



Försvarshögskolan

# Etiskt klimat och ledarskap i polisen

Uppfattningar från Yttre Befäl och Poliser inom en Svensk Polisstation

---

Ethical Climate and Leadership in the Police

Perceptions of Sergeants and Police within a Swedish Police Station

**William Ulwahn**

Ledarskap och ledning påbyggnadskurs

HT 2024

Självständigt arbete, 15 hp

Handledare: Rasmus Andrén

Examinator: Helena Hermansson

## Innehållsförteckning

<b>FÖRORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
TIDIGARE FORSKNING .....	6
SYFTE .....	9
FRÅGESTÄLLNING .....	9
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	9
<b>METOD</b> .....	<b>11</b>
VAL AV METOD.....	12
URVAL.....	13
DELTAGARE .....	14
GENOMFÖRANDE .....	14
INTERVJUGUIDE .....	15
TEMATISK ANALYS .....	16
ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	17
<b>ANALYS</b> .....	<b>18</b>
TEMA 1: OMSORG OCH PSYKOSOCIALT STÖD .....	18
TEMA 2: ETISKT BESLUTFATTANDE OCH LAGLYDNAD .....	20
TEMA 3: HIERARKIER, LEDARSKAPSSTRUKTURER OCH RELATIONER.....	22
TEMA 4: NORMER OCH KULTURELLA PRAKTIKER .....	24
TEMA 5: PRESTATIONSKRAV OCH RESULTATORIENTERING .....	26
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>29</b>
OMSORG OCH PSYKOSOCIALT STÖD - ETT UTTRYCK FÖR "CARING CLIMATE"? .....	29
LAGLYDNAD OCH ETISKT BESLUTFATTANDE I SPÄNNINGSFÄLTET MELLAN REGEL OCH OMDÖME ...	30
HIERARKIER OCH ORGANISATORISK DISTANS.....	30
NORMER, KULTUR OCH OSYNLIGA STRUKTURER .....	31
PRESTATIONSKRAV I KONFLIKT MED ETIK? .....	31
LEDARSKAPSTEORIER - APPLICERADE .....	32
SLUTSATS, SYFTESUPPFYLLELSE OCH VIDARE FORSKNING .....	35
METODDISKUSSION .....	36
<b>REFERENSER</b> .....	<b>37</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>39</b>

## **Förord**

Jag vill rikta ett varmt tack till alla deltagare som generöst delade med sig av sina erfarenheter och perspektiv. Utan ert bidrag hade denna studie inte varit möjlig. Jag vill även tacka min handledare Rasmus Andrén för hans värdefulla insikter och stöd i samband med uppsatsens genomförande.

/ William Ulwahn

## Sammanfattning

Denna studie undersöker hur det etiska klimatet uppfattas och präglar ledarskapet vid en svensk polisstation inom Polismyndighetens yttre tjänst. Genom kvalitativa intervjuer med fem poliser och arbetsledare belyser studien centrala teman såsom omsorg, laglydnad, hierarkiska strukturer, kulturella normer och prestationskrav. Resultaten visar att ett omsorgsorienterat klimat ofta råder i den operativa verksamheten, samtidigt som organisatoriska faktorer såsom hierarkisk distans och resultatorientering ibland försvårar tillämpningen av ett etiskt och stödjande ledarskap. Studien använder teorin om etiskt klimat som analytiskt ramverk och tillämpar tematisk analys för att fördjupa förståelsen av hur etik och ledarskap samverkar i polisens vardagliga arbete.

**Nyckelord:** Etiskt klimat, polis, ledarskap, yttre tjänst, organisationskultur, normer, Polismyndigheten

### **Abstract**

This study explores how the ethical climate is perceived and how it influences leadership practices at a police station within the Swedish Police Authority's operational policing context. Based on qualitative interviews with five police officers and supervisors, the study examines key themes such as care, adherence to law, hierarchical structures, organizational norms, and performance pressures. Findings indicate that a care-oriented climate often prevails among frontline officers, but hierarchical distance and performance-driven demands may hinder ethical and supportive leadership. Using the theory of ethical climate and thematic analysis, the study provides deeper insights into the interaction between ethics, leadership, and organizational culture in everyday police work.

**Keywords:** Ethical climate, police, leadership, patrol duty, organizational culture, norms, Swedish Police Authority

## Inledning

Polismyndigheten är en organisation som ställs inför komplexa utmaningar, nya typer av brottslighet och ett ökande krav på ledarskap för att bibehålla effektivitet i att lösa myndighetens uppgifter (Polismyndigheten, 2023). Ledare inom Polismyndigheten förväntas skapa trygghet och förtroende genom modigt och lyhört ledarskap, grundat i tillit till andras kompetens. De ska driva utveckling genom att inspirera, ge återkoppling agera rättvist och i enlighet med lagen (Polismyndigheten, 2024). I den yttre tjänsten tacklas poliser inte bara med komplexa situationer utan förväntas samtidigt agera med goda etiska principer (Coelho de Moura et al., 2022). Tidigare forskning om polisledarskap har belyst både ledarskapets kontext och de egenskaper som förväntas av polischefer. En aspekt som studeras är hur ledarskap utövas i komplexa och dynamiska miljöer, där kulturella och organisatoriska förhållanden formar både ledarskap och medarbetarrelationer. Studier inom detta perspektiv visar att effektivt polisledarskap inte enbart handlar om individuella egenskaper, utan också om hur ledare fungerar i och präglas av olika kulturer som genomsyras av säregna hierarkier, kollektivism och symbolik (Filstad och Karp, 2020; Coelho de Moura et al., 2022). Ledarskapsmodeller, såsom transformativt ledarskap, har varit framträdande inom forskningen men ofta saknat hänsyn till de operativa och strukturella spänningarna inom polisen. Viss kritik riktas även mot traditionella ledarskapsmodeller som inte adresserar samspelet mellan kulturella dynamiker och organisatoriska krav (Filstad och Karp, 2020). Mot bakgrund av den komplexa kontext i vilken polisledarskap utövas, väcks frågor om vilka faktorer i arbetsmiljön som påverkar ledarskapets utformning och dess konsekvenser. Ett sådant område som hittills fått begränsad uppmärksamhet i forskningen om polisledarskap är det etiska klimatet. Det etiska klimatet kan ses som en del av organisationsklimatet och rör uppfattningar om vad som anses vara rätt och fel i yrkesutövningen (Martin och Cullen, 2006). Hur kan vi bilda oss en insikt och förstå ledarskapsutövningen, och dess utmaningar kopplat till etiska överväganden? Tidigare studier antyder att anställda ofta orienterar sig utifrån sin närmaste omgivning för att tolka vilka beteenden som uppmuntras eller förväntas. I detta sammanhang framträder ledare som en påverkansfaktor, samtidigt som de också själva verkar inom samma normsystem (Schneider, 1987; Nedkovski et al., 2017; Owens och Pfeifer, 2003). Det finns därmed skäl att rikta blicken mot samspelet mellan ledarskap och det etiska klimatet, och undersöka hur detta samspel kommer till uttryck.

## **Tidigare forskning**

### ***Dominerande perspektiv och teman***

Den systematiska översiktsartikeln av Coelho de Moura et al. (2022), som omfattar en granskning av över 6500 artiklar, belyser komplexiteten i forskningen kring polisledarskap. Ett framträdande tema är att polisorganisationer verkar i dynamiska och ofta utmanande miljöer, vilket ställer höga krav på ledare att hantera både interna organisatoriska förändringar och externa samhällsproblem. Enligt denna omfattande genomgång identifieras 14 nyckelkompetenser och nio centrala handlingar som definierar effektivt ledarskap. Bland dessa lyfts egenskaper som etisk integritet, emotionell intelligens och strategiskt tänkande fram, tillsammans med viktiga handlingar såsom att formulera gemensamma visioner och leda förändringsprocesser. Deras forskning visar att mycket av studierna har fokuserat på att definiera och beskriva ledarskapsegenskaper, såsom transformativt ledarskap, kommunikativ kompetens och förmågan att hantera förändring. Artikeln lyfter fram att polisledarskap står inför nya utmaningar, exempelvis teknologiska förändringar (som kroppskameror) och sociala rörelser (som Black Lives Matter). Dessa utmaningar kräver att ledare utvecklar adaptiva och innovativa metoder för att hantera komplexa miljöer. Forskningen visar att ledarskapsstilar som transformativt och autentiskt ledarskap är viktiga i polissammanhang. Transformativt ledarskap har lyfts fram som särskilt effektivt för att skapa engagemang och förtroende bland medarbetare, men samtidigt har detta perspektiv kritiserats för att ibland bortse från de unika spänningar och hierarkiska strukturer som är specifika för polisorganisationer (Coelho de Moura et al., 2022).

### ***Processinriktat polisledarskap***

Ett alternativt perspektiv på polisledarskap erbjuds av Filstad och Karp (2020), som argumenterar för att polisledarskap bör studeras som en praktik snarare än en uppsättning egenskaper eller normativa ledarskapsmodeller. Genom en kvalitativ studie av norska polischefer identifierar de fyra centrala praktikdynamiker: producerande, relaterande, tolkande/meningsskapande och förhandlande. Dessa dynamiker betonar hur ledarskap inte bara är en individuell prestation utan en kollektiv och kontextberoende praktik som formas av relationer, organisatoriska strukturer och den kulturella dynamiken inom polisen. Särskilt framhålls det hur polisledare ofta balanserar mellan en operativ och en byråkratisk logik, där den förstnämnda kännetecknas av informella relationer och en "vi-mot-dem"-mentalitet, medan den senare ställer krav på administrativa och strategiska färdigheter. Filstad och Karp (2020) kritiserar traditionella ledarskapsmodeller för att inte fullt ut ta hänsyn till dessa

dynamiska och kontextuella aspekter som de menar är av vikt för polisedarskap. Deras forskning bidrar således med en mer processinriktad förståelse av ledarskap, som kan komplettera eller förändra hur vi förstår de dominerande perspektiven om transformativt och autentiskt ledarskap.

### ***Polisedarskap och etik***

En aspekt som Coelho de Moura et al. (2022) identifierar är att ledare i polisen förväntas agera med legitimitet och trovärdighet, både gentemot sina underordnade och samhället i stort. De betonar att etiskt förhållningssätt hos ledare, präglad av rättvisa, transparens och integritet, är en viktig faktor för att upprätthålla organisationens auktoritet och effektivitet. Deras genomgång visar att etiska ledare ofta har större förmåga att skapa tillit, vilket är av betydelse både för organisatorisk stabilitet likväl som allmänhetens förtroende för polisen.

I en artikel av Owens och Pfeifer (2003) där de med hänsyn till att frågan om polisedarskap och etik kan och har tacklats utifrån många olika angreppssätt och teorier, syftade till att granska av vad de anser de mest relevanta individuella, organisatoriska och situationsbaserade faktorer som påverkar etiskt beslutsfattande inom polisorganisationen. En av de större organisatoriska faktorerna som de presenterar är det så kallade *etiska klimatet*. Med hjälp från tidigare forskning redovisar de vad som kan hävdas och vad vi vet när det kommer till länken mellan polisedarskap och den etablerade forskningen inom området om etiskt klimat. I denna diskussion framkommer det flera punkter;

De betonar att det etiska klimatet inom en polisorganisation påverkar inte bara individuella beslut utan också de övergripande normer och beteendemönster. Denna företeelse skapar förväntningar kring hur anställda bör agera i olika situationer och påverkar därmed det faktiska beslutsfattandet på samtliga nivåer inom arbetsplatsen.

Ledare har en särskilt framträdande roll i att forma och vidmakthålla det etiska klimatet. De gör detta inte bara genom formella regler och policys, utan även genom informella signaler och ageranden i vardagen. Ledares reaktioner på etiska övertramp, likväl som hur de belönar eller ignorerar olika typer av beteenden, skapar en påverkan på underordnades uppfattning av vad som är acceptabelt och förväntat. De belyser att studier har visat på att upplevda etiska normer i organisationen ofta har en större inverkan på individers moraliska beslut än formella etiska riktlinjer och policydokument.

Därtill stipulerar de att det existerar flera orienteringar av etiskt klimat (se s. 9–10 för genomgång av dessa) där vissa betonar kollektiva värden medan andra fokuserar mer på

individuella intressen. Ett etiskt klimat som präglas av omsorg och ansvarstagande kan exempelvis leda till att poliser i större utsträckning fattar beslut med hänsyn till både kollegor och samhällets bästa. Å andra sidan kan en organisation med ett starkt regelorienterat klimat innebära att poliser strikt följer lagar och interna riktlinjer utan att nödvändigtvis anpassa besluten efter specifika situationer. Detta innebär att olika etiska klimat skapar skilda förutsättningar för hur frågor hanteras inom polisen.

Vidare framför de att forskning visar på att när det etiska klimatet i en organisation är tydligt och konsekvent, minskar både graden av etiska dilemman och svårigheten att hantera dessa. Det betyder att en väl förankrad etik i organisationens kultur och ledarskap skapar stabila ramar för beslutsfattande, vilket i sin tur minskar risken för godtyckliga eller oetiska beslut. Att bygga och upprätthålla ett positivt etiskt klimat blir således i detta sammanhang en uppgift som till stor del faller till ledare inom polisen som måste aktivt kommunicera och efterleva vissa etiska principer.

### ***Forskningsluckor***

Med utgångspunkt i den befintliga forskningen och avsaknaden av ytterligare studier kan det hävdas att det fortfarande finns betydande forskningsluckor. Mycket av den tidigare forskningen om polisedarskap är övergripande och generaliserande, vilket gör att den saknar en djupare förståelse för specifika kontexter, såsom geografiska och organisatoriska variationer (Coelho de Moura et al., 2022).

Detta leder till ett behov av att, genom mer fokuserade och djupgående metoder, undersöka specifika fenomen eller teorier där insikten i dessa kontexter är otillräcklig. Ett sådant område är det etiska klimatet och hur detta hänger ihop med ledarskapspraktiker inom polisen. Owens och Pfeifer (2003) diskuterar och relaterar förvisso etiskt klimat till ledarskap och poliskontexten men diskussionen adapterar till största del detta perspektiv till en applicerbar kontext snarare än att faktiskt undersöka eller gräva djupare i vad kontexten faktiskt visar strikt sett ur ett fokus från detta perspektiv. På så sätt förblir deras slutsatser giltiga men övergripande, vilket innebär att det sannolikt finns ytterligare insikter att hämta inom detta forskningsområde.

## Syfte

Att fördjupa förståelsen av polisedarskap i yttre tjänst genom att utforska hur poliser vid en svensk polisstation upplever och omsätter det etiska klimatet i sin ledarskapspraktik.

## Frågeställning

Hur tar sig det etiska klimatet uttryck i ledarskapspraktiken hos poliser vid en svensk polisstation?

## Teoretiska utgångspunkter

### *Etiskt klimat*

För att kunna förstå vad ett etiskt klimat innebär, behöver vi först kort klargöra vad som menas med etik och etiskt beteende. Etik i denna studie menar det som rör våra moraliska principer och värderingar, vad vi uppfattar som rätt eller fel, gott eller ont. Ett sätt att reflektera över hur vi bör agera i olika situationer. Etiskt beteende innebär att handla i enlighet med dessa principer, det vill säga att göra det som uppfattas som rättvist, gott och moraliskt riktigt i en given situation.

Etiskt klimat står i relation till den bredare teorin om organisationsklimat (Schneider et al., 2013). Etiskt klimat beskriver de normer, värderingar och attityder som rör etiskt beteende på arbetsplatsen. Det handlar om medarbetarnas uppfattning av vad som är moraliskt rätt och vad som "bör" göras i interaktionen med andra, såsom exempelvis stöd för konflikthantering, acceptans av aggression eller värderingar om kreativitet. För att ett etiskt klimat ska existera krävs en viss konsensus bland medarbetarna om organisationens etiska praxis och procedurer (Victor & Cullen 1988).

Victor och Cullen (1988) identifierade fem empiriska etiska orienteringar, eller klimattyper, som sammanfattar de normer och beslutskriterier som är vanliga i organisationer:

1. **Caring (Omsorg):**

Detta klimat präglas av en välviljaorientering där fokus ligger på att ta hänsyn till allas bästa. Beslut fattas utifrån omsorg om kollegor, kunder och samhället i stort. Medarbetare upplever att man hjälper varandra och att det finns en kollektiv ansvarskänsla.

2. **Law and Code (Lag och Kod):**

Här styrs beslut och beteenden av externa regler, lagar och professionella

standarder. Medarbetare förväntas följa juridiska och etiska riktlinjer noggrant, och dessa utgör en central del av det normativa systemet.

3. **Rules (Regler):**

Detta klimat betonar interna regler och procedurer. Organisationens riktlinjer och standarder är styrande för medarbetares handlingar och ses som avgörande för att säkerställa rättvisa och konsekvens i beslutsfattandet.

4. **Instrumental (Instrumentell):**

Ett klimat som kännetecknas av egoistiska motiv, där beslut primärt baseras på individens eller organisationens egenintresse. Etiska dilemman hanteras med hänsyn till vilken lösning som bäst gynnar de egna målen.

5. **Independence (Oberoende):**

I detta klimat uppmuntras medarbetare att fatta beslut baserat på sina egna moraliska övertygelser och etiska principer. Individuell etik och självständighet står i fokus, vilket ger medarbetare frihet att själva avgöra vad som är rätt och fel.

Denna typologi bidrar till att förstå hur olika normsystem inom organisationer präglar etiska beslut och interaktioner. Vidare kan det ge insikt i hur specifika klimattyper kan kopplas till organisationskulturens bredare kontext, exempelvis genom att ett "caring climate" kan främja samarbete och tillit, medan ett "instrumental climate" kan leda till konkurrens och riskera att resultera i etiska överträdelser.

Vidare identifierar de att etiska klimat i organisationer formas av tre huvudsakliga faktorer: samhällliga normer, organisatoriska strukturer och företagsspecifika faktorer. Dessa faktorer förklarar varför etiska klimat kan variera mellan och inom organisationer. Exempelvis kan regler och lagar vara mer framträdande i starkt reglerade branscher, medan oberoende och individualism kan dominera i mindre, entreprenörsdrivna företag.

För att besvara studiens syfte och frågeställningar fungerar teorin som ett analytiskt verktyg för att belysa och förstå vissa företeelser som uppfattningar, beteenden och beslutsprocesser, särskilt i relation till ledarskap. De fem etiska orienteringarna utgör en teoretisk grund som bland annat kan nyttjas för att analysera hur ledarskap påverkar organisationsklimatet, vice versa och vilka orienteringar som dominerar inom den undersökta kontexten.

### ***Vad är ledarskap?***

Ledarskap är ett koncept som är svårt att definiera och som ofta varierar beroende på sammanhang. Detta stödjer sig på Stogdills (1974) teori, som hävdar att det finns nästan lika många definitioner av ledarskap som det finns personer som har försökt att definiera det. Generellt sett baseras de flesta definitioner på att ledarskap innefattar en process där en individ utövar inflytande över andra för att styra, vägleda, organisera eller underlätta aktiviteter och relationer inom en grupp eller organisation (Yukl & Gardner, 2020).

Denna studie utgår från en bred och inkluderande definition av begreppet ledarskap. Eftersom det är svårt att förutsäga vilka svar som kommer att framträda från deltagarna, möjliggör denna öppna och flexibla hållning till begreppet ledarskap en anpassning till den empiri som framkommer. Syftet är alltså inte att pröva någon specifik ledarskapsteori. Med tanke på studiens explorativa metoder och karaktär som diskuteras i avsnittet nedan är det därför ändamålsenligt att förhålla sig till en teoretisk utgångspunkt som välkomnar data från intervjuer utan att riskera att exkludera eller förvränga den för att passa en förutbestämd teori. Forskare som strikt begränsar sig till vissa ledarskapsteorier löper större risk att förbise relevanta eller motsägelsefulla insikter som inte stämmer överens med deras initiala antaganden (Yukl & Gardner, 2020).

### **Metod**

Den ansats och metoder som valts för denna studie är kvalitativa. Enligt Bryman (2018) är kvalitativa metoder särskilt lämpliga när syftet är att undersöka människors upplevelser och perspektiv, samt förstå de sociala processerna bakom olika fenomen. Kvalitativa metoder fokuserar på att fånga och förstå individers subjektiva upplevelser och innebörd, vilket gör dem användbara för att studera komplexa och dynamiska fenomen såsom etiska överväganden.

I denna studie har semistrukturerade intervjuer valts som datainsamlingsmetod, en metod som Bryman (2018) betonar är särskilt användbar för att få detaljerad och nyanserad information om deltagarnas personliga erfarenheter och reflektioner. Genom att använda öppna frågor kan intervjuerna ge ett flexibelt utrymme för respondenterna att uttrycka sina tankar fritt, samtidigt som forskaren styr samtalet mot specifika teman som är relevanta för studiens frågeställningar. Denna metod gör det också möjligt att utforska deltagarnas upplevelse av det etiska klimatet inom deras arbetsmiljö, samt hur detta påverkar deras dagliga ledarskapsutövning och beslutsfattande.

## **Val av metod**

Valet att använda en kvalitativ metod baserades på studiens syfte att förstå hur poliser i yttre tjänst upplever och tolkar det etiska klimatet inom sin arbetsmiljö. Kvalitativa metoder är, enligt Bryman (2018), särskilt lämpliga när forskaren vill fånga subjektiva upplevelser och komplexa sociala processer, vilket är centralt för denna studie. Eftersom etiskt klimat och ledarskapspraktiker till stor del är bundna till normer, känslor och relationer i vardagen, krävs en metod som kan fånga nyanser och variation i dessa upplevelser.

En semistrukturerad intervjumetod valdes då den erbjuder en balans mellan struktur och flexibilitet, vilket gjorde det möjligt att dels följa en övergripande intervjuguide, dels låta deltagarnas egna erfarenheter och tolkningar styra samtalet mot oväntade, men relevanta, teman. Detta var särskilt viktigt för att förstå ledarskapets och det etiska klimatets komplexa samspel, som kan variera kraftigt mellan olika individer och situationer. Bryman (2018) framhåller att semistrukturerade intervjuer lämpar sig väl för studier som vill undersöka både förväntade och emergenta mönster i data.

Genom att kombinera en grundläggande intervjustruktur med öppen utforskning kunde rika och mångfacetterade data samlas in, vilket var nödvändigt för att uppnå en fördjupad förståelse för de organisatoriska och sociala mekanismer som formar det etiska klimatet i polisens vardag.

### ***Analytiskt förhållningsätt***

Analysen i denna studie bygger på ett abduktivt förhållningssätt där forskaren rört sig fram och tillbaka mellan teori och empiri i syfte att fördjupa förståelsen av det studerade fenomenet. I stället för att följa en strikt metodmodell har arbetet präglats av öppenhet inför det som framträder i datamaterialet. Forskarens reflektioner, teoretiska insikter och analytiska tolkningar har successivt utvecklats i takt med intervjuer, transkribering och kodning av materialet.

Det valda tillvägagångssättet kan beskrivas som induktivt orienterat med en teoretiskt informerad analys, där teorin om etiskt klimat har fungerat som ett tolkningsverktyg snarare än som en fast mall. I detta upplägg prioriteras deltagarnas erfarenheter och språkbruk, samtidigt som forskaren medvetet söker mönster och strukturer som kan relateras till det valda teoretiska ramverket. Det innebär att studien inte syftar till att generera ny teori, utan till att ge fördjupad förståelse för hur etiska värderingar och ledarskap samspelar i en specifik organisatorisk kontext.

### ***Teoretisk fördjupning i diskussionen***

Utöver att analysera empirin i relation till den primära teorin om etiskt klimat, har studien även öppnat för att i ett senare skede av analysen komplettera förståelsen med andra relevanta ledarskapsteoretiska perspektiv. Detta möjliggörs av studiens abduktiva ansats, där forskaren rör sig mellan data och teori i syfte att fördjupa analysen när mönster i materialet inte fullt ut fångas av det inledande teoretiska ramverket. Sådana teoretiska utvidgningar har inte varit vägledande för studiens design eller intervjuguide, men används i diskussionen för att nyansera och kontextualisera vissa resultat i relation till etablerade ledarskapsmodeller.

### **Urval**

Urvalet begränsades till svenska poliser i yttre tjänst med syftet att säkerställa att deltagarna hade tillräcklig erfarenhet för att reflektera över det etiska klimatet och ledarskapet. Totalt intervjuades sex personer, varav en pilotintervju användes för att förbättra intervjuguiden men som inte ingick i analysen.

Studien använde ett målstyrt urval, vilket innebär att deltagare valdes utifrån sin relevans för forskningsfrågan snarare än slumpmässigt (Bryman, 2018). Urvalet grundades på kriterier som innebar att deltagarna skulle vara verksamma i yttre tjänst och ha erfarenhet av operativt polisarbete samt i vissa fall arbetsledning. Valet av yttre befäl motiveras av att dessa befattningar kombinerar ett ledarskapsansvar med närvaro i operativa situationer där etiska överväganden är särskilt påtagliga.

Endast en polisstation inkluderades, vilket möjliggör en fördjupad analys inom en specifik kontext och minimerar påverkan från externa faktorer. För att fånga flera perspektiv inom samma organisation användes en trianguleringsstrategi: både arbetsledare och polisassistenter intervjuades, vilket är ägnat till att öka trovärdigheten och ge en mer nyanserad bild av samspelet.

Urvalet riktades mot individer med olika roller, för att synliggöra hur det etiska klimatet påverkar ledarskapspraktiker från flera håll i organisationen. Ett teoretiskt urval användes också i viss mån, där särskilt erfarna ledare valdes ut för att fördjupa förståelsen av hur etik praktiseras.

För att öka svarsfrekvensen kombinerades flera urvalsstrategier. Utöver det målstyrda urvalet användes snöbollsurval, där deltagare rekommenderade andra relevanta personer. Enligt Bryman (2018) är detta en effektiv metod för att nå personer med specifika erfarenheter som annars kan vara svåra att identifiera.

## Deltagare

Studien omfattar fem deltagare som alla arbetar på samma polisstation i en tätort i södra delen av Sverige. Samtliga har erfarenhet av ingripande verksamhet och är antingen unga vuxna eller i den tidiga medelåldern. Deras arbetsroller och erfarenhet varierar, men alla har en aktiv roll i den operativa (yttre) verksamheten. De deltagare som presenteras nedan har tilldelats fiktiva namn och deras arbetsperioder har beskrivits i generella termer för att säkerställa skyddet av deras identitet.

- **Alexander**

Alexander har arbetat som polis i flera år, och hans arbetsuppgifter rör ingripande verksamhet. Han tjänstgör på yttre tjänst och arbetar huvudsakligen med radiobil.

- **Julia**

Julia har arbetat som polis i flera år och är aktiv inom ingripande verksamhet.

- **Viktor**

Viktor har arbetat som polis i flera år och har tidigare erfarenhet av en polisstation i en annan tätort. I den nuvarande polisstationen har han varit i över ett år.

- **Ella**

Ella har arbetat som polis i många år, varav majoriteten har varit inom ingripande verksamhet. Hon har utöver den nuvarande polisstationen haft erfarenhet av arbete i en närliggande polisstation i en annan tätort.

- **Erik**

Erik har varit verksam inom polisen i över två decennier, varav mer än hälften av denna tid har varit i arbetsledande befattning. Han är i dagsläget både gruppchef och yttre befäl inom länet och delar av ett annat län. Erik ansvarar för flera lokalpolisområden.

## Genomförande

För att identifiera lämpliga deltagare kontaktades ett femtiotal yttre befäl och gruppchefer via e-post, baserat på deras profiler som funnits på LinkedIn. Målet var att dessa personer själva skulle kunna delta i studien och, om möjligt, vidarebefordra kontaktuppgifter till andra potentiella deltagare vid sina respektive polisstationer. När kontakt etablerades med en potentiell deltagare informerades de omgående om studiens syfte samt hanteringen av

deras personuppgifter. Efter att deltagaren granskat samtyckesblanketten, som skickades via e-post, och undertecknat den antingen digitalt eller verbalt, planerades en intervju via videolänk. Intervjun bokades med hänsyn till både deltagarens och forskarens tillgänglighet. Denna process pågick under cirka en månad. När tillräckligt många deltagare från samma polisstation hade rekryterats, avslutades sökandet efter fler deltagare.

### ***Intervjuförfarande***

Intervjuerna genomfördes vid separata tillfällen under januari månad, år 2025 och skedde genom videolänk eller telefon under dagtid beroende på deltagarens tillgänglighet och preferenser. Intervjuerna varade mellan 20 och 30 minuter och spelades in med deltagarens medgivande. Vid genomförandet av intervjuerna via videolänk användes en bärbar dator med inbyggd kamera och mikrofon.

### **Intervjuguide**

Eftersom denna studie vill titta på hur det teoretiska perspektivet och teorin om hur etiskt klimat präglar ledarskapsutövning är det väsentligt att frågorna i intervjun är kopplade till identifieringen av ett etiskt klimat. Därför har intervjuguiden utformats med stark inspiration från det vetenskapligt etablerade frågeformuläret "Ethical Climate Questionnaire" (ECQ) av Victor och Cullen (1988). Detta frågeformulär har använts för och visat sig identifiera etiska klimat i organisationer. För att säkerställa att frågorna är relevanta för studiens kvalitativa inriktning, syfte och frågeställning har formuläret anpassats och omarbetats till en intervjuguide.

Då studien omfattar både polisassistenter och poliser i arbetsledande befattningar har separata intervjuguider utformats för respektive grupp (se bilagor 2 & 3, s.41–42) Detta gjordes för att frågorna bättre skulle spegla de unika arbetsuppgifter och ansvarsområden som dessa befattningar innebär, samtidigt som de behåller sin koppling till det teoretiska ramverket. Denna anpassning syftade till att öka relevansen och djupet i de insamlade svaren och säkerställa att båda gruppernas erfarenheter och perspektiv kunde belysas på ett ändamålsenligt sätt.

Frågorna i ECQ har inte enbart översatts rakt av utan omarbetats för att möjliggöra djupare diskussioner och utforskande av deltagarnas perspektiv. Frågor som i sin ursprungliga form var kvantitativa eller stängda har omformulerats till mer öppna och explorativa frågor som passar det kvalitativa formatet. Fokus har legat på att säkerställa att varje fråga bidrar till att fånga de olika klimattyperna som Victor och Cullen (1988)

identifierade, samtidigt som de är av relevans för att utforska och analysera ledarskap kopplat till etiskt klimat.

Omarbetningen av ECQ till en intervjuguide har också inneburit att formuleringen av frågorna till viss del anpassats till kontexten. Detta är av avsikt för att skapa en förståelig och engagerande intervjuguide som upplevs som meningsfull av respondenterna. Samtidigt har en noggrann balans eftersträvat för att bevara den teoretiska integriteten i ECQ:s ursprungliga struktur och innehåll.

Denna process medför vissa metodologiska överväganden som har beaktats. Till exempel kan anpassningen innebära att vissa aspekter av ECQ:s originalformuleringar förändras eller förlorar sin exakta innebörd, vilket potentiellt påverkar möjligheten att jämföra och koppla resultaten med klimattyperna som de presenteras av Victor och Cullen (1988). Denna risk är medveten och kvarstår. I förhoppning om att mildra denna problematik gjordes en pilotintervju med ett yttre befäl där intervjuguiden prövades, vilket möjliggjorde en justering av frågorna för att säkerställa dess tydlighet, relevans och intervjulängd. Se bilagor 2 & 3 (s.42–43) för intervjuguiden

### **Tematisk analys**

I För att analysera det insamlade materialet användes tematisk analys, vilket är en flexibel och systematisk metod som möjliggör identifiering och tolkning av återkommande mönster i kvalitativ data (Bryman, 2018). Valet av tematisk analys motiveras av studiens syfte att fördjupa förståelsen för hur poliser i yttre tjänst upplever och förhåller sig till det etiska klimatet och ledarskapet inom organisationen. Eftersom dessa frågor berör komplexa sociala fenomen och subjektiva tolkningar behövdes en metod som inte begränsade analysen till fördefinierade kategorier utan i stället tillät en utforskande bearbetning av materialet utifrån deltagarnas egna perspektiv.

Bryman (2018) betonar att tematisk analys är särskilt lämplig när forskaren är intresserad av hur individer konstruerar mening i relation till specifika fenomen. Eftersom denna studie fokuserar på deltagarnas upplevelser av normer, värderingar och ledarskapspraktiker inom en organisatorisk kontext, möjliggör tematisk analys en struktur där både explicita uttalanden och underliggande betydelser kan identifieras och analyseras. Att metoden inte är bunden till en specifik teoretisk tradition har också varit en styrka, eftersom analysen i denna studie präglats av ett abduktivt förhållningssätt där teoribildning och datatolkning har växelverkat.

Analysarbetet har genomförts i enlighet med den process Bryman (2018) beskriver. Först transkriberades intervjuerna ordagrant för att säkerställa en hög grad av noggrannhet. Därefter följde en initial kodning där centrala uttryck, mönster och teman identifierades i materialet. Dessa koder grupperades vidare till preliminära teman, som efter en noggrann granskning utvecklades och preciserades för att spegla de viktigaste mönstren i relation till studiens syfte och frågeställning. Slutligen organiserades de identifierade teman i en analytisk struktur som låg till grund för analys- och diskussionskapitlen.

En viktig anledning till valet av tematisk analys var dess möjlighet att beakta både vad som uttrycks explicit och sådant som framkommer genom tonfall, uttryckssätt och känslomässiga reaktioner. Då studien undersöker etiska klimat och ledarskapspraktiker, där mycket av betydelsen kan vara subtil eller underförstådd, var det nödvändigt att välja en metod som möjliggör tolkning av sådana nyanser. Att kunna uppmärksamma emotionella uttryck och variationer i deltagarnas resonemang har varit centralt för att ge en rättvisande och djupgående bild av hur det etiska klimatet uppfattas och kommer till uttryck.

Genom att tillämpa tematisk analys har studien kunnat identifiera såväl variationer som samstämmighet i deltagarnas erfarenheter och därigenom bidra till en fördjupad förståelse av de dynamiker som präglar etik och ledarskap.

### *Analysprocess*

1. **Transkribering:** Intervjuerna transkriberas ordagrant för att säkerställa en noggrann och detaljerad analys.
2. **Kodning:** Transkriptionerna kodas systematiskt genom att identifiera relevanta textavsnitt som svarade mot syftet och forskningsfrågan.
3. **Identifiering av teman:** Koderna grupperas och organiseras till preliminära teman
4. **Granskning och justering av teman:** De preliminära teman granskas för att säkerställa att de var representativa för data och i linje med studiens syfte.
5. **Tematisering:** De slutgiltiga teman presenteras genom forskarens tolkning och citat från intervjuerna för att illustrera de viktigaste resultaten.

### **Etiska överväganden**

Studiens etiska utgångspunkter följde de riktlinjer som fastställts av Vetenskapsrådet (2017), med särskilt fokus på informerat samtycke, konfidentialitet och deltagarnas rätt till anonymitet. Alla deltagare informerades om studiens syfte, deras rättigheter samt hur data

skulle lagras och användas. Skriftligt eller verbalt samtycke inhämtades innan intervjuerna påbörjades.

### **Analys**

Nedan följer en redogörelse för den tematiska analys som genomförts baserat på intervjumaterialet från samtliga fem intervjuer, exklusive pilotintervjun (se s. 16). Syftet med analysen är att utgöra ett underlag för den efterföljande diskussionen och ska ses som en beskrivande sammanställning av det insamlade materialet. Den djupare analysen och kopplingen till studiens teoretiska utgångspunkter, syfte och tidigare forskning återfinns i diskussionsavsnittet (se s. 29). Analysen bygger på en sammanvägning av deltagarnas åsikter, tankar och reflektioner. För att stärka denna sammanvägning återges delar av deras utsagor genom direkta citat. Utöver den språkliga återgivningen har även sinnesintryck från intervjuerna, såsom tonläge och deltagarnas allmänna attityder, beaktats och bidragit till tematiseringen. Det är viktigt att notera att inte alla utsagor från deltagarna återges i analysen. Ett enskilt citat kan därför representera både gemensamma och avvikande uppfattningar bland deltagarna. Den tematiska analysen av intervjuerna visar att polisens klimat och ledarskap präglas av flera komplexa och ibland motsägelsefulla dynamiker. Fem centrala teman har identifierats.

#### **Tema 1: Omsorg och psykosocialt stöd**

En av de mest framträdande och mest omtalade temat som framkommer i intervjumaterialet är omsorgen om medarbetarnas välmående och det psykosociala stödet inom organisationen. Detta tema belyser hur deltagarna uttrycker sig kring hur kollegor och chefer tar hand om varandra, särskilt i stressande eller traumatiska situationer, samt hur detta påverkar arbetsmiljön och ledarskapet.

##### ***Omsorgens betydelse i polisens vardag***

Intervjumaterialet visar att polisycket ofta innebär att personalen ställs inför svåra och emotionellt belastande situationer, exempelvis dödsfall, grova våldsbrott eller möten med människor i kris. Det framgår att det finns en stark medvetenhet om vikten av att stötta varandra i dessa situationer. Flera av deltagarna uttrycker att deras arbetsgrupper präglas av en hög grad av kamratskap och att det är vanligt förekommande och naturligt att fråga varandra om hur man mår. Julia beskriver exempelvis att: "Ibland så åker vi på jobbiga ärenden till exempel och då är vi väldigt noga med att vi sitter ner efteråt och vi har samtal om det som har hänt och hur vi tänker framåt och så vidare."

Detta visar att det finns en struktur och norm för emotionell bearbetning efter svåra händelser, något som bekräftas av Viktor: "Har vi varit på exempelvis något ärende som vi tycker är jobbigt så finns det dels att vi tar hand om varandra men även att cheferna är väldigt stöttande i välmåendet hos oss."

Omsorgen är dock inte enbart en informell del av strukturen och arbetskulturen som beskrivs, utan den är även institutionaliserad genom så kallade "after-action reviews", vilket Alexander nämner: "Vi brukar ha en sån här after action review efteråt. Där man pratar och reflekterar helt enkelt."

### ***Ledarskapets roll i att främja välmående***

Det framkommer att poliser i ledande roller har en viktig roll i att uppmärksamma och agera på tecken på psykisk belastning hos personalen. Erik, som har lång erfarenhet av att vara chef och yttre befäl, betonar att det är ledarskapets ansvar att vara lyhörda och fånga upp förändringar i personalens mående: "Jag har varit med i [Anonymiserat] år. Det är mer fokus på välmåendet och personliga hälsan, och där inbegrips även det psykiska välmåendet, för det är ett utsatt yrke."

Han förklarar vidare att det har skett en utveckling inom polisorganisationen där man blivit bättre på att prioritera personalens psykiska hälsa, även om det fortfarande finns mer att göra.

Ella uttrycker en liknande reflektion och beskriver att det finns en utveckling där organisationen blivit bättre på att erbjuda stöd och uppföljning vid tunga ärenden: "Jag skulle ändå vilja säga att det har förändrats lite sen jag började som polis. Det är oftare nu man har det briefing efter ärenden som har varit lite mer tillspetsade än precis när jag kom."

Detta antyder att ledarskapet krav och riktning inom polisen upplevs ha utvecklats mot en mer empatisk och stödjande funktion.

### ***Utmaningar och möjliga brister i omsorgskulturen***

Trots de överväldigande positiva inslagen av omsorg som beskrivs i förhållande till det övergripande klimatet och ledarskapet, finns det också en viss skepticism kring hur genuin denna omsorg alltid är. En deltagare uttrycker viss tveksamhet och menar att omsorgen ibland kan kännas strategisk snarare än äkta: "Sen ibland kanske det känns lite falskt att man bara vill ha fram lite information om folk omkring sig."

Detta pekar på att det kan finnas en viss nivå av misstro i arbetsgruppen, där omsorgen uppfattas som en del av en organisatorisk strategi snarare än som en genuin omtanke. Vidare

framkommer det att även om stödstrukturerna finns på plats, är inte alltid relationen mellan yttre befäl och patruller tillräckligt stark för att alltid skapa en känsla av trygghet och närhet. Ella lyfter fram att: "Så som det ser ut idag i vår organisation så är ju inte yttre befälen med supermycket i det operativa. Utan vi jobbar på rätt så mycket själva."

Det stöd som kan förväntas av ledare inom organisationen upplevs således i viss mån mindre effektivt eftersom relationerna mellan befälen och poliserna inte alltid är tillräckligt nära för att möjliggöra ett öppet samtalsklimat.

## **Tema 2: Etiskt beslutsfattande och laglydnad**

Ett annat dominerande tema i intervjuerna är hur poliser förhåller sig till lagar och professionella standarder samt hur etiskt beslutsfattande hanteras i den operativa verksamheten. Detta tema berör både den formella förväntningen att poliser ska följa lagen strikt och de praktiska utmaningar som uppstår i arbetet, där personliga värderingar ibland kan kollidera med yrkesrollens krav.

### ***Förväntningar på laglydnad och professionella standarder***

Samtliga deltagare beskriver att det finns en stark betoning på att följa lagen och arbeta i enlighet med de professionella riktlinjer som organisationen upprättat. Julia uttrycker detta tydligt: "Förväntningarna, om vi börjar där, tror jag är väldigt höga på att vi följer lagen eftersom det är vi som lagför andra liksom. Så folk utifrån ser ju till att polisen ska följa lagen punkt och pricka."

Detta visar på den dubbelhet som finns i polisens yrkesroll, de är både lagens förlängda arm och samtidigt individer som själva måste följa strikt reglerade normer. Viktor betonar att en stor del av arbetet handlar om att vara mycket insatt i juridiken för att kunna fatta rätt beslut: "För min värld så är det ju att man måste vara väldigt duktig på sin lagstiftning när man jobbar som vi gör. Och att är man duktig på sin lagstiftning så vet man helt enkelt vad man ska göra."

Det framgår kontinuerligt från deltagarnas resonemang och tankar att polisyrket innebär en konstant balansgång mellan att agera snabbt i kritiska situationer och samtidigt säkerställa att alla beslut vilar på en stabil juridisk grund.

### ***Utmaningar i etiskt beslutsfattande***

Trots de tydliga förväntningarna på att poliser ska följa lagar och regler, vittnar flera av intervjuerna om att det kan finnas situationer där det inte alltid är enkelt att avgöra vad som är

rätt eller fel. Alexander beskriver hur den moraliska kompassen ibland kan påverka beslutsfattandet:

Kanske den moraliska kompassen kan ibland kicka in lite. När man är ute och jobbar på vissa ärenden där man kanske har en misstänkt för något grövre brott. Så kan det vara att man kanske känner för individen i sig.

Detta visar att även om det finns tydliga riktlinjer, kan emotionella faktorer och empati påverka hur polisen väljer att agera i en given situation. Det finns en mänsklig aspekt av yrket som ibland kan utmana de svartvita juridiska reglerna.

Ella bekräftar att lagstiftningen inte alltid ger en tydlig vägledning, och att det i sådana fall krävs att poliser konsulterar sina överordnade:

Det finns väl alltid fall där man vill nå till ett visst mål men man vet inte hur.

Lagstiftningen kanske inte är med i det man vill göra. Eller så finns det lagstiftning som man kanske inte har kunskap om heller.

### ***Ledarskapets roll i att främja etiskt beslutsfattande***

I intervjuerna framkommer det att poliser i arbetsledande befattningar spelar en viktig roll i att vägleda sina medarbetare när det gäller efterlevnad av lagar och etiska riktlinjer. Erik beskriver sin egen ledarskapsfilosofi när det gäller att hålla en hög etisk standard inom polisen:

Jag har alltid resonerat att jag ska vara ett bra föredöme. Jag har själv många bra förebilder från försvarsmakten, hur en chef ska vara. Jag har också dåliga erfarenheter av chefer från försvarsmakten. Då får man använda det, att så ska jag inte behandla medarbetare.

Detta visar på att ledarskapet beskrivs som att man inte bara ska ge bra direktiv, utan också ses som viktigt att föregå med gott exempel och skapa en kultur där etiska normer efterlevs.

Viktor lyfter även fram hur yttre befäl fungerar som bra stöd vid situationer där den juridiska bedömningen är osäker:

Ett yttre befäl är ju i regel en F-ledare, en förundersökningsledare. Så de har ju djupare kunskap om lagstiftning och hur någon ska kanske bli misstänkt på en viss nivå. Så då tar man ju ofta stöttning av det yttre befälet.

Detta tyder på att medan individuella poliser förväntas ha en god juridisk förståelse, är det ofta det yttre befälet som slutligen får handskas med besluten i de mer komplexa juridiska situationerna.

### ***Normer och pragmatism i beslutsfattandet***

Även om poliser generellt sett förväntas följa lagar och regler till punkt och pricka, visar intervjuerna att det finns en viss pragmatism i hur regler tillämpas i praktiken. En deltagare ger exempel på hur vissa poliser arbetar i en "gråzon" och tar upp ett exempel i denna mening när det kommer till husrannsakingar: "Antingen har man rätt att göra husrannsakan om man byggt upp skälig misstanke, eller så gör man en husrannsakan för att man tror sig hitta någonting men man har inte byggt upp skälig misstanke."

Detta illustrerar ett tänkande som visar på att det finns situationer där beslut inte alltid är självklara, och där poliser ibland tar initiativ som ligger på gränsen mellan vad som är juridiskt och moraliskt acceptabelt i ställning till egna etiska överväganden på vad som är 'rätt' vid en given situation.

### **Tema 3: Hierarkier, ledarskapsstrukturer och relationer**

Detta tema belyser hur hierarkiska strukturer och ledarskapsrelationer inom polisen kan forma de normer och etiska värderingar som präglar arbetsmiljön. Fokus ligger på hur chefers närhet och tillgänglighet kan påverka hur det etiska klimatet uppfattas och praktiseras i den operativa verksamheten.

#### ***Hierarkins struktur och dess praktiska konsekvenser***

Polisen beskrivs som en organisation med en tydlig hierarkisk struktur där beslut fattas på olika nivåer. Erik, som har en lång karriär inom polisen och är yttre befäl samt gruppchef, beskriver sin roll:

Som yttre befäl är man ju arbetsmiljöansvarig för all personal i yttre tjänst under ett pass. Däremot följer jag inte upp dem på det sättet. Jag måste vara observant på om det händer nåt, men om det är något som deras chef behöver vara observant på får jag meddela den chefen. Det är ett delat uppdrag.

Detta visar att yttre befälen har ett brett ansvar men att det allmänna och vardagliga personalansvaret ligger hos gruppcheferna. Arbetsmiljöfrågan beskrivs som att det kan vara ett delat uppdrag vilket kan leda till att poliser i yttre tjänst har flera chefer att förhålla sig till beroende på situationen.

Julia beskriver också hur hierarkin ser ut: "Yttre befäl är ju sällan med på ärenden om inte det är något större där de behöver vara med och leda och styra."

Denna distans mellan yttre befäl och patrullpoliserna kan skapa en upplevelse av att ledarskapet inte alltid är närvarande i deras dagliga arbete.

### ***Ledarskapets närhet och tillgänglighet***

Flera av deltagarna reflekterar över hur chefer och yttre befäl interagerar med de operativa poliserna. En återkommande aspekt är att ett gott ledarskap kräver närhet och förståelse för de dagliga utmaningarna i yttre tjänst. Ella uttrycker en önskan om att chefer skulle vara mer närvarande i fält: "Jag hade ju önskat att man jobbade närmre yttre befälen än vad vi gör idag. Att man har en grupp som åker ut och sen har man sin chef som man kan vända sig till under arbetspasset."

Hon beskriver också hur denna distans kan bli extra tydlig när yttre befäl kommer från andra geografiska områden: "Ibland kan vi ha yttre befäl som utgår från [Anonymiserat område] och det är ju ändå några mil."

Hierarkin som den ser ut och beskrivs kan skapa en känsla av avstånd mellan befäl och operativa poliser, särskilt i större geografiska områden där yttre befäl ofta rör sig mellan olika stationer. Samtidigt upplever vissa att en del av cheferna har ett genuint engagemang i personalens välmående. Viktor beskriver sin chef på ett positivt sätt: "Min chef är otroligt duktig på att se medarbetarna tycker jag. Och han ser hur vi mår och bara den enkla frågan att faktiskt ställa, hur mår du? - Det är jättebra hos oss."

Även om den fysiska distansen till yttre befäl och gruppchefer kan medföra känslor av bristande tillgänglighet, tycks denna brist samtidigt som den påverkar relationen mellan chef och polis inte härleda till chefernas förmåga, som i majoritet beskrivs som stöttande och engagerande.

### ***Detaljstyrning kontra självständighet***

Ett viktigt inslag i polisens ledarskapsstruktur är frågan om i vilken grad yttre befäl och chefer bör detaljstyra sina medarbetare. Alexander reflekterar över hur nya chefer ofta har en tendens att vilja kontrollera för mycket:

Det är framför allt det som jag ser stor skillnad på nya chefer, som kanske är lite osäkra eller som vill bevisa sig extra mycket. Då kan man bli ganska hämmad i sitt egna tänkande eftersom de berättar att du ska göra det och du ska åka dit.

Detta belyser en frågeställning om den rätta balansen mellan att ge konkreta direktiv och att ge medarbetarna frihet att fatta beslut baserat på egna erfarenheter. Det framgår att denna balans ofta utvecklas med tiden, i takt med att cheferna får mer erfarenhet och självsäkerhet i sin ledarroll.

En majoritet av de intervjuade upplever att självständigt beslutsfattande uppmuntras inom organisationen. Julia beskriver att poliser ofta får stort handlingsutrymme:

Vi måste ju lösa problemet vi har framför oss. Sen så tycker jag de är väldigt noga med just att säkerhetsmässigt att man aldrig ska göra någonting som riskerar vår säkerhet utan att man i så fall med eget tänk backar bak och tänker ett steg längre.

Detta pekar på att det finns en förväntan på att poliser ska ta egna initiativ men att detta alltid måste vägas mot risker och säkerhet.

### ***Relationen mellan operativa poliser och yttre befäl***

En dynamik som framkommer i intervjuerna är relationen mellan poliser i fält och yttre befäl. Viktor beskriver hur de sociala banden mellan kollegor kan påverka hur yttre befäl uppfattas när de tar en chefsroll: "Många av dem som är yttre befäl idag har jag jobbat med när de inte var yttre befäl. Och då har ju vi en viss relation med dem och en viss jargong."

Det finns således ofta en informell dimension av ledarskapet där tidigare arbetsrelationer påverkar hur chefer blir bemötta och bemöter arbetskollegor när de kliver in i rollen som chef.

Erik, som har lång erfarenhet av ledarskap inom polisen, beskriver vikten av att upprätthålla en stark relation till de han leder. Han ser ledarskap som en förebildsroll där det är avgörande att följa rådande normer och vara lyhörd för sina medarbetare. Genom att agera som ett gott exempel strävar han efter att skapa förtroende och en stabil grund till de han leder: "Jag har alltid resonerat att jag ska vara ett bra föredöme. Jag hoppas att jag också är en sådan genom att jag följer normer och att jag är lyhörd."

### **Tema 4: Normer och kulturella praktiker**

Ett framträdande tema i intervjumaterialet är de normer och kulturella praktiker som existerar inom organisationen och hur dessa påverkar både ledarskap och individuella polisens arbete. Normer kan vara både formella och informella, och de spelar en roll i hur de rör sig genom sin yrkesvardag.

### ***Oskrivna regler och kulturella normer på arbetsplatsen***

Polisstationen är präglad av vissa normer som kan både kan vara praktiska och sociala och beskrivs att förändras över tid. Ella reflekterar över de oskrivna reglerna inom polisen och deras förändring under hennes tid i yrket:

Det finns ju alltid oskrivna regler. Det är också en sån grej som har förändrats lite skulle jag vilja säga. När jag var ny så fanns det mycket oskrivna regler som man följde. Och det tycker jag har försvunnit lite.

Det tyder på att det pågår en gradvis förändring inom organisationen, där vissa normer luckras upp. Å ena sidan beskriver Julia hur vissa normer inom polisen handlar om praktiska och arbetsdisciplinerade rutiner snarare än andra sociala koder:

Vi har väl inte jättemycket normer så, eller jo det har man säkert, men man tänker inte på det. Men just det här med att bilarna ska vara i ordning, de ska vara snyggt städade innan man lämnar den och det tycker jag är väldigt viktigt.

Enligt flertal beskrivningar handlar normerna om att upprätthålla ordning och struktur på arbetsplatsen. Vikten av att hålla bilar och utrustning i gott skick återspeglar en mer praktisk syn på professionalism och arbetsdisciplin. Å andra sidan beskriver andra poliser normer som lutar åt sociala koder som stärker samhörigheten och den kollegiala gemenskapen. Viktor beskriver klimatet inom sin grupp som öppet och vänskapligt: "Vi har högt i tak och vi skrattar mycket tillsammans. Och jag finner det viktigt att man skrattar mycket tillsammans."

Samtidigt framhäver en deltagare en annan sida av dessa sociala normer, där omsorg om varandra ibland kan uppfattas som ytlig eller strategisk: "Sen ibland kanske det känns lite falskt att man bara vill ha fram lite information om folk omkring sig."

Detta tyder på att det inom stationen finns en upplevelse mellan äkta kollegialitet och mer strategiska, yrkesmässiga relationer.

### ***Normer och chefer - förväntningar på beteende***

Vissa syner och normer appliceras specifikt till ledarroller. Erik, som är yttre befäl och gruppchef, upplever att det finns en viss förväntan och hoppas själv på att chefer ska agera som förebilder och att man är begränsad och styrs av normer och värderingar som är starkt kopplade till professionalism och struktur:

... jag hoppas att de andra säger detsamma, inte bara mig men övriga i yttre befäl, vi håller oss till de normer och värderingar som krävs av oss. Vi kan inte sväva iväg. Det får vara strikt, följa regelverk.

Alexander reflekterar dock över att efterlevnaden av vissa normer tenderar att gynna en viss typ av polis, vilket kan påverka vilka som oftare blir befordrade: "Av de som är yttre befäl och chefer idag så är det mycket att man kanske har lite fallenhet för taktik. Man kanske tycker det är häftigt och kul med skytte. Lite mer operativa delar."

Detta tyder på att det finns informella normer om vilken typ av kompetens och intressen som värderas i rekryteringen till ledande befattningar, vilket kan påverka vilka som får möjlighet att avancera inom organisationen.

### ***Förväntningar på att följa eller utmana normer***

En intressant aspekt som diskuteras i intervjuerna är i vilken utsträckning poliser känner att de kan ifrågasätta rådande normer. Ella beskriver att det finns ett visst tryck på att anpassa sig, men att det samtidigt finns utrymme att behålla sin egen identitet och röra sig inom rådande normer: "Det finns väl vissa oskrivna regler som de flesta känner till och det förhåller man sig till. Men man gör ju liksom inte avkall på vem man själv är eller vad man själv tycker."

Samtidigt beskriver Erik att det finns en historisk förändring där vissa tidigare normer och traditioner har försvunnit:

När jag började, så fick jag aldrig två tjejer att åka i patrull, utan det skulle vara uppblandat. Nu är det jag själv som bestämmer vilka som ska åka. Jag lägger medvetet två tjejer också, för jag vet att de tycker det är kul att jobba ihop.

Detta visar att vissa tidigare normer, exempelvis könsbaserade förväntningar, har förändrats över tid.

### **Tema 5: Prestationskrav och resultatorientering**

Det femte och sista temat i den tematiska analysen rör prestationskraven inom polisorganisationen och den resultatorientering som påverkar deras arbetsvardag. Detta tema belyser hur mål, statistik och effektivitet mäts, samt hur dessa krav kan komma i konflikt med etiska överväganden och arbetsmiljön.

### ***Målstyrning och statistiska uppföljningar***

Ett återkommande inslag i intervjuerna är att poliser upplever ett starkt tryck att leverera kvantitativa resultat, exempelvis i form av genomförda nykterhetskontroller.

Alexander beskriver hur detta påverkar arbetsplatsen:

Det kan vara i statistik att man förväntar sig att vi ska leverera en viss produkt. Man kanske ska ha x antal nykterhetskontroller. Man kanske ska ha x antal böter. Man kanske ska ha x antal förhör och så vidare.

Denna beskrivning tyder på att polisarbetet inte enbart styrs av situationella behov utan även av organisatoriska mål som kan vara kvantifierbara. Julia uttrycker en viss frustration över att denna resultatorientering ibland sker på bekostnad av rättvisa och arbetsförhållanden: "Jag tycker väl att ledningen fokuserar mer på ett bra resultat än att kanske alltid rättvist behandla oss. Speciellt nu sista tiden tycker jag det varit väldigt mycket fokus på att man vill ha ett bra resultat uppåt."

Detta visar att det finns en upplevelse av att ledningen ibland prioriterar statistik och prestation över individers arbetsmiljö och etiska hänsyn.

### ***Konsekvenser av resultatorientering för etiskt beslutsfattande***

Flera intervjupersoner reflekterar över hur prestationskraven kan påverka polisers förmåga att fatta etiskt genomtänkta beslut i fält. Erik beskriver detta dilemma utifrån ett ledarskapsperspektiv:

Det kan inte vara med vilka konsekvenser som helst. Sen är det en sanning och modifikation också, för det kan vara med vilka konsekvenser som helst. Och det är ju, vi har ju något vi kallar PDV, pågående dödligt våld, och det är ju egentligen skolskjutningar.

Hans beskrivning visar att i vissa extrema situationer kan resultatorientering innebära att beslut måste fattas snabbt och att vissa principer kan åsidosättas för att uppnå ett överordnat mål. Samtidigt beskriver Viktor att det ofta finns en förväntan på att alla ärenden ska "lösas", även om det ibland inte finns en praktisk lösning: "Det är klart att förväntningen är att vi ska kunna slutföra på ett bra sätt. Sedan åt vilket håll det är, det är ju helt utifrån den rådande situationen som är."

### ***Pressen på att slutföra uppdrag och leverera resultat***

Många av de intervjuade poliserna upplever att det finns en stark norm om att alla uppdrag ska slutföras, oavsett omständigheterna. Ella beskriver detta som en del av polisens grundläggande arbetssätt:

Det är väl lite så vi poliser jobbar, att vi kommer till en plats och sen så ska vi lösa uppgiften. Det är liksom det som är vårt uppdrag. Och vi brukar ju inte lämna förrän i alla fall uppgiften är löst.

Detta visar på en arbetskultur där det finns en inbyggd förväntan att alltid leverera en lösning, vilket kan skapa stress och utmaningar i situationer där det egentligen inte finns en tydlig lösning. Julia beskriver även hur vissa typer av arbetsuppgifter prioriteras mer än andra baserat på vad som kan mätas: "Det har varit väldigt mycket tryck på just trafikmål nu till exempel. Att vi ska göra ett visst antal blås och utandningskontroller i månaden. Vi ska ha visst antal böter skrivna och visst antal hastighetsprotokoll skrivna."

Detta antyder att arbetet delvis styrs av mätbara mål, vilket kan innebära att andra, mer komplexa arbetsuppgifter får mindre utrymme.

### ***Ledarskapets roll i att hantera prestationskrav***

Ledarskapet inom polisen har en viktig roll i att balansera krav på resultat med personalens välmående och etiska överväganden. Erik beskriver hur han som yttre befäl måste ta ansvar för att skydda personalen från orimliga krav: "Det är ett ansvar. Du råder in patrull i en situation som jag vet är farlig, men som vi måste hantera. Är den extremt farlig får vi försöka frysa läget och ta dit specialenheter."

Detta visar att ledare ibland måste fatta beslut som går emot en strikt resultatorientering för att skydda sina medarbetare. Samtidigt finns det en upplevelse av att högre ledningen inte alltid har förståelse för hur pressen på att leverera resultat påverkar arbetsmiljön. Julia beskriver detta på följande sätt: "Vi kan inte styra vår tid. Vi kanske jobbar vissa pass där vi har jättemycket ärenden och då kanske vi inte hinner jobba mot de målen som är satta uppifrån."

Denna beskrivning pekar på en strukturell utmaning där poliser i yttre tjänst förväntas uppfylla mål som inte alltid är realistiska utifrån de faktiska arbetsförhållandena.

## Diskussion

Syftet med denna studie har varit att fördjupa förståelsen av polisledarskap i yttre tjänst genom att utforska hur poliser vid en svensk polisstation upplever och omsätter det etiska klimatet i sin ledarskapspraktik. Studien baseras på fem kvalitativa intervjuer och ger en inblick i hur både poliser och yttre befäl uppfattar samt förhåller sig till etiska normer, värderingar och organisatoriska strukturer i sin yrkesvardag. I detta avsnitt diskuteras hur det etiska klimatet tar sig uttryck i ledarskapspraktiken och hur dessa uttryck kan förstås i relation till tidigare forskning och det teoretiska ramverket. Syftet är att dra slutsatser, identifiera mönster samt belysa studiens begränsningar och möjliga implikationer. Diskussionen utgår från de fem teman som presenteras i analyskapitlet, med återkommande kopplingar till teorin om etiskt klimat enligt Victor och Cullen (1988) samt annan relevant forskning om polisledarskap.

### Omsorg och psykosocialt stöd - ett uttryck för "Caring Climate"?

Det mest framträdande temat i materialet är omsorg och psykosocialt stöd, vilket tyder på en stark närvaro av det som enligt Victor och Cullen (1988) benämns som ett *caring climate*. I enlighet med denna klimattyp uttryckte flera deltagare att kollegialt stöd och emotionell bearbetning efter tunga ärenden är stora inslag i verksamheten. Här framträder en bild av en arbetsmiljö där empati, gemenskap och ansvarstagande präglar interaktionen mellan kollegor, men också där ledarskapet har en förväntad roll i att bekräfta och stötta medarbetarnas mående.

Analysen kan tolkas som förenligt med tidigare forskning (Owens & Pfeifer, 2003; Coelho de Moura et al., 2022), som lyfter fram ledarens roll i att främja tillit och ett etiskt klimat präglat av omsorg och ansvarstagande. Samtidigt uppstår frågan huruvida detta klimat är genuint eller strategiskt. En deltagare uttryckte viss skepsis, vilket belyser en potentiell spänning mellan upplevd omtanke och organisatoriska intentioner. Här finns ett möjligt motargument: omsorgskulturen är inte alltid autentisk utan kan ibland fungera som en del av en organisatorisk yta, något som kan undergräva tilliten.

Trots detta framstår argumentet för ett närvarande och empatiskt präglat ledarskap som starkt, särskilt när man beaktar yrkets emotionella belastning. Slutsatsen blir därför att det finns en tydlig omsorgsorientering inom organisationen, men att dess autenticitet delvis är beroende av relationernas karaktär, chefernas närvaro samt tillgång till adekvat uppföljning.

## Laglydnad och etiskt beslutsfattande i spänningsfältet mellan regel och omdöme

Ett annat framstående tema, det juridiska och etiska beslutsfattandet, kan kopplas till de klimattyper Victor och Cullen (1988) benämner som *Law and Code* och *Rules*, där beslut styrs av externa regler respektive interna rutiner. Deltagarnas uppfattningar bekräftar att det finns en stark organisatorisk förväntan på att poliser agerar enligt lagens bokstav. Det kanske inte kommer som en chock att polisen som institution är hårt reglerad och att det finns ett starkt fokus på legalitet och legitimitet i beslutsfattandet.

Samtidigt framkommer det i intervjuerna att det operativa arbetet inte alltid följer ett strikt regelorienterat mönster. Några deltagare beskrev situationer där moraliska överväganden kunde påverka deras agerande, särskilt när juridiken upplevdes som otydlig eller svår att tillämpa. Detta kan tolkas som att det även finns inslag av ett *Independence climate*, där individens etiska omdöme ges visst spelrum. Det väcker frågan om huruvida formella regler alltid räcker som vägledning, eller om det i praktiken ofta är den enskilda polisens moraliska kompass som kompletterar beslutsfattandet.

Ett argument kan här vara att strikt rättsligt beslutsfattande skapar rättssäkerhet, men ett motargument är att det ibland krävs flexibilitet för att agera mänskligt och situationsanpassat. Denna balansgång ställer stora krav på ledarskapet som både normgivare och förebild, en slutsats som även stöds i tidigare forskning. Ett rimligt antagande är att ledare med hög etisk integritet och emotionell intelligens skapar bättre förutsättningar för att personalen ska kunna fatta både lagliga och etiskt hållbara beslut.

## Hierarkier och organisatorisk distans

Den hierarkiska struktur som präglar polisen beskrivs ibland som en utmaning i relationen mellan ledare och medarbetare. Även om ledarskapet ofta uppfattas som engagerat och stödjande, lyfts den begränsade närvaron av chefer i det operativa arbetet fram som ett hinder för att bygga förtroendefulla relationer. Denna organisatoriska distans kan påverka det etiska klimatets genomslag, särskilt vad gäller dess konsekvens, vilket enligt Owens och Pfeifer (2003) har stor betydelse för att minska risken för etiska dilemman.

En möjlig tolkning är att ledarskapets fysiska och organisatoriska distans riskerar att underminera de etiska normerna genom att minska ledarens symboliska och praktiska närvaro som etisk vägledare. Detta kan också relateras till Filstad och Karps (2020) praktikperspektiv, där ledarskap förstås som något relationellt och kontextuellt. Om relationerna till medarbetarna är svaga minskar möjligheten att påverka beteenden genom informella signaler och handlingar.

Samtidigt måste denna tolkning sättas i relation till de praktiska villkor som råder inom organisationen. Flera deltagare beskriver hur ledarskapets närvaro försvåras av faktorer som geografiska avstånd och begränsade resurser. Det innebär att frånvaro inte nödvändigtvis bör tolkas som bristande engagemang, utan snarare som en strukturell konsekvens av hur verksamheten är organiserad. I ett sådant sammanhang blir det än viktigare hur ledarskap kommuniceras och förstås över tid, snarare än enbart genom fysisk närvaro. Det etiska klimatets hållbarhet kan då snarare bygga på förtroende, tydliga värderingar och en kultur där ledarens intentioner och normer är förankrade även när hen inte är synlig i det dagliga arbetet.

### **Normer, kultur och osynliga strukturer**

I intervjumaterialet framkommer det att många uppfattningar som styr arbetet inte formuleras öppet utan förmedlas genom informella normer och rotade rutiner. Deltagarna nämner exempel som att hålla ordning på utrustning, visa omtanke eller upprätthålla lojalitet inom gruppen. Dessa handlingar framstår som självklara, men kopplas sällan till uttalade riktlinjer. Det är därför rimligt att förstå dem som en informell grund för hur rätt och fel tolkas i det dagliga arbetet, i linje med teorin om etiskt klimat (Victor & Cullen, 1988).

Vissa deltagare antyder att normerna inte är helt neutrala. Det framkommer exempelvis att operativa intressen och taktisk kompetens ofta uppmärksammas i samband med befordran, vilket kan tyda på att vissa egenskaper värderas högre än andra. Det är dock främst enskilda röster som lyfter detta, vilket gör det svårt att avgöra hur utbredd denna upplevelse är.

Samtidigt beskrivs normsystemet som föränderligt. Några intervjuade reflekterar över hur tidigare regler, exempelvis könsbaserade patrullkonstellationer, har luckrats upp med tiden. Det tyder på att även djupt rotade normer kan omförhandlas i praktiken. Det framgår inte att normerna diskuteras eller ifrågasätts på ett genomgripande sätt. Några deltagare antyder dock att vissa av dem upplevs som gynnande för specifika typer av kompetens eller som svåra att relatera till i alla situationer.

Även ett klimat som upplevs som tryggt och stabilt kan vila på värderingar som osynligt påverkar vem som får gehör, vilket ansvar som fördelas och vilka perspektiv som får utrymme. Denna aspekt förtjänar fortsatt undersökning, inte minst i relation till hur ledarskapet formas och upprätthålls i vardagen.

### **Prestationskrav i konflikt med etik?**

Det femte temat, prestationskrav och resultatorientering, belyser en spänning i det dagliga polisarbetet. Flera deltagare beskriver hur statistiska mål, såsom antal

nykterhetskontroller eller avslutade ärenden, präglar arbetsprioriteringar. Detta kan förstås som uttryck för ett instrumentellt klimat enligt Victor och Cullen (1988), där organisatorisk måluppfyllelse riskerar att tränga undan kollektiva eller normativa värden.

I ett fall antyds att gråzoner utnyttjas, men detta exempel är enstaka. Snarare pekar det på en komplex arbetsmiljö där regler och mål inte alltid är förenliga. Att ständigt "lösa uppgiften" ses som en stark norm, men kan även leda till stress och etiska kompromisser.

Samtidigt framkommer att ledare försöker avväga prestationskrav med personalens välmående. Detta kan förstås som att ledarskapet fungerar som ett etiskt filter. Ledare som sätter gränser, bedömer risker och stöttar i svåra beslut kan bidra till att bevara ett mer etiskt orienterat klimat.

Det tyder på att prestationskrav inte utesluter ett etiskt klimat, men skapar en konfliktzon där klimatet blir sårbart för olika tolkningar. Det etiska klimatets hållbarhet kan delvis bero på ledarskapets förmåga att tolka och väga organisatoriska mål med yrkesetiska principer.

### **Ledarskapsteorier - applicerade**

För att fördjupa förståelsen av hur ledarskap och etiskt klimat samverkar inom Polisstationens yttre tjänst är det relevant att utvidga diskussionen med kompletterande och relevanta ledarskapsteoretiska perspektiv. Med hänvisning till denna studies abduktiva ansats (se metodavsnittet s.12–13) motiveras denna typ av utvidgning när empiriska mönster framträder som inte fullt ut ryms inom de initiala analytiska ramarna. I detta avsnitt diskuteras hur teman som emotionellt stöd, moraliskt ansvar, närvaro, självständighet och förtroende i intervjumaterialet kan förstås vidare genom teorierna om autentiskt ledarskap, etiskt ledarskap, tjänande ledarskap samt psykologisk trygghet.

#### ***Autentiskt ledarskap***

Autentiskt ledarskap är ett teoretiskt ramverk som syftar till att förklara hur ledare genom äkthet, konsekvens och etiskt grundad självinsikt kan skapa förtroende och positiv påverkan på sina medarbetare. Enligt Avolio och Gardner (2005) samt Walumbwa et al. (2008) består autentiskt ledarskap av fyra delar:

##### **1. Självmedvetenhet:**

ledaren har en tydlig förståelse för sina egna värderingar, styrkor och svagheter.

2. **Internaliserad moral:**

ledaren fattar beslut utifrån stabila, inre moraliska principer snarare än yttre tryck eller opportunism.

3. **Balanserad informationsbearbetning:**

ledaren tar in flera perspektiv innan beslut fattas, även sådana som utmanar den egna ståndpunkten.

4. **Relationell transparens:**

ledaren kommunicerar ärligt, tydligt och på ett sätt som främjar tillit och öppenhet.

Flera av deltagarna i studien beskriver chefer som uppfattas som konsekventa och lyhörda i sitt agerande, särskilt i situationer som kräver normstyrning eller etiskt omdöme. Erik lyfter till exempel fram vikten av att vara ett gott föredöme och agera enligt de normer och värderingar som krävs av yrkesrollen. Detta kan förstås som ett uttryck för internaliserad moral. Andra deltagare, som Viktor, beskriver chefer som "ser medarbetare", vilket kan tolkas som en del av relationell transparens.

Det är dock viktigt att poängtera att begrepp såsom självreflektion eller aktiv inhämtning av alternativa perspektiv inte uttryckligen förekommer i intervjuerna. Teorin om autentiskt ledarskap fungerar därför främst som ett tolkningsramverk för att förstå varför vissa chefer uppfattas som trovärdiga och normstarka i sin roll, snarare än som ett exakt avbildat fenomen i materialet.

### ***Etiskt ledarskap***

Etiskt ledarskap innebär att ledare fungerar som moraliska förebilder genom integritet, rättvisa beslut och att främja normativt korrekt beteende (Brown et al., 2005). Teorin bygger på social inlärning, där ledarens agerande påverkar medarbetare genom modellinlärning och förstärkning.

Både analysen och tidigare forskning visar att polisens ledarskap har en normbärande funktion. Erik och Viktor beskriver hur yttre befäl vägleder vid juridiskt och moraliskt svåra beslut, ofta i gråzoner där regler inte räcker. Här efterfrågas inte bara juridisk kunskap, utan också omdöme och etisk reflektion - centrala delar av etiskt ledarskap.

Dock finns begränsat stöd i materialet för att chefer aktivt korrigerar beteenden eller tydligt formulerar moraliska riktlinjer, vilket Brown et al. lyfter som centralt. I stället sker

påverkan främst genom ledarens sätt att vara. Teorin hjälper därför att tolka ledarens roll i det etiska klimatet, men är endast delvis tillämpad i praktiken.

### ***Tjänande ledarskap***

Tjänande ledarskap, enligt Greenleaf (1977), innebär att ledarens främsta syfte är att tjäna sina medarbetare snarare än att utöva makt. Ledaren uppmuntrar utveckling och skapar en arbetsmiljö präglad av empati, lyhördhet, tillit och gemensamt ansvar.

Detta blir särskilt relevant i ljuset av det starka temat kring omsorg och psykosocialt stöd. Deltagare som Viktor, Julia och Erik beskriver chefer som frågar om välmående, följer upp efter tunga insatser och tar ansvar för personalens psykiska hälsa. Det återkommande temat att "ta hand om varandra", både kollegialt och från chefshåll, lyfter en omsorgsfull dimension i ledarskapet.

Samtidigt är mönstret inte entydigt. Vissa, som Ella, menar att yttre befäl sällan är närvarande i det dagliga arbetet, vilket begränsar den tjänande aspekten. En annan deltagare upplever att omsorgen ibland kan kännas strategisk snarare än genuin, vilket väcker frågor om ledarskapets äkthet. Tjänande ledarskap fungerar därmed som en tolkning av vissa utsagor, men är inte fullt ut förverkligat inom organisationen.

### ***Psykologisk trygghet***

Begreppet psykologisk trygghet definieras av Edmondson (1999) som en gemensam upplevelse i en arbetsgrupp att det är säkert att ta mellanmänniska risker, att ställa frågor, erkänna misstag och komma med kritik utan rädsla för negativa konsekvenser. En hög grad av psykologisk trygghet främjar lärande, innovation och öppenhet, vilket i sin tur möjliggör etisk reflektion och kollektivt ansvarstagande.

I intervjumaterialet återkommer beskrivningar av öppna samtal efter svåra händelser, exempelvis genom strukturer som "after-action reviews". Julia och Alexander beskriver att dessa samtal främjar reflektion och bearbetning. Samtidigt uttrycker flera deltagare att chefer sällan är operativt närvarande, och att relationen mellan yttre befäl och patruller ibland är distanserad, särskilt när befäl kommer från andra geografiska områden. En deltagare menar att omsorgen kan kännas falsk eller instrumentell, vilket tydliggör att psykologisk trygghet inte är konstant närvarande.

Ändå finns tendenser till ett klimat där medarbetare kan reflektera och ställa frågor i vissa konstellationer. Begreppet blir därmed ett användbart raster för att förstå vilka förutsättningar som möjliggör eller hindrar utvecklingen av ett särskilt etiskt klimat.

### **Slutsats, syftesuppfyllelse och vidare forskning**

Mot bakgrund av studiens syfte och frågeställning kan följande slutsatser dras utifrån analys och diskussion. Det etiska klimatet tar sig uttryck i ledarskapspraktiken genom att chefer och yttre befäl främjar normer om omsorg, rättvisa och laglydnad, samtidigt som organisatoriska krav och strukturell distans ibland försvårar konsekvent etisk vägledning. Ledarskapet formas därmed i ett spänningsfält mellan stödjande och normativa ideal och de praktiska villkor som verksamheten innebär.

Det etiska klimatet i den studerade kontexten framstår som mångfacetterat och komplext, med tydliga spänningsfält mellan omsorg, juridisk integritet och organisatoriska prestationskrav. Det finns starka inslag av omsorg, rättvisa och juridisk integritet, men dessa balanseras ständigt mot organisatoriska begränsningar, prestationskrav och kulturellt betingade normsystem.

Jämfört med observationer från tidigare studier (jfr. Owens & Pfeifer, 2003; Coelho de Moura et al., 2022) återbekräftas ledarskapet som en vital påverkansfaktor i detta system, både som möjliggörare och begränsare av etiskt beteende. Ledare förväntas inte bara vara förebilder utan också praktiskt vägleda i svåra beslutssituationer som ofta präglas av juridisk komplexitet och etiska dilemman. Det framkommer även att organisatoriska och geografiska distanser ibland försvårar detta ansvar, vilket i sin tur påverkar det etiska klimatets genomslag.

Studien bekräftar att både formella och informella normer påverkar hur det etiska klimatet uppfattas och utövas i praktiken. I linje med teorin om etiskt klimat av Victor och Cullen kan flera olika klimattyper urskiljas i deltagarnas berättelser, särskilt "Caring", "Law and Code" samt i viss mån "Instrumental". Resultaten tyder också på att informella normer och kulturella praktiker inom arbetsplatsen spelar en minst lika stor roll som formella riktlinjer när det gäller att forma ledarskapets etiska förutsättningar.

Studiens syfte uppnås därmed genom att bidra med lokal och kontextbunden empiri om hur det etiska klimatet gestaltar sig i ledarskapspraktiken vid en polisstation. Den erbjuder ett kompletterande perspektiv till tidigare, mer generaliserande forskning och illustrerar hur etiska normer förhandlas i konkreta vardagssituationer.

Samtidigt bör dessa insikter tolkas med viss försiktighet. Studien bygger på ett begränsat antal intervjuer från en enskild polisstation, vilket innebär att vissa perspektiv kan ha förbisetts. Den kvalitativa metoden innebär också att tolkningar i viss mån vilar på

forskarens analys och förförståelse. Trots detta ger studien ett värdefullt explorativt kunskapsbidrag.

För framtida forskning rekommenderas jämförande studier i andra lokalpolisområden för att undersöka överförbarheten i resultaten. Det vore också värdefullt att studera hur ledarskapets etiska dimensioner utvecklas över tid, särskilt i relation till organisatoriska reformer och förändrade samhällskrav.

### **Metoddiskussion**

Studien bygger på en kvalitativ ansats, vilket enligt Bryman (2018) lämpar sig väl för att undersöka subjektiva upplevelser och sociala processer. Samtidigt medför detta metodval vissa utmaningar. Att tolka subjektiva erfarenheter och presentera dem som analytiska teman innebär en risk för att komplexa och kontextbundna nyanser förenklas eller förloras. Den tematiska analys som tillämpades gav en viss struktur åt analysprocessen, men processen präglades av en hög grad av tolkning, vilket alltid innebär en viss osäkerhet kring vad som faktiskt är "förankrat" i data (Langemar, 2008).

Intervjuguiden utgick från Ethical Climate Questionnaire (Victor & Cullen, 1988), men frågorna har anpassats och omformulerats för att passa en kvalitativ och explorativ kontext. Denna bearbetning möjliggjorde en djupare förståelse för deltagarnas perspektiv, men innebär också att vissa aspekter av frågeformulärets ursprungliga stringens kan ha gått förlorade. Det finns därför skäl att kritiskt reflektera över i vilken utsträckning den teoretiska modellen till fullo fångades i datainsamlingen.

Urvalet var litet och begränsat till en enda polisstation, med deltagare som var självrekryterade. Detta innebär en risk för urvalsbias, där deltagare som är mer engagerade eller positivt inställda kan ha varit överrepresenterade. Att flera av deltagarna dessutom hade lång erfarenhet kan ha påverkat vilka perspektiv som kom att framträda starkast i analysen.

Syftet justerades i viss mån under studiens gång, vilket kan ses som en naturlig del av ett abduktivt förhållningssätt där forskaren låter insikter från empirin påverka analysens inriktning. Detta arbetssätt stärker flexibiliteten och relevansen i tolkningarna, men innebär också att forskarens förförståelse och aktiva val påverkat studiens riktning. Slutligen kvarstår en osäkerhet kopplad till validiteten, då tolkningarna är gjorda av en ensam forskare. Detta förstärker behovet av öppen redovisning av forskningsprocessen samt av en ödmjukhet inför resultatens begränsningar.

### Referenser

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 595–616.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Liber.
- Coelho de Moura, R., Borges, A., Morgado, S., & Ramalho, N. (2022). Police leadership 2.0: A comprehensive systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, *17*, 1–11. <https://doi.org/10.1093/police/paac068>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.
- Filstad, C., & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, *30*(7), 767–783. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1777996>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: Att låta en värld öppna sig* (1:a uppl.). Liber.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*(2), 175–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, *71*, 19–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.004>
- Owens, K. M. B., & Pfeifer, J. E. (2003). Police leadership and ethics: Training and policy recommendations. *The Canadian Journal of Police & Security Services*, *1*(2), 123–135.
- Polismyndigheten. (2023). Uppdrag att säkerställa ökad operativ förmåga att utreda och klara upp grova brott med koppling till kriminella nätverk: Slutredovisning. Polismyndigheten.
- Polismyndigheten. (2024). *Gruppchef till Utredningsjouren*. <https://polisen.se/jobb-och-utbildning/lediga-jobb/gruppchef-till-utredningsjouren/> (Hämtad 18 december 2024)
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations: Global edition* (9:e uppl., Global ed.). Pearson Education.

## Bilagor

### Bilaga 1 (Informations och-samtyckesblankett)



Försvarshögskolan

Datum  
2024-12-17

1 (3)

## Informations och-samtyckesblankett vid behandling av personuppgifter i samband med studentarbete

För att behandla personuppgifter måste det inhämtas ett samtycke som på ett tydligt och klart sätt tala om vilka uppgifter som kommer samlas in och vad de ska användas till. Denna informations och-samtyckesblankett förklarar hur personuppgifterna kommer att behandlas samt innehåller kontaktuppgifter.

Personuppgifterna behandlas med **ditt uttryckliga samtycke**. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Om du inte samtycker till personuppgiftsbehandlingen kan du göra det utan att drabbas av negativa konsekvenser.

### Hur kommer personuppgifterna användas?

*Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen av polismyndighetens yttre befäl och polisers perspektiv och därigenom bidra till en ökad insikt om hur det etiska klimatet kan påverka ledarskap inom yrket.*

*Syftet med att använda personuppgifter i denna studie är att genomföra intervjuer för att uppnå följande mål:*

*För att analysera och jämföra videosamtalsinspelningar: videosamtalsinspelningar av intervjuerna möjliggör analys av deltagarnas tankar, resonemang och känslouttryck. Genom att studera tonfall, pauser och andra vokala attribut kan studien möjliggöra förståelse för deltagarnas känslomässiga reaktioner och betoningar under intervjuerna vilket kan bidra till att tolka och förstå intervjudata på nyanserat sätt.*

*Studien genomförs inom ramen för kursen Ledarskap och Ledning påbyggnadskurs. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer presenteras i sammanslagen form, med intervjuцитat. Data kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.*

*Intervjuerna förväntas ta mellan 20 och 45 minuter, beroende på deltagarnas svar och diskussionsdjup. Under intervjun kommer deltagaren bland annat att tillfrågas om deras tankar och reflektioner kring olika frågor.*



## Vilka personuppgifter kommer behandlas?

*Videosamtalsinspelning och samtliga eventuella uppgifter som tillkommer under samtalet, namn, e-postadress och e-post.*

## Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

*Dina personuppgifter kommer att lagras elektroniskt på en lösenordskyddad dator. När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas. Den inspelade ljudfilen, intervjuutskriften samt det underskrivna samtyckesformuläret kommer att raderas. Personuppgifterna sparas tills studentarbetet är examinerat och betygssatt.*

## Dina rättigheter

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta ansvarig student och/eller dennes handledare (se kontaktuppgifter nedan). Du kan även vända dig till FHS dataskyddsbud på [dataskyddsbud@fhs.se](mailto:dataskyddsbud@fhs.se).

### Kontaktuppgifter till ansvarig(a) student(er) och handledare

*Ledarskap och ledning, Institutionen för ledarskap och ledning*

*Handledare: Rasmus Andrén, [rasmus.andren@fhs.se](mailto:rasmus.andren@fhs.se)*

*Student: William Ulwahn, [william.ulwahn@student.fhs.se](mailto:william.ulwahn@student.fhs.se)*

**Personuppgiftsansvarig** är Försvärshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post [registrator@fhs.se](mailto:registrator@fhs.se)

Vill du veta mer om hur FHS som myndighet hanterar personuppgifter, se <https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

Om du inte är nöjd med hur Försvärshögskolan hanterar dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till integritetsskyddsmyndigheten (IMY) via e-post [imy@imy.se](mailto:imy@imy.se) eller telefon 08-657 61 00.

*Bilaga 2 (Intervjuguide: Ledare)*

## YTTRE BEFÄL

**1. Omsorg (Caring)**

3. Vad tänker du om hur dina kollegor och chefer prioriterar varandras välmående
  4. Vilka förväntningar anser du att detta sätter på dig som ledare och vad gör du för att möta dessa förväntningar?
- 

**2. Lag och yrkeskod (Law and Code)**

6. Hur förhåller ni er till kravet att följa lagen och professionella standarder, och hur skulle ni beskriva dessa förväntningar på er arbetsplats?
  7. Vilken betydelse har detta för dig i ditt utövande som ledare?
- 

**3. Regler (Rules)**

9. Hur viktigt är det att följa vissa normer på er arbetsplats?
  10. Upplever du att framgångsrika personer inom myndigheten alltid är 'by the book'?
  11. Kan du säga något om dessa procedurer i anseende till ditt utövande som ledare?
- 

**4. Instrumental (Instrumental)**

12. Tycker du att det finns en förväntan att slutföra uppgiften, oavsett konsekvenser?
  13. Hur agerar och tänker du när du leder andra sett till denna aspekt?
- 

**5. Självständighet (Independence)**

15. Upplever du att ta egna beslut på vad som är rätt eller fel uppmuntras inom organisationen?
16. Vilket utrymme finns det för att agera efter egen moral och etiska övertygelser?
17. Hur ser du på detta själv för din roll och ditt ledarskap?

*Bilaga 3 (Intervjuguide: Polis)*

## POLIS

**1. Omsorg (Caring)**

3. Vad tänker du om hur dina kollegor och chefer prioriterar varandras välmående
  4. Kan du ge exempel på situationer där omsorg om medarbetare har varit tydlig i det yttre befälets ledarskap?
- 

**2. Lag och yrkeskod (Law and Code)**

6. Hur förhåller ni er till kravet att följa lagen och professionella standarder, och hur skulle ni beskriva dessa förväntningar på er arbetsplats?
  7. Har du upplevt situationer där lag eller professionella standarder har varit svåra att följa? Hur har det hanterats av det yttre befälet?
  8. Upplever du att det yttre befälet bidrar till att skapa en förståelse för och efterlevnad av lagar och etiska regler i deras ledarskap?
- 

**3. Regler (Rules)**

9. Hur viktigt är det att följa vissa normer på er arbetsplats?
  10. Upplever du att framgångsrika personer inom myndigheten alltid är 'by the book'?
  11. På vilket sätt påverkar det yttre befälets hantering av normer din uppfattning om deras ledarskap?
- 

**4. Instrumental (Instrumental)**

12. Tycker du att det finns en förväntan att slutföra uppgiften, oavsett konsekvenser?
  13. Hur upplever du att er ledning hanterar balansen mellan att nå resultat och att upprätthålla en rättvis och etisk arbetsmiljö?
- 

**5. Självständighet (Independence)**

15. Upplever du att ta egna beslut på vad som är rätt eller fel uppmuntras inom organisationen?
16. Vilket utrymme finns det för att agera efter egen moral och etiska övertygelser?
17. Upplever du att det yttre befälets ledarskap påverkar din möjlighet att agera självständigt utifrån dina egna etiska övertygelser, och i så fall hur?