som Rikspolisstyrelsen prioriterar för kommande år. Det handlar om att inrikta resurser på det fåtal procent av vår befolkning som begår majoriteten av alla brott. Det harmonierar väl med mängdbrottssatsningen och vårt mål att klara upp fler brott.

Ingemar Johansson

### Nyhet från

Västra Götaland

Publicerad: 2011-11-08 13:18