

## **(O)Etiskt?**

Verktyg för polisbefäl till utökad etisk medvetenhet och kompetens i personalledningsfrågor

Jonna Öblom

11/2020

## Referat

Författare	Examen	
Jonna Öblom	Polis (högre YH)	
Publikationens namn	Offentlighetsgrad	
(O)Etiskt? Verktyg för polisbefäl till utökad etisk medvetenhet och kompetens i personalledningsfrågor	Offentlig	
Handledare	Lärdomsprovets form	
Christian Romberg, kommissarie Sabina Jordan, lektor	Undersökande lärdomsprov	
<p>Forskning har visat på att en förman i sin roll som ledare har en stor inverkan på hur väl etiken är förankrad där hen arbetar. Enligt en granskning gjord av Europarådets organ Group of States Against Corruption år 2017, finns det ett behov att utbilda polisbefälet mer inom etik och ledningsetik. Syftet med detta arbete är att reda ut organisatoriska faktorer och personliga motiv som påverkar etiken i personalledningsärenden, samt vilka faktorer som påverkar det etiska resonemanget bakom. På basis av utredningen är syftet att presentera lämpliga verktyg för polisbefäl för att utöka den etiska medvetenheten och kompetensen.</p> <p>Denna kvalitativa studie har utförts genom litteraturstudier och forskningsintervjuer, vilka genomfördes som halvstrukturerade samtal. Intervjuobjekten var personer som jobbar som befäl med personalledningsansvar inom tre olika polisinsättningar i Finland. På intervjuresultaten gjordes en innehållsanalys i förhållande till teorin, som utgjordes av vetenskaplig forskning inom normativ etik och ledningsetik. Tolkningssättet i analysen är hermeneutiskt. På basis av intervju- och analysresultaten presenterades lämpliga modeller för den etiska kompetensutvecklingen för befäl.</p> <p>Resultatet av undersökningen visar att organisatoriska faktorer som grupstryck, förvaltningsmonetära intressen och stress påverkar de etiska frågor som ett befäl kan behöva ta ställning till i personalärenden. Personliga motiv som påverkar de etiska frågorna var enligt undersökningen (konflikt)rädsla, personliga intressen och den egna respekten för jämlikhet som värde. Resultatet är inte uttömmande och hade inte för avsikt att vara det, men det ger en grund för att presentera vissa verktyg som befälet kan använda sig av för att öka sin etiska kompetens. De föreslagna verktygen är bl.a. olika analysmodeller att tillämpas på det etiska dilemmat, metoder för bemötande av underordnade och skapandet av en egen etisk grund.</p>		
Sidantal	Månad och år då granskningen skett	Lärdomsprovets kod (OPS)
80	November 2020	Hyh2018LP
Nyckelord		
etisk kompetens, ledarskap, ledningsetik, beslutsfattande, polisbefäl, organisationskultur, normativ etik, tillämpad etik, moralfilosofi, etisk konflikt, personalledning		

## Summary

Author	Degree	
Jonna Öblom	Polis (högre YH)	
Title of publication	Classification	
(O)Etiskt? Verktyg för polisbefäl till utökad etisk medvetenhet och kompetens i personalledningsfrågor	Public	
Supervisor	Form of thesis	
Christian Romberg, Chief Inspector Sabina Jordan, Senior Lecturer	Investigative research	
<p>Research has shown that a supervisor and her/his leadership play a great role in how well ethics are anchored in the organization. According to a review carried out in 2017 by the Group of States Against Corruption, an international body established by the Council of Europe, the Finnish police command is in the need of more education related to ethics and leadership ethics. The purpose of this research is to unravel organizational factors and personal motives affecting the ethics of human resource management, and also, to unravel factors affecting the ethical reasoning behind it. On the basis of the results of the research, the purpose is to present adequate tools for Chief Inspectors to enhance the ethical awareness and competence of their own.</p> <p>This qualitative research has been conducted through literature studies and research interviews. The interviews were semi-structured conversations. Those taking part in the interviews were people working as Chief Inspectors with responsibilities in HR-management in three different Police Departments in Finland. Based on the results of the interviews, a content analysis in relation to theory was carried out, the theory consisting of scientific research from the area of normative ethics and leadership ethics. The interpretational approach to the analysis is hermeneutic. Based on the results of the interviews and the analysis, suitable tools for increased ethical competence are presented.</p> <p>The result of the research shows that organizational factors such as group pressure, monetary interests of the administration and stress affect the ethical issues a Chief Inspector might come in touch with in matters of HR-management. Personal motives affecting the ethical issues according to the research are fear (of conflicts), personal interests and the respect for equality as a value. The result is not exhaustive, and was not meant to be, but it sets grounds for presenting certain tools to be used by the police command in line of enhancing their ethical competence. The suggested tools are analytical instruments to be used in ethical dilemmas, methods of personal treatment of subordinates and the shaping of an ethical foundation of one's own, i.a.</p>		
Number of pages	Month and year of review	Thesis code (OPS)
80	November 2020	Hyh2018LP
Key words		
ethical competence, leadership, leadership ethics, decision-making, police command, organizational culture, normative ethics, applied ethics, moral philosophy, ethical conflict, human resource management		

# INNEHÅLL

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 Syfte och frågeställningar.....	6
1.2 Disposition.....	7
1.3 Avgränsning .....	7
1.4 Tidigare forskning .....	8
<b>2 ETIK</b> .....	<b>10</b>
2.1 Etik och moral - en moralfilosofisk vetenskapsgren .....	10
2.2 Etikens roll inom polisorganisationen och dess ledning .....	14
<b>3 POLISENS ETISKA FÖRESKRIFTER</b> .....	<b>17</b>
3.1 Internationella förpliktelser .....	17
3.2 Nationella förpliktelser .....	19
3.2.1 Lagar och förordningar .....	19
3.2.2 Etiska koder och övriga styrdokument inom polisen .....	21
<b>4 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>24</b>
4.1 Den normativa etiken - om moraliska överväganden och handlingar .....	24
4.1.1 Konsekvensetiska teorier .....	24
4.1.2 Deontologiska teorier eller pliktetik .....	27
4.1.3 Dygdetik .....	30
4.1.4 Kommunitarism .....	31
4.2 Tillämpad etik - ledarskapsetik .....	32
4.2.1 Ledarskapsetikens två dimensioner .....	32
4.2.2 Normativ etik i ledarskapsfrågor .....	35
4.2.3 Organisationskultur.....	37
4.2.4 En etisk konflikt – ett praktiskt problem .....	39
<b>5 METOD OCH MATERIAL</b> .....	<b>42</b>
5.1 Metod för insamling av data.....	42
5.2 Analysmetod.....	44
5.3 Material .....	47
5.4 Validitet och reliabilitet.....	48
5.5 Etiska aspekter.....	48
<b>6 RESULTAT OCH ANALYS</b> .....	<b>50</b>
6.1 Definition: personalledning .....	50
6.2 Organisationskulturellt betingade etiska diskussionsfrågor inom polisen .....	51
6.2.1 Etikens utrymme i organisationen .....	52
6.2.2 Organisatoriska faktorer .....	54
6.2.3 Personliga motiv .....	57

## **7 VERKTYG FÖR POLISBEFÄL TILL UTÖKAD ETISK KOMPETENS**

.....	<b>60</b>
7.1 Beslutsmodellen .....	60
7.2 En egen etisk grund och ryggrad .....	62
7.3 Att bemöta och ha öppet sinne .....	64
7.4 OVA-metoden och samarbete .....	67
7.5 Emotionsanalys .....	68
7.6 Rättvisa och prioritering .....	70
7.6 Att analysera med hjälp av de normativa teorierna .....	71
7.8 Sammanfattning.....	72
<b>8 AVSLUTNING .....</b>	<b>74</b>
8.1 Forskningssyftet och forskningens betydelse .....	74
8.2 Forskningsprocessen .....	75
8.3 Förslag till vidare forskning .....	76
<b>REFERENSER.....</b>	<b>77</b>

## **BILAGOR**

## 1 INLEDNING

*Etik* är en del av arbetet oberoende av vilket yrke man har, i vilken position man jobbar eller på vilket sätt man är i kontakt med andra människor. Under yrkesrollen finns det alltid en människa, och det är i relationen människor emellan som etiken uppstår och kommer in. När man lever och fungerar tillsammans, och jobbar tillsammans, finns det hela tiden en etisk dimension närvarande i göromålen och handlingarna.

Att beakta etiken är inte alltid lätt. Ord som *rättvisa* och *jämlikhet* är mångfacetterade begrepp och föremål för breda tolkningar. Konflikter och meningsskiljaktigheter uppstår förr eller senare, och för att man inom en organisation ska kunna komma till en slutsats om vad som är rätt, behövs professionell etik samt etisk reflektion och diskussion.<sup>1</sup>

För ett polisbefäl som jobbar med att leda andra människor mot ett gemensamt mål, behövs även reflektion över etiken i själva ledarskapet, för att målet ska kunna nås friktionsfritt. Personliga värderingar, yrkesmässig etik och förväntningarna i arbetet behöver hitta en plats och ett sätt att mötas utan större kollisioner. Värderingar, och hur de tolkas i det vardagliga ledningsarbetet har visat sig ha stor betydelse för hur väl målen i en verksamhetsstrategi uppnås och hur väl organisationen mår.<sup>2</sup>

Den internationella organisationen Group of States against Corruption (GRECO)<sup>3</sup> gjorde under 2017 en granskning av förekomsten av korruption bland personer i ledande positioner inom lagövervakningsmyndigheter. Granskningen gjordes i flera länder och Finland var ett av dem. Rapporten från granskningen publicerades i mars 2018. I rapporten framkommer bl.a. att polisen i Finland behöver ett starkare etiskt ledarskap. Polisen i Finland är en hierarkisk organisation, och underordnade följer lydigt order och förmannens exempel. Därför är det viktigt att personer i ledande roller föregår med gott exempel och handlar etiskt godtagbart. Korruptionsfall har förekommit, och de etiska riktlinjer och kodifieringar som polisen har, har inga konkreta förankringsprogram eller handböcker för tillämpning. Därav

---

<sup>1</sup> Heberlein 2014, s. 19

<sup>2</sup> Santalainen 2009, s.73

<sup>3</sup> GRECO är ett organ inrättat av Europarådet, vars uppgift är att övervaka medlemsstaternas efterföljsamhet gällande antikorrupsionsstandarder. GRECO stöder även medlemsländerna i att förbättra sin kapacitet att förebygga korruption. GRECO:s huvudmekanism är den horisontella granskningsrundan, där medlemsstaterna granskar varandras verksamheter, varpå vilken även rapporten nämnd i detta arbete baserar sig på.

blir också befälets roll större som den ledare som avgör de etiska dilemman som behöver tas ställning till. I ljuset av dessa omständigheter var en av GRECOS huvudrekommendationer, att befälet behöver utbildas mer inom etik och i synnerhet etiskt ledarskap.<sup>4</sup> Att det finns ett behov för en starkare etik i ledarskapet framkommer också ur polisens personalbarometer. Ca 30 % av polisens personal tycker att polisens värderingar är dåligt förankrade, och det är en siffra i ökning sedan år 2008.<sup>5</sup> Uppgiften att förankra etiken i det vardagliga arbetet inom organisationen hör till ledningen.

Idén om ett tema anknutet till ledarskapsetik för mitt lärdomsprov föddes i och med att jag bekantade mig med GRECO:s rapport och polisens personalbarometer. Eftersom jag själv studerat och jobbat med etikfrågor i ett decennium, och även utbildat polisstuderanden på YH-nivå i polisetik, kan detta klassas som ett av mina kompetensområden, och etikfrågor är något som ligger mig varmt om hjärtat. Jag är genuint intresserad av vilken inverkan en god etik och ett gott mellanmänniskt samspel kan ha på en organisations resultat och framförallt på personalens välmående. Slutsatserna i GRECO:s rapport lyfter fram en av de viktigaste beståndsdelarna i en god organisationsetik: vikten av att förmannen besitter en etisk medvetenhet och att detta syns i hans handlingar och beslut.<sup>6</sup> Att kräva ett etiskt och gott beteende i alla situationer av sina underordnade är sällan acceptabelt om man inte själv som befäl är beredd att stå upp och visa att man skulle agera på samma sätt. Enligt polisens personalbarometer är endast 7% av personalen mycket nöjd, och 23% nöjd, med ledningen som förebild för exemplariskt agerande. 17% är väldigt missnöjd med ledningens funktion som förebild, vilket nog kan klassas som en hög siffra.<sup>7</sup>

Det finns mycket att vinna på att på organisationsnivå lyckas etablera en stark etik i ledarskapet inom polisen, både hos avdelningscheferna men också hos det högre befälet. En god yrkes- och ledarskapsetik är inte något som bara påverkar verksamheten inom organisationen, utan dess effekter sträcker sig även ytterom organisationen. Tilliten till polisen bland befolkningen är överlag god i Finland,<sup>8</sup> men trots det kan den plötsligt försämras ifall en polisman agerat oetiskt. Om denna polisman tillhör befälet, blir den negativa effekten oftast än större. Som exempel kan nämnas Aarnio-fallet, i vilket flera högre

---

<sup>4</sup> GRECO 2018, ss. 37-38

<sup>5</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti, 1999–2015, s. 19. Personalbarometern är en intern enkätundersökning som görs polisinrättningsvis med 2-3 års mellanrum. En sammanställning för hela landet gjordes 2015, i samband med en historierapport för åren 1999–2015.

<sup>6</sup> GRECO 2018, s.37; Johnson 2001, s. 10

<sup>7</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti, 1999–2015, s. 13.

<sup>8</sup> Polisbarometern 2020, 2. kap.

polistjänstemän åtalades och dömdes för diverse brott. I polisbarometern år 2020 framgår det att effekten av den härvan ännu påverkar befolkningens bild av polisen. Fallet uppdagades år 2013.<sup>9</sup> Genom en starkare tyngd på etisk reflektion och kompetens kunde en del av dessa händelser med större sannolikhet förhindras, t.ex. genom ett polisbefäls ingripande eller eget förebildsskapande agerande.

Granskningen av polisverksamhetens regelrätthet sker idag på många flera plan än för några decennier sedan, och det är viktigt att polisen kan stå upp rakryggad och visa att man klarar dessa laglighets-, etik- och yrkeskunskapsgranskningar. Utomståendes syn på polisen och förtroendet för polisen är dock bara en av två orsaker till att uppmärksamhet bör fästas vid en god ledarskapsetik. Den andra orsaken är den effekt etiken har internt på de personer som den berör. I detta fall vill det säga personalen inom polisorganisationen. Ett befäls ledarskapssätt och -moral bestämmer hurdan atmosfären i förhållandet mellan chef och underordnade är, och påverkar direkt på arbetarnas välbefinnande. En etiskt handlande förman skapar en trygg, samarbetsfrämjande och tillitsfull arbetsomgivning. Effekterna dessa tre egenskaper har på organisationens handlingsförmåga och inneboende motivation är betydande.

Det här arbetet handlar om att ge verktyg åt ett polisbefäl att använda sig av om hen vill öka sin etiska medvetenhet och etiska kompetens. Etisk *medvetenhet* handlar om att se och känna igen de etiska frågorna i vardagen och förstå deras roll för verksamheten. Etisk *kompetens* handlar om att därtill kunna bedöma och reflektera kring handlingsalternativen.<sup>10</sup>

Att valet av forskningstema slutligen föll på ledarskapsetiken ur en organisationsintern synvinkel berodde på att mitt intresse för det sociala samspelets betydelse på en arbetsplats ökat under de senaste åren. Jag har haft äran att få delta i några Cepol-kurser<sup>11</sup> i Europa med teman kring fundamentala rättigheter och jämlikhet, och likaså har även polisens Högre YH-studier öppnat ögonen mer för personalledningens många dimensioner. Dessa har bidragit till mitt ökade intresse.

För egen del kändes därutöver yrkes- och polisetiken som alternativt forskningstema som ett aningen för välbekant område (eftersom jag undervisat mycket i temat på YH-nivå). Genom

---

<sup>9</sup> Polisbarometern 2020, ss. 50–51

<sup>10</sup> Brytting 2012, s. 33

<sup>11</sup> Cepol står för European Union Agency for Law Enforcement Training



att bekanta mig mera med ledningsetiken kunde jag i stället utöka min egen kompetens. Eftersom detta även är ett arbete inom ramen för polisens högre YH-utbildning, kändes också *ledning* som tema lämpligt, likaså att vinkla arbetet ur ett befäls ansvarsperspektiv. Då GRECO även ungefär samtidigt publicerade sin rapport med slutsatserna om ett behov av utbildning inom etiskt ledarskap för polisbefäl i Finland, kändes ämnet aktuellt och ganska givet.

Det här arbetet presenterar konkreta verktyg för hur man kan bli mer etiskt medveten och kompetent i sitt arbete, vilket kan komma till nytta för polisorganisationen och dess befäl. Samhället i sin tur drar nytta av ett mer etiskt polisbefäl genom en mer professionell och pålitlig polisorganisation.

### **1.1 Syfte och frågeställningar**

Syftet med det här arbetet är att granska etiska överväganden och resonemang i en kontext av personalledningsärenden inom polisen. Det är ett analytiskt arbete och jag har strävat efter att definiera faktorerna som påverkar detta etiska resonemang på ett negativt sätt, när det gäller just personalledningsfrågor. Underliggande syftet är även att presentera lämpliga metoder för polisbefäl att stärka den etiska medvetenheten och kompetensen.

Mina undersökningsfrågor lyder:

1. Vilka organisatoriska faktorer och personliga motiv påverkar etiken i personalledningsärenden som ett polisbefäl kan behöva ta ställning till?
2. På vilket sätt påverkar faktorerna och motiven det etiska resonemanget?
3. Med vilka verktyg kan en polisman i chefsposition tackla ett etiskt dilemma som är kopplat till ett personalledningsärende?

Avsikten är att redogöra för de faktorer och motiv som är typiska för etiska överväganden inom polisorganisationen och dess personalärenden. Svaren på de två första frågorna är avsedda som underlag till att hitta svar på den tredje frågan. Syftet är även att öka kunskapen om vad etik i ledarskapsuppgifter innebär. För att svara på undersökningsfrågorna har jag intervjuat polisbefäl i personalledningsuppgifter samt gjort litteraturstudier inom områdena för ledarskapsetik, normativ etik samt poliskultur och -ledning. Svaren på intervjuerna analyseras innehållsmässigt i förhållande till bakgrundsteorin.

## 1.2 Disposition

Arbetet inleds med en introduktion till etiken som område. Det är nödvändigt, eftersom etik som begrepp är ganska abstrakt och ledarskapsetikens plats i moralfilosofin som vetenskap behöver tydliggöras. Därefter presenteras hur etiken är synlig inom polisorganisationen idag, vilken dess roll är och vilka riktlinjer som finns etablerade. Det är viktigt eftersom det utgör kontexten och ramarna inom vilken den enskilda polismannen använder sin moral.

För att kunna resonera kring etiskt beslutsfattande i en viss kontext behöver man ha en insikt i vad som påverkar de etiska övervägandena hos den enskilda individen. Därför inleds bakgrundsteorin med en presentation av relevant innehåll ur den normativa etiken, som utgörs av abstrakta teorier om mänskliga etiska resonemang. Den abstrakta etiken förankras därefter i verkligheten och i den kontext som behandlas i det här arbetet, genom en återknytning till ledarskapsetiken och forskning inom polisens organisationskultur och ledning. Ledarskapsetik är ett eget område inom den s.k. tillämpande etiken, och i den sammanfattas och diskuteras de moraliska frågor och perspektiv som är aktuella och typiska för en ledare eller chef att stöta på.

Ur denna bakgrund är det sedan möjligt att redogöra för intervjuerna och deras svar om polisens organisationskultur och etikens utrymme i den. En analys av svaren görs med återkopplingar till teorin och i analysen presenteras olika förhållningssätt till de etiska dilemmana. I analysdiskussionen presenteras några faktorer som förorsakar etisk diskussion inom polisorganisationens personalförvaltning, och vad som påverkar dem. Därefter behandlas metoder och verktyg för hur man kan bli ett mer etiskt ansvarstagande befäl och bättre kan tackla de moraliska kollisionerna som existerar i arbetet. Dessa utgör en del av resultatdiskussionen. Inom ledarskapsetiken finns det ett stort urval av presenterade verktyg, men de som lyfts fram i detta arbete är valda på basis av de faktorer som framkom ur intervjuerna.

## 1.3 Avgränsning

Den första avgränsningen som gjordes var att skilja etiken i personalärenden från etiken i det operativa arbetet. I viss mån går dessa in i varandra, eftersom t.ex. en undersökningsledare även har personalansvar och således kan en undersökningsfråga även

vara kopplad till personalpolitiken. Gränsdragningen går vid de frågor som är rent substansmässigt operativa, och de frågor som har att göra med personer och ärenden ytterom personalen. För att avgränsa arbetets omfattning är de frågorna inte inkluderade här.

Ledningsetiken i sig är ett omfattande område, även vad gäller endast polisorganisationen. Under undersökningens gång hade jag tre undersökningsfrågor, och sökte svar på dem alla, men tyngdpunkten låg ändå på den tredje och sista frågan om verktyg för att öka på den etiska kompetensen, av avgränsningsskäl. I praktiken betydde det att avgränsningen skedde i om med att jag genom intervjuerna endast sökte fram ca en handfull exempel på hurdana etiskt ifrågasättbara situationer eller företeelser förekommer eller mycket väl kunde förekomma i personalledningsärenden på en polisstation. Syftet med intervjuerna var således inte att utreda alla tänkbara faktorer som kan påverka det etiska resonemanget, utan att få fram några exempel som kunde fungera som kompass vid utarbetandet av metoderna för ökad etisk kompetens. På så vis kunde också valet av metoder och verktyg avgränsas, och säkerställas, att de lämpar sig för polisens personalledningsfrågor. Valet av denna avgränsning stöddes av att arbetet då även skulle få mer av en problemlösningsnatur.

#### **1.4 Tidigare forskning**

Då jag valt mitt forskningstema kontrollerade jag om det redan finns ett arbete om just detta, och generellt hurdan forskning som tidigare är gjord om ledningsetik inom polisen. Jag gjorde sökningar i databasen för Polisyrkeshögskolans bibliotek och där registrerade tidigare utförda lärdomsprov, samt databasen Theseus som är en samlingsdatabas för yrkeshögskolors lärdomsprov. Vid Polisyrkeshögskolan har inget lärdomsprov tidigare handlat om ledningsetik, varken på YH-nivå eller HYH-nivå. Det talade för att det i alla fall finns utrymme för ett arbete med det tema jag valt. Däremot finns det många arbeten om ledning och chefskap i allmänhet.

Jag sökte även via öppna källor efter lärdomsprov från övriga branscher som behandlar etikfrågor. Det fanns en hel del, men de omfattade i väldigt stor utsträckning yrkesetik i stället för ledningsetik. De flesta var relaterade till företagsetik eller vårdfrågor. Jag stötte dock på två arbeten som tangerade mitt lärdomsprovs forskningssyfte. Det ena, ”Motiv för etiskt beslutsfattande hos akutvårdare”, var ett examensarbete från Högskolan Arcada från

år 2015,<sup>12</sup> och det andra ”Företagsetik som alternativ” och var ett examenarbete från Mellersta Österbottens yrkeshögskola från år 2009.<sup>13</sup> I undersökningen om motiv för etiskt beslutsfattande hos akuvårdare hade motsvarande undersökningsfrågor ställts som jag själv använde mig av i mitt arbete, vilket gjorde den undersökningen intressant. Kontexten är dock en annan, och det etiska beslutsfattandet som utvärderas i den är det operativa arbetet. Jag bedömde det dock som intressant att granska huruvida det kunde förekomma motsvarande slutsatser i båda arbetena. Arbetet om företagsetik handlade om nyttan av etik inom ett företag. Trots att forskningsfrågorna inte samstämde fanns det ändå gemensamma punkter.

Om man söker bland internationella undersökningar finner man forskningar gjorda om ledningsetik som också berör just polisen. Dessa utgjorde inte ett hinder för mig att skriva om just det temat jag funderat på, eftersom mitt lärdomsprov ändå fokuserar så pass mycket på den nationella kontexten. De stödde mig dock med att hitta uppstruktureringen av, och perspektiv till, mitt eget arbete, genom att öka min förståelse för vad allt ledningsetiken inom en polisförvaltning kan sträcka sig till.

Tidigare undersökningar som kan nämnas som inte är av vetenskaplig art, men som har varit väsentliga för mitt arbete var GRECO:s granskningsrapport, Polisbarometern från år 2020<sup>14</sup> och en rapport sammanställd av polisens personalbarometrar gjorda åren 1999-2015.<sup>15</sup> I de behandlas uppfattningar om polisens organisationskultur och även potentiella oetiska tendenser inom organisationen.

---

<sup>12</sup> Liuska 2015

<sup>13</sup> Nevanperä 2009

<sup>14</sup> Polisbarometern är en undersökning gällande befolkningens förtroende för polisen och deras uppfattningar om den inre säkerheten. Undersökningen är genomförd i samarbete med Taloustutkimus och baserar på 1082 utförda intervjuer.

<sup>15</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti, 1999–2015

## 2 ETIK

Inom polisorganisationen är man van att följa lagar och regler. Vid första tanke kanske man tycker att det som är rätt enligt lagen också borde vara det etiskt rätta. Men, vid en andra tanke kanske man inser att laglighet och etik inte (i alla fall alltid) är samma sak. Det är t.ex. olagligt att misshandla en annan människa, men måhända ändå moraliskt försvarbart att misshandla en person för att förhindra fyra andra från att bli misshandlade i stället.<sup>16</sup> Frågeställningar som denna är typiska inom etiken och moralfilosofin. Genom exempelsituationer spjälker man upp resonemanget bakom, så man kan beskriva det och förstå det bättre.

Att vara en etiskt medveten människa är då man går bortom det stadium där man leds av normer, traditionella regler och lagar, och i stället tillämpar dem med utgångspunkt i ens inre. I det stadiet tänker man själv kritiskt inom de allmängiltiga termer som råder.<sup>17</sup> En bra startpunkt till utvecklingen av den etiska medvetenheten ger etiken som vetenskap. Det är där det etiska resonemanget alltid bottnar.

### 2.1 Etik och moral - en moralfilosofisk vetenskapsgren

Etik har varit ett begrepp i fokus för filosofisk vetenskap och forskning sedan Platons och Aristoteles tid (427-322 f.Kr.). Enligt Aristoteles, som kan anses vara en av etikens och moralfilosofins föregångare, hör etiken till de "praktiska" vetenskaperna mer än till de "teoretiska". Utgångspunkten är tankar kring det goda livet och kring lycka, och hur människan genom sina val i praktiken och genom sina kognitiva förmågor och egenskaper kan påverka sitt eget välmående. Trots att många andra filosofer<sup>18</sup> hade ett väldigt teoretiskt förhållningssätt till etik, ansåg Aristoteles ändå att de etiska teorierna har ett praktiskt mål: att lotsa människor till att välja rätt och leda dem till ett gott liv. I modern tid, under 1900-talet, har utvecklingen inom moralfilosofin gått mot ett mer begreppscentrerat håll. Under modern tid har man sökt en noggrann förståelse för de begrepp som utgör kärnan till etiken, såsom *god*, *rätt*, och *skyldighet*. Man anser att före man kan ta ställning till vad som är rätt och hur man ska fungera rätt, måste man förstå vad ett *moraliskt krav* överlag betyder. Man behöver veta vad allt ett *moraliskt perspektiv* innefattar och vad *moraliska*

---

<sup>16</sup> Edlund 2010, s.7

<sup>17</sup> Frankena 1963, s. 9

<sup>18</sup> Såsom ex. Platon, Spinoza, Kant och Hegel.

*meningsskiljaktigheter* betyder.<sup>19</sup> Man spjälkar alltså upp det moraliska resonemanget, vad som påverkar det och vilka motiven är.

Det finns olika perceptioner av vad som utgör *etik* och *moral*, och alltid skiljs de inte ens åt. I folkmun är de ofta synonyma och det kan de t.o.m. vara ibland också i moralfilosofiska verk. Vid en åtskiljning klassas dock etik oftast som den vetenskapsgren som undersöker moral. Moral är ett empiriskt fenomen, som går att iaktta. Själva ordet kommer från latinska språkets "mos" och "mores", som betyder seder eller vanesätt.<sup>20</sup> Moral är mer vardagsnära, och den moraliska verksamheten grundar sig på att det finns vissa regler eller normer, uttalade eller outtalade sådana. Dessa regler skiljer sig från varandra i olika sociala grupper eller sammanhang, såsom olika kulturer, religioner, yrkeskårer, bland ungdomar i jämförelse till äldre människor, eller inom olika fritidsaktiviteter. Om man inte följer de godkända normerna, fungerar man omoraliskt (förenklat sett). En moraldiskussion innefattar reflektioner kring det praktiska: normer, vad som är gott och ont, rättigheter, orättvisa och skyldigheter o.s.v. Enkelt sagt handlar moral om hur man "bör" tänka, känna och handla.

Etiken inkluderas däremot inte i denna moraldiskussion. Inom den strävas det i stället till att klargöra moraldiskussionens karaktär. Detta kallas även för morallära, som kanske är mer beskrivande.<sup>21</sup> Frågor som etiken tar ställning till är exempelvis hurdana begrepp och beskrivningar som används, hur omfattande moraldiskussionen är och vilka kärnfrågorna är. Man kan säga att moralen är mer kopplad till en viss kontext eller verklig situation och är beskrivande, medan etiken är mer abstrakt och oförankrad. Ordet etik har dock ursprungligen samma betydelse som moral. Det kommer från grekiskans "ethos", som även det betyder sätt eller goda vanor.<sup>22</sup>

I det här arbetet är det moralen och moraldiskussionerna som kommer att utgöra grunden för huvuddiskussionen i resultatkapitlet. För att förstå det moraliska resonemanget och övervägandet, och för att även framgångsrikt kunna se kopplingen till beslutsfattandet inom polisens personalledningsfrågor, behöver man också ha kunskap om etiken på dess mera abstrakta nivå. I detta skede vill jag dock förtydliga hur begreppen etik och moral används i just detta arbete och denna text framöver (i synnerhet i resultatkapitlet där kontexten är mer verklighetsförankrad), för att undvika förvirring. Etik och moral används, som tidigare

<sup>19</sup> Pietarinen & Poutanen 1998, ss. 9-11

<sup>20</sup> Pietarinen & Poutanen 1998, s. 12

<sup>21</sup> Egidius 2011, ss. 11-12

<sup>22</sup> Pietarinen & Poutanen 1998, ss. 12-13

nämnt, i ganska samma syften och blandat om varandra. Så är fallet även inom polisförvaltningen. Därutöver tenderar man generellt i professionella sammanhang, såväl på tjänstemannasidan som i företagsvärlden, att använda ordet etik oftare än moral, trots att det man avser ofta egentligen är just moralen. Min egen uppfattning om detta är att ordet moral är mer negativt laddat, med associationer som plikter, kapabilitet och den enskilda individen, och man därför gärna undviker det. Ordet etik däremot, är mer positivt laddat med associationer som eftersträvansvärt, harmoni och en organisation som helhet. Ordet etik passar bättre in i den image man som företag eller organisation vill förmedla i sammanhanget, och man tenderar att välja det framom ordet moral. I diskussionerna längre fram i detta arbete skiljer jag på samma sätt inte heller strikt åt orden etik och moral, eftersom det för diskussionernas syften inte spelar någon roll. Samma innebörd kvarstår.

Förutom orden etik och moral, finns det flera andra etiska grundbegrepp som är relevanta att förtydliga förrän vi går in på själva ledarskapsetiken och teorierna bakom den. Begreppen listas i det följande:

- *Autonom vs heteronom moral*: Moraliska och etiska normer som uppstår i individens inre, vs normer som individer och grupper tar till sig av andra.
- *Altruism vs egoism*: Att vara inriktad på andras bästa, vs att i första hand se till sina egna intressen (även kallad maktfilosofi).
- *Teologisk vs filosofisk etik*: En religion eller gud som anger rättesnöret, vs. en högre princip som man genom vardagligt logiskt tänkande använder sig av för att skilja på moral och omoral.
- *Plikt*: Ett mångtydigt ord som betyder att man känner en skyldighet att göra något. Kan vara kopplat till dygd, till en nytta man vill uppnå, till föreskrifter eller lagar eller till att förverkliga sina egna tankar och sitt eget välmående.
- *Dygd*: Uttrycks som en egenskap hos en människas sätt att vara, tänka, känna och handla.
- *Konsekvens*: Att beakta följderna av ens handlingar och ord.
- *Nytta*: Då man värderar utfallet av det man gör. Ofta är strävan av en handling att uppnå största möjliga nytta.
- *Moralisk identitet*: Uppfattningar om oss själva om hurdan man är som människa. Tankar och åsikter som har en djupare mening, en existentiell betydelse. Den moraliska identiteten är inte alltid god, men alla besitter moralisk identitet.

- *Moralisk karaktär*: Egenskaper man har och eftersträvar, som kan kopplas ihop med den egna moralen.
- *Värdering*: Ett värdeomdöme. En handling, ett fenomen eller en människas karaktär kan värderas moraliskt.
- *Moralisk princip*: En generell regel, lag eller rekommendation som kan tillämpas på olika situationer.
- *Moralisk norm*: En föreskrift för mänskligt handlande. En moralisk norm bör vara universaliserbar (kan tillämpas på alla motsvarande situationer).
- *Etiska föreskrifter*: Givna regler som sätts i främsta rummet. Ofta finns det ett krav på att människor ska rätta sig efter dem.<sup>23</sup>

Den etiska forskningen har två huvudinriktningar: den kan till sin natur vara endera *analytisk* eller *normativ*. Inom den analytiska etiken (ibland även kallad metaetik) studeras just moralbegreppens betydelse och karaktär - och är en form av begreppsanalys. Inom den spjälkas moraldiskussionen upp, men dess innehåll tas inte del av. Inom den analytiska etiken hittas inga svar på, eller råd till, problematiska moraldilemman, inte heller principer eller regler för det vardagliga goda livet. Där finns endast verktyg för hur man går en moraldiskussion, men de tillämpas inte inom analytiska etiken självt. Inom den normativa etiken däremot strävas till att formulera fungerande moralprinciper och -regler. Den normativa etiken baserar sig på rationellt kritiskt tänkande, utan att länkas ihop med ett visst värdesystem såsom t.ex. en politisk ideologi eller ett visst dogmatiskt perspektiv.<sup>24</sup> På ett övergripande plan söks i den normativa etiken svar på vad som är rätt och fel, och den moraliska handlingen analyseras – bl.a. de mänskliga karaktärsenskaperna, plikterna och vilka saker som har ett värde. Den normativa etiken ska inte blandas ihop med de frågor som systematiskt söker svar på *varför* människor handlar som de gör, för det hör till psykologiska eller andra beteendevetenskapliga forskningsområden att förklara.<sup>25</sup>

Utöver den analytiska och normativa etiken finns ett tredje forskningsområde: *tillämpad etik* eller *områdesetik*. I den tillämpade etiken är de moralfrågor som diskuteras kopplade till en viss kontext, såsom t.ex. yrkesetik, miljöetik, frågor om politisk inriktning, eutanasi, abort eller kärnvapensanvändning, för att nämna några.<sup>26</sup> Den tillämpade etiken som

<sup>23</sup> Listan uppgjord av samlade källor: Egidius 2011, ss. 86–88, Collste, ss. 54–70, Heberlein ss. 31–35, 45–47

<sup>24</sup> Pietarinen & Poutanen 1998, ss. 13-14

<sup>25</sup> Philipson, 2004, s. 114

<sup>26</sup> Collste 1996, s. 14 och Heberlein 2014, s. 23



vetenskapsområde kan beskrivas som ett skal runt kärnan, som utgörs av den normativa etiken. Den normativa etiken har inget att göra med den tillämpade etiken, men den tillämpade etiken utgår från den normativa etiken. Den analytiska etiken är fristående, se bild 1.



*Figur 1. Figur över indelningen av den analytiska, den normativa och den tillämpade etiken. (Figur:Jonna Öblom)*

## **2.2 Etikens roll inom polisorganisationen och dess ledning**

Moral är något som oftast betraktas som en funktion hos en enskild individ. Moralen har trots det också en samhällelig funktion och dess inverkan kan vara vidsträckt.<sup>27</sup> För att ett mänskligt samspel ska kunna fungera friktionsfritt behövs det normer och regler. Det vet i synnerhet den som är polis. Det här gäller så klart även polisen som organisation. Om en arbetstagare, eller ännu värre en förman, inte följer reglerna, påverkar det andras tillvaro och organisationens funktion, och kan skapa problem.

Vikten av att polisbefälet tar moraliskt ansvar, och att de kan och vill fungera etiskt, är stor. De positiva effekterna kan dock inte uppnås om det moraliska ansvaret bara erkänns

---

<sup>27</sup> Collste 2019, s.25

sporadiskt. Så länge det finns ”luckor” med oetiskt handlande, överskuggar dessa lätt det goda som görs. Det är viktigt att det moraliska resonemanget och viljan att göra rätt genomsyrar alla arbetsuppgifter och alla situationer. Reflektion över etiken, eller att veta vad som är rätt, räcker med andra ord inte. Det krävs även handlingar. De egna värderingarna och attityderna måste uttryckas och synas i ens handlingar och i ens uttalanden och prioriteringar, för att de ska betyda något.<sup>28</sup> Det är endast genom ärlighet, transparens och förmågan att bemöta och diskutera med sina underordnade som förmännen kan erhålla moralisk trovärdighet. Viljan att göra rätt behöver uttryckas och synas.<sup>29</sup>

Någon kan kanske hävda att nuläget i polisorganisationen är bra, att polisen är en organisation med en stark etisk grund i dagsläget. Den personen kanske frågar sig vad organisationen har att vinna på att sätta energi på etik och att satsa tid och resurser på att förmännen utbildas inom etik. Frågan bör kanske dock vändas om så att man funderar över vad polisen som organisation har att förlora på att inte fästa uppmärksamhet vid etiken – och frågans svar blir kanske tydligare. I en handvändning kan ett etiskt oacceptabelt beslut av en chef få hela organisationen att vackla, vilket kan få följder som misstro, korruption, personliga depressioner, brist på tillit kollegor emellan, rädsla, diskriminering, egoism o.s.v. Chefen observeras konstant, både av de underordnade, de överordnade och av interna och externa granskningsaktörer. Etik i organisationen är, och bör betraktas som, en konstant närvarande dimension i det vardagliga arbetet. Genom etisk medvetenhet blir man bättre på att upptäcka moraliskt tveksamma situationer i tid. Man blir bättre på att analysera en moraliskt svår situation, och på att se vilka dess hot och vilka dess möjligheter är. Man blir bättre förberedd på att handla utifrån sina övertygelser, och kan lättare undvika att senare behöva känna sig skamsen för att man inte vågade stå upp för det man ansåg rätt.<sup>30</sup> Etisk medvetenhet handlar således också om effektivitet, att med små medel ingripa förrän någonting har blivit ett problem som kräver större medel.

Ibland framhålls det från kritiskt håll argument för att etiken lyfts fram för mycket inom förvaltningen, att det är något som organisationen måste implementera på grund av ”EU och mänskliga rättigheter” och att det inte har med verkligheten att göra. Etiska föreskrifter inom organisationer, och speciellt statliga sådana, har dock uppstått på grund av en efterfrågan.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Heberlein 2014, ss. 145, 151

<sup>29</sup> Trollestad 2003, ss. 69–72

<sup>30</sup> Edlund 2010, ss. 5–6

<sup>31</sup> Inom företag har etikens etablissemang många gånger konstaterats ha ett ekonomiskt och affärsstrategiskt skäl. En etisk image är säljande. Trollestad 2003, s. 103

Efterfrågan uppstår då man känner avsaknad och behov av någonting. Övertramp har skett i tiden, och genom etiken vill man försöka försäkra sig om att det inte sker igen.<sup>32</sup> Om en person upplever att etiken är överflödigt har den personen kanske haft turen att bli välbehandlad inom sin organisation och inte har upplevt orättvisa riktad mot honom eller henne själv. En annan möjlig förklaring till den ökade efterfrågan är att samhällskulturen har ändrats mycket under de senaste decennierna. En hetsig livsstil och den mängd information människan utsätts för i dagens läge, gör att det kan vara svårt att definiera de egna grundläggande värderingarna och etablera goda moraliska perspektiv. Även kyrkan och andra instanser som förmedlat en viss moral i samhället tidigare, har fått en mindre roll i dagens läge, i synnerhet i västvärlden.<sup>33</sup> En tredje orsak till ökad efterfrågan är att man vill undvika att arbetets värde och betydelse förminsкас och ”smutsas”. Man vill att det på arbetsplatsen ska råda en genuin respekt och vördnad om varandra.

De etiska koderna och riktlinjerna inom polisen existerar för att stöda arbetstagarna i deras arbete, men de för också med sig en fallgrop. Om etiken blir på den nivån att den stadgas i de styrande dokumenten och pratas om i festtalen, men inte syns i det vardagliga arbetet, då jobbar också de etiska riktlinjerna mot sitt ursprungliga syfte. En löneförhöjning hos högsta chefen klingar illa med uppsägningar på fältet. Därför är det av vikt att undvika att värdena plattas ihop till fraser utan verklighetsförankring. Budskapet behöver nå fram till hela organisationen, vilka värderingar man värnar om och på vilket sätt man gör det. Då fungerar de etiska koderna som de ska, det vill säga de anger riktningen inför svåra val i arbetet.<sup>34</sup> Här kommer chefens roll in som den som bereder plats för etiken och som visar på vilket sätt den förverkligas. Med en god etisk medvetenhet och kompetens kan chefen förmedla den vidare till sin underordnade.

---

<sup>32</sup> Brytting 2012, ss. 165–166

<sup>33</sup> Trollestad 2003, ss 103, 107

<sup>34</sup> Santalainen 2009, s. 29

### 3 POLISENS ETISKA FÖRESKRIFTER

Utöver de allmänna etiska normer och värden som är kopplade till det västerländska samhället, och till de sociala grupperingarna inom arbetsorganisationen och -kulturen, finns det även skrivna etiska riktlinjer specifika för polisens verksamhet. Dessa är utarbetade för att stöda den enskilda arbetstagaren i sina val till att göra rätt beslut i sitt vardagliga arbete. De har också en annan funktion som är extern, som går ut på att förmedla till allmänheten och omvärlden vilka principer som värderas högst inom polisen. Båda funktionerna bidrar till att stärka den gemensamma etiska basen. Ur föreskrifterna kan man också hitta de riktlinjer som gäller för chefskapet, och förhållandet mellan förman och underordnade. De officiella etiska koder som den finländska polisen har stadgat att de vill följa, är både nationella och internationella. De kommer här att presenteras kort.

#### 3.1 Internationella förpliktelser

De flesta allmänna dokument på internationell nivå med regler och riktlinjer av etisk karaktär är dokument om *mänskliga rättigheter*. Den mest heltäckande och grundläggande är FN:s deklaration om mänskliga rättigheter (UNDHR). Dokument som för fram en viss etik existerar inte (av orsak) på ett allmänt plan, utan de är kopplade till en viss kontext eller en viss grupp människor, via en internationell organisation eller något bilateralt eller multilateralt traktat stater emellan. De mänskliga rättigheterna är dock tydligt förankrade inom etiken som rättesnöre. På så vis är de både ett moraliskt och ett rättsligt dokument.<sup>35</sup>

I de mänskliga rättigheterna behandlas jämställdhetsfrågor grundligt och deras syfte är att förhindra diskriminering (direkt, indirekt, trakasserier och sexuella trakasserier). Etiken har dock många andra aspekter att beakta också, men kopplingarna till de grundläggande och mänskliga rättigheterna är många. I Finland råder en jämställdhetsideologi. De flesta medborgarna tycker det är bra att eftersträva jämställdhet människor emellan, och att etik också bör vara en naturlig del av arbetslivet. Att etiken fått den plats som den har idag, är dock ett resultat av hårt arbete som pågått under decennier. Det är många organisationer och enskilda personer som jobbat hårt genom åren för att befästa dessa internationella regler, och arbetet fortsätter ännu.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Collste 2019, s. 164

<sup>36</sup> Brytting 2012, s. 164

*Rättighet* som koncept står för berättigat anspråk. Om någon har en rättighet så är det någon annan som har en skyldighet.<sup>37</sup> Innehållsmässigt befattar FN:s människorättsdeklaration grundläggande fri- och rättigheter som tillskrivs alla människor. De är universella och kan varken ges eller tas ifrån någon. Exempel är t.ex. rätten till liv och frihet, tanke- och åsiktsfrihet, rätt till utbildning och jämlikhet inför lagen.<sup>38</sup> Rättigheterna i deklarationen kan inte rangordnas, eftersom de är alla jämbördiga. Typen på FN:s människorättsdokument är en deklaration. En deklaration är i sig inte juridiskt bindande trots att staten som undertecknat den förbundit sig att styra sin verksamhet i riktning med innehållet. FN:s människorättsdeklaration är dock så väletablerad, och den är undertecknad av nästan alla erkända stater, så den anses utgöra sedvanerätt, och är på så vis bindande.

Ett annat viktigt internationellt dokument som binder oss att följa de mänskliga rättigheterna, är Europeiska konventionen om skydd för de mänskliga rättigheterna (EMRK) med dess tilläggsprotokoll, uppgjort av Europarådet år 1950.<sup>39</sup> Konventionen är indelad i olika avdelningar. Den första avdelningen är den som innefattar rättigheter och friheter som de ratificerande staterna förbundit sig att respektera.<sup>40</sup> Det är alltså staten med dess myndigheter som är förpliktigad att efterfölja värderingarna. Typen på dokumentet är en konvention, vilket betyder att dokumentet är juridiskt bindande för parten efter undertecknandet. Om någon myndighet trots det bryter mot någon av paragraferna i konventionen, kan staten åtalas för saken i europeiska människorättsdomstolen. Finland har undertecknat konventionen den 5.5.1989 och den trädde i kraft den 10.5.1990.

Den mest specifika internationella etiska kodifieringen för just polisverksamhet som även binder Finland är Polisens europeiska etiska instruktioner (ECPE).<sup>41</sup> Det är Europarådets rekommendationer till polisorganisationer, om tillvägagångssätt för en etisk verksamhet. Den består av 66 artiklar och omfattar statens, polisorganisationens och den enskilda arbetstagarens rättigheter och skyldigheter. Den erbjuder principer för polisens allmänna mål, för dess verksamhet och dess övervakning. Tanken med dessa instruktioner är att medlemsländerna implementerar dem i sin egen lagstiftning och i sina egna verksamhetsmodeller, och på så vis uppnår man en mer enhetlig polis och en god polisstandard också över Europas interna gränser. Det gör även klimatet gynnsammare för

---

<sup>37</sup> Collste 2019, s. 161

<sup>38</sup> UNDHR, RES/217(III)/A. 10.12.1948

<sup>39</sup> EMRK, ETS No.005, 4.11.1950

<sup>40</sup> Del 2 stipulerar europeiska människorättsdomstolens verksamhet och del 3 diverse bestämmelser om t.ex. tillämpning och befogenheter. Tilläggsprotokollen kompletterar alla tre avdelningar.

<sup>41</sup> ECPE, Rec(2001)10, 19.9.2001

uropeiskt polissamarbete gällande internationell brottslighet. I instruktionerna lyfts även fram befälet och dess ledarskapskompetens, samt hur jämlikhetsfrågor och en öppen attityd är viktig inom personalen.<sup>42</sup> Denna kodifiering är till sin typ en rekommendation, och är således inte juridiskt bindande trots att rekommendationerna kan användas som en motivering till att peka på ett felaktigt förfarande hos en polismyndighet.

### **3.2 Nationella förpliktelser**

De nationella förpliktelserna har i stor utsträckning sin bas i de internationella dokumenten, men de nationella reglerna är också noggrannare och mer anpassade för det finländska samhället och dess samhällsstrukturer. Beträffande de etiska riktlinjer som gäller för den finska polisen, hittar man dem i lagar och förordningar och i polisens egna styrdokument.

#### **3.2.1 Lagar och förordningar**

Den mest heltäckande lagen som stipulerar grundläggande fri- och rättigheter är Finlands grundlag. Den ligger som grund för den demokratiska samhällsstrukturen och vilka värderingar och principer som är viktiga i statsskicket och hos myndigheterna. Det andra kapitlet i grundlagen det som specifikt beskriver vilka rättigheter som bör garanteras.<sup>43</sup> Alla övriga lagar i Finland kan inte stå i strid med grundlagen, utan särskild befogande motivering.

De viktigaste lagarna som stadgar polisens verksamhetsområde och sättet på vilket verksamheten ska genomföras, är polislagen, tvångsmedelslagen och förundersökningslagen. I dessa finns det särskilt inskrivet enligt vilka principer arbetet skall utföras, såsom t.ex. med beaktande av proportionalitetsprincipen och finkänslighetsprincipen.<sup>44</sup> I polislagen finns dessutom i paragraf 2 i första kapitlet specifikt utskrivet att polisen bör respektera de mänskliga och grundläggande rättigheterna, och i sin verksamhet välja de motiverbara alternativ som bäst tillgodoser dessa. Dessa tre lagars stipulerade värderingar är dock mer operativt riktade än personalinriktade (trots att det nog finns en kontaktyta till personaletiken också). Lagar som däremot lyfter fram vilka polisens interna värderingar är, är polisförvaltningslagen och polisförvaltningsförordningen. I

---

<sup>42</sup> ECPE, Artikel 20 & 23

<sup>43</sup> Finlands grundlag 1999/731

<sup>44</sup> Förundersökningslag 2011/805 4 kap, Tvångsmedelslag 2011/806 1 kap, Polislagen 2011/872 1 kap

polisförvaltningslagen stipuleras om en polismans uppförande, kondition och yrkesskicklighet bl.a.<sup>45</sup> I polisförvaltningsförordningen stadgas det om behörighetsvillkor för tjänster, utnämningförfaranden och beslut om varningar, och förordningen poängterar ett rättvist förfarande vid tjänsteförhållanden m.m.<sup>46</sup>

Utöver de polisspecifika lagarna och förordningarna lyder polisen även under de lagar som gäller den statliga förvaltningen och de statliga tjänstemännen. I förvaltningslagen stadgas grunderna för en god förvaltning, t.ex. att myndigheterna ska vara opartiska och att befogenheterna endast får användas i syften som godtagbara i lag. Samarbete och ett krav på gott språkbruk lyfts också fram.<sup>47</sup> Förvaltningslagen är även den inriktad mer operativt, såsom t.ex. polislagen, medan statstjänstemannalagen och -förordningen däremot fokuserar på det offentlighetsrättsliga arbetsförhållandet och dess rättigheter och skyldigheter. Statstjänstemannalagens 4 kapitel lyfter t.ex. upp att en myndighet ska bemöta sina tjänstemän opartiskt och att bestämmelser om likabehandling och förbud mot diskriminering, som finns stipulerade i diskrimineringslagen och lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män, ska följas. Man lyfter också upp att en tjänsteman ska utföra sina uppgifter på behörigt sätt och att tjänstemannen inte får fodra, acceptera eller ta emot någon förmån om det kan försvaga förtroendet för myndigheten.<sup>48</sup> Statstjänstemannaförordningen i sin tur behandlar grundligt arbetsgivarens processuella skyldigheter gällande anställningsförhållanden.<sup>49</sup>

Utöver dessa lagar binds ännu polisens arbetstagare av den nationella tjänstemannaetiken. Den är ingen lag eller förordning, utan en handbok som inom statsförvaltningens alla delar ska fungera som ett rättesnöre för vilka värden som är viktiga i arbetet.<sup>50</sup> I följande stycke presenteras motsvarande riktlinjer som inte är juridiskt bindande, men trots allt verksamhetsstyrande, och som är specifika för polisen.

---

<sup>45</sup> Polisförvaltningslag 92/110 15e-15h§

<sup>46</sup> Polisförvaltningsförordning 1996/158

<sup>47</sup> Förvaltningslag 2003/434 2 kap

<sup>48</sup> Statstjänstemannalag 1994/750 4 kap

<sup>49</sup> Statstjänstemannaförordning 1994/971

<sup>50</sup> Finansministeriet 2011

### 3.2.2 Etiska koder och övriga styrdokument inom polisen

Förutom lagarna och förordningarna finns det därtill en hel del föreskrifter och andra riktlinjer på myndighetsnivå som lyfter fram på vilket sätt polisen i Finland värnar om etiken i sin verksamhet. De riktlinjer som möjligen representerar polisen som organisation allra mest är de fyra stipulerade värderingarna. De innefattar service, rättvisa, kompetens och personalens välbefinnande.

Serviceprincipen går ut på att polisen betjänar sina kunder, d.v.s. folket, och skapar grundtrygghet för alla. Rättvisan ska synas i att polisen är pålitlig och omutlig, och föregår med gott exempel både i tjänsteuppdragen och i privatlivet. Alla ska bemötas jämlikt och likvärdigt. Kompetensen som värdering ska synas i yrkeskunnandet och att allas insats värdesätts. Personalen ska vidareutbilda sig i samband med att arbetsmiljön och arbetsmetoderna förändras. Den sista värderingen är de anställdas välmående, där det lyfts fram att det är de anställda själva som skapar sin atmosfär på jobbet genom att stöda en positiv och uppmuntrande arbetsanda, och genom samarbete. Med motiverade anställda kan också organisationens resultat bli bra. Man nämner också att ledarskapet ska vara yrkeskunnigt. I och med det, innefattas de fyra värderingarna även av ledarskapsetik i viss mån, som en del av ett yrkeskunnigt chefskap.

Om de fyra värderingarna är stadgade för att beskriva polisorganisationen utåt, är polisens etiska kod den som beskriver värderingarna inom organisationen bäst på ett allmänt plan. Den består av 8 punkter och utarbetades år 2019.<sup>51</sup> En av dessa punkter är specifikt inriktad på chefskapet och hur polisens värderingar bör avspeglas i ledarskapet. Där stipuleras att etiska principer inte ska förbises, inte ens i situationer i vilka snabba beslut behövs. Öppen växelverkan inom personalen möjliggörs genom kvalitativt ledarskap. Allas erfarenheter, kompetenser och åsikter värdesätts, oberoende av arbetsuppgift.<sup>52</sup>

En annan viktig faktor till etablerande av en god etik inom organisationen är den skriftliga försäkran och den etiska ed som varje nyutbildad polis avlägger då hen utexamineras från Polisyrkeshögskolan. Där stipuleras hur hen förbinder sig till att jobba som polis. Den

<sup>51</sup> Denna etiska kod utarbetades delvis som en påföljd av slutsatserna i Grecos rapport om att polisen i Finland behöver en tydligare etisk kodifiering.

<sup>52</sup> Polisstyrelsens beslut, POL-2019-12454



skriftliga försäkran är tagen direkt ur förordningen om tjänsteed och tjänsteförsäkran samt domared och domarförsäkran:

*"Jag N.N. lovar och försäkrar på heder och samvete, att jag i min tjänst skall följa grundlagarna och andra lagar samt handla rättvist och opartiskt. Jag skall uppfylla min tjänsteplikt samvetsgrant och efter bästa förmåga. Jag skall inte för utomstående röja vad jag i min tjänst har fått vetskap om och som skall hemlighållas."*<sup>53</sup>

Den etiska eden avläggs muntligt i samband med ett högtidligt tillfälle, och den tas emot av polisöverdirektören. Även här lyfts fram respekten för allas rättigheter och människovärde, samt bl.a. att man inom arbetsgemenskapen är pålitlig och hjälpsam och beaktar hela arbetsgemenskapens bästa. Den etiska eden tillsammans med den skriftliga försäkran stadfäster etikens viktiga plats i polisarbetet och inom polisorganisationen på ett ganska tydligt sätt för de nya poliserna. Genom att eden avläggs vid ett festligt tillfälle framhävs också att etiken verkligen har en plats i det dagliga arbetet och det är något som man alltid behöver beakta.

Därtill finns etik med i olika specifika dokument och föreskrifter för polisverksamheten, både sådana utfärdade av polisstyrelsen, men också av den egna inrättningen. Bland annat finns det en av polisstyrelsen utarbetad plan på hur jämställdhet och likabehandling ska tillgodoses inom förvaltningen, både personalmässigt och verksamhetsmässigt. I den planen finns konkreta åtgärder nämnda, deras tidtabell och vem som ansvarar för att åtgärderna utförs. Nämnt här är ett seminarium som ska ordnas för att diskutera ledningens värdegrund och engagemang och att det bör finnas utbildning i etik på alla nivåer inom förvaltningen.<sup>54</sup>

Polisens personalstrategi är ett annat exempel på var många etiska värderingar finns nämnda och gällande chefskapet lyfts där specifikt fram coachande ledarskap och vikten av empati och emotionell intelligens. I strategin presenteras likaså vilka konkreta åtgärder som bör tas, deras tidtabell och vem som ansvarar för att de genomförs. Gällande det coachande ledarskapet nämns bl.a. en "verktygslåda" som ska skapas för chefer. Utöver det ska ett utvecklingsprogram för personalledning som stöder en coachande ledarstil skapas.<sup>55</sup> Även de nationella inrättningarna har sedan sina egna personalstrategier i vilka de också kan lyfta fram etikens roll i chefskapet.

<sup>53</sup> Förordningen om tjänsteed och tjänsteförsäkran samt domared och domarförsäkran 1987/1183 7§

<sup>54</sup> Polisens plan för jämställdhet och likabehandling 2017-2019, POL-2016-16432

<sup>55</sup> Polisens personalstrategi

Vad som också påverkar dock är de ”inofficiella” etiska värderingarna som råder inom organisationen, det vill säga de som inte är stipulerade någonstans eller nedskrivna, men som ändå är rättesnören för hurdana val man gör och de påverkar ens handlingar. Diskussionen om hur de inverkar på etiken förs i stycke 4.2.3 om organisationskultur och kapitel 6 om resultaten.

## 4 TEORETISK REFERENSRAM

I det här kapitlet presenterar jag den vetenskapliga forskning som ligger till grund för det etiska beslutsfattandet på individnivå som är i fokus i detta arbete. I det första delkapitlet redogör jag för den normativa etiken. Det är den normativa etiken - principer, värderingar och normer, som går in på de mer konkreta faktorerna gällande vad som påverkar de moraliska övervägandena och handlingarna.<sup>56</sup> Den normativa etiken utgör sedan basen för ledningsetiken, som behandlas i delkapitlet därefter. Där presenteras forskning inom den tillämpade etiken specifikt på området för etik i ledarskap och organisationskultur.

### 4.1 Den normativa etiken - om moraliska överväganden och handlingar

Med den normativa etiken strävas alltså efter att skapa etiska principer som kan vägleda det egna handlandet och hjälpa en med ställningstaganden till konkreta moraliska problem. Med hjälp av etiska principer kan man också i efterhand motivera, varför man har valt att handla på ett visst sätt.<sup>57</sup>

Den normativa etiken och dess teorier delas ofta in i flera underkategorier. Indelningen är dock inte den samma enligt alla skolor. Det finns variationer. Man kan dock urskilja tre grundläggande kategorier, och dessa är de *konsekvensetiska teorierna*, de *deontologiska teorierna* och *dygdetiken*. Jag har i detta arbete valt att lyfta fram dessa tre samt teorin om kommunitarismen, eftersom de är de mest tillämpade inom ledarskapsetiken.

#### 4.1.1 Konsekvensetiska teorier

De konsekvensetiska teorierna (ibland även kallat de teleologiska teorierna) har sitt ursprung i lyckomoralen, eudaimonismen, som den grekiska filosofen Epikuros har satt grundstenarna till kring ca år 300 f. Kr.<sup>58</sup> Enligt dessa konsekvensetiska teorier är det bara en handlings konsekvenser som avgör huruvida en handling är rätt eller orätt. Det som skiljer de olika konsekvensetiska teorierna åt är meningsskiljaktigheter gällande vem konsekvenserna påverkar, vilka alla konsekvenser som räknas och i vilken mån man tar målet med

---

<sup>56</sup> Heberlein 2014, s. 157

<sup>57</sup> Collste 1996, s. 31

<sup>58</sup> Egidius 2011, ss. 102-103

handlingen i beaktande.<sup>59</sup> Grundtanken för dessa teorier är att den rätta handlingen är den som ger goda konsekvenser.<sup>60</sup>

*Egoism* innebär att man handlar med det egna intresset i främsta rum.<sup>61</sup> Detta är dock inte något som behöver vara negativt, trots att det kanske klingar så vid första åhörande. Alla människor är egoistiska, och följare av den äkta altruismen (motsatsen till egoismen) kan av vissa klassas som naiva. Detta med att handla egoistiskt är dock inte alltid så lätt definierat. Det är frågan om att eftersträva det som man *tror* att tjänar en själv bäst, trots att den egna fördelen kanske faktiskt också blir mindre av beslutet ifråga. Det är alltså det egna subjektiva motivet som bör vara egoistiskt, inte hur beslutet uppfattas eller tolkas objektivt av andra, eftersom det nästan alltid går att uppfatta ett motiv som egoistiskt på något sätt.<sup>62</sup> Egoismen handlar inte heller om att omedelbart tillfredsställa alla lustar och önskningar man har. Frosseri och olika missbruk förespråkas inte. Det är främst vad som är bäst för en själv på lång sikt som bör eftersträvas.<sup>63</sup>

Frågan om huruvida det egoistiska beslutet är ett etiskt godtagbart sådant, är dock en annan. Det finns många åsikter om detta, men vissa filosofer säger att egoism också kan leda till att det allmänna goda tillgodoses, vilket ur i alla fall en viss synvinkel kan anses godtagbart. Många hävdar även att etiken bör vara rationell, och i harmoni med förnuftet. Om ett egenkärt handlande kan anses rationellt, kan egoismen till den delen i alla fall godtas.<sup>64</sup> En annan åsikt är att för att ett egoistiskt ställningstagande ska kunna vara moraliskt rätt bör det kunna universaliseras, d.v.s. att alla ska kunna motivera sina val med samma argument. Till exempel om en person fuskar i spel och anser det rätt, bör även alla andra ha rätt till att fuska på motsvarande sätt. Efter det gynnas inte den enskilda personen längre, vilket gör att egennyttan försvinner och idén med universalism blir motsägelsefull. Frågan om etisk egoism verkligen kan fungera som en hållbar etisk teori förblir alltså mer eller mindre obesvarad, även i vetenskapen.<sup>65</sup>

*Altruismen* som motsats till egoismen, utesluter de egoistiska handlingarna helt och hållet. Altruismen innefattar endast de beslut och handlingar som tillgodoser andra motiv än

---

<sup>59</sup> Collste 1996, s. 32

<sup>60</sup> Heberlein 2014, s. 158

<sup>61</sup> Tännsjö 2012, s. 21

<sup>62</sup> Baggini & Fosl 2012, ss. 95-98

<sup>63</sup> Heberlein 2014, s. 164

<sup>64</sup> Baggini & Fosl 2012, ss. 96-98

<sup>65</sup> Hare 1981 i Collste 1996, s. 33

egoistiska sådana, även ifall ett egoistiskt beslut också skulle ha positiva konsekvenser för övriga.<sup>66</sup> Någon gentjänst eller något svar förväntas inte hos den som handlar, utan det är fråga om uppoffring utan någon som helst vinning. Ett altruistiskt leverne och handlande är dock svårt att leva upp till. Ibland beskrivs en moders kärlek och handlade gentemot sitt barn som en bild för altruismen. Vid närmare granskning kommer man dock ofta till slutsatsen att modern nog ändå förväntar sig någon form av gensvar som sitt barn, exempelvis ett leende, en ömhetsbetygelse eller en förväntan på ett visst beteende. Det kan ifrågasättas om detta kan tolkas vara altruism. Trots att altruismen är det mer prisade och eftersträvade levnadssättet jämfört med egoismen, är egoismen ändå det som lättare kan kopplas till människans natur och medfödda egenskaper.<sup>67</sup>

*Utilitarism*, även kallad nyttoetik och utilism,<sup>68</sup> går ut på att man bör handla så att alla gärningens konsekvenser som en helhet är så lyckade som möjligt.<sup>69</sup> Grundförutsättningen för utilitarismen är att alla behandlas lika. Det är konsekvenserna för hela mänskligheten i stort, och enligt vissa även för djuren, som ska beaktas i de etiska övervägandena. Målet är maximal lycka i världen, och sådan val och handlingar som bidrar till det är de rätta, och de som minskar lyckan och ökar på lidandet är fel. I detta fall är det viktigt att definiera vad lycka egentligen är. De flesta filosofer inom utilitarismen är överens om att ett tillstånd av välbefinnande och lust inte räcker till, utan att lycka är något utöver känslor av tillfredsställelse. Att konkret definiera vad som bidrar till lycka är därmed komplicerat. Nutida utilitarister menar att det är människors önskningar som ska stå till grund för utvärderingen. Då det finns flera (motstridiga) önskningar, måste man preferera den önskning och det handlingsalternativ som tillgodoser mest nytta och som det finns mest behov för, ur helhetsperspektiv. Exempelvis önskar sig en handikappad person en elektrisk rullstol och en trädgårdsmästare önskar sig ett par nya arbetshandskar. En starkare lycka och nytta kan uppnås genom att den handikappade får sin rullstol. Att tillgodose den största nyttan och lyckan kallas *preferensutilitarism*, och att tillgodose det största behovet kallas *behovsorienterad utilitarism*.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Baggini & Fosl 2012, s. 98

<sup>67</sup> Heberlein 2014, ss. 165–166. Filosofen Thomas Hobbes var den första att påstå att människan främst styrs av sina egna intressen, 1600-talet.

<sup>68</sup> Teorier ursprungligen av bl.a. filosoferna Jeremy Bentham, James Mill, John Stuart Mill, Georg Henric von Wright

<sup>69</sup> Tännsjö 2012, s. 21

<sup>70</sup> Collste 1996, ss. 34–36 och Tännsjö 2012, ss. 32–38

En fråga som utilitaristerna ofta överväger, är hur långt man kan gå för att en handling är moraliskt försvarbar. Det kan debatteras om det exempelvis är acceptabelt att döda en rik och ilsken gammal gumma som bara är till andras förtret, och ge hennes pengar till barnfamiljer som inte har råd med sjukvård och skolgång m.m. De rena utilitaristerna svarar ja på denna fråga, eftersom de kan anse att vissa kan offras för andras lycka.<sup>71</sup> Utilitaristerna tar dock fasta på innebörden av ordet "rätt". I vardaglig mening, om något är rätt, är det också något man bör utföra. Utilitaristerna framhåller att värdeladdningen för deras "rätt" är mindre - trots att något är rätt, behöver det inte utföras. Det är resonemanget och inte handlingen som är avgörande. I resonemanget bör alla handlingsalternativ tas i beaktande. Vad som gör ett alternativ rätt, är ifall de andra alternativen inte kunde ge upphov till bättre konsekvenser. På detta sätt är det som är rätt inte det utopistiska, utan det som är realistiskt i situationen.<sup>72</sup>

#### 4.1.2 Deontologiska teorier eller pliktetik

Man gör ofta en indelning i tre av de deontologiska teorierna: pliktetik, kontraktsetik och rättighetsteorierna. Deontologin (från grekiskans "deon" = plikt, och "logos" = vetenskap) går ut på att en människas moral är kopplad till plikter och principer, vilka kräver att personen fungerar på ett visst vis utan att bry sig om konsekvenserna. Det kan betyda att personen agerar utan att beakta det allmänna goda eller majoritetens nytta.

*Pliktetiken*, i dess nutida form, härstammar från 1700-tals filosofen Immanuel Kants teorier. Enligt Kant ska känslorna uteslutas ur det moraliska resonemanget och handlandet ska ske på basis av förnuftet, i enlighet med moraliska plikter. Plikten kan utgöras av en norm, värdering eller en allmän riktlinje. Denna riktlinje kan också vara nedskrivnen i en föreskrift. Pliktetiken går med andra ord kraftigt i strid mot vad konsekvensetiken anser.<sup>73</sup> Ett exempel på detta kan vara att en läkare specialiserad på skottskador väljer att stanna hemma och sköta sitt väldigt sjuka barn framom att gå i tjänst då ett större skottdrama inträffat. Trots att läkaren kunde rädda flera människor om han åkte till jobbet, väljer han att stanna hemma eftersom han känner en större plikt som förälder att ansvara och rå om sitt barn.

Deontologerna anser också att plikten bör utgöra den enda grunden för moralbeslutet, och att lycka och välmående är uteslutet. Detta kan vara krävande. T.ex. att följa plikten att tala

---

<sup>71</sup> Collste 1996, ss. 39–40

<sup>72</sup> Tännsjö 2012, s. 31

<sup>73</sup> Baggini & Fosl 2012, ss. 89–90, Tännsjö 2012, s. 74 och Egidius 2011 s. 17

sanning kan kräva att man ger upp personliga vinster eller förmåner, eller en pacifist som vägrar våld av deontologiska orsaker, kan få uppleva fruktansvärda plågor eller till och med döden som en följd av sina beslut. Pliktetiken har dock sina gränser. Det som faller utanför pliktens gränser, finns det inga krav på att man måste agera för.<sup>74</sup> Trots att Kants teori kan låta sträng och underkastande, bottenar den ändå i tron på människans egen plikt-känsla och eget samvete och att man har kontakt med ett högre förnuft som är större än det mänskliga förståndet. Att uppfatta detta förnuft är ett tecken på att man som individ har en god vilja. Man bör sträva efter att handla så att den egna tanken bakom handlingen är en tanke som kunde göras till allmän lag, för alla att följa.<sup>75</sup>

Immanuel Kant hade i sin teori om pliktetiken stadgat vissa absoluta plikter som gäller alla människor. De tre viktigaste var förbudet att döda, förbudet att bruka andra människor endast som medel och det sista att brott alltid bör påföljas av ett straff. Dessa absoluta plikter kallade Kant också för perfekta plikter. Övriga plikter var imperfekta plikter, ex. strävan efter att göra andra så lyckliga som möjligt. En imperfekt plikt fick inte trampa på en perfekt plikt, så att ex. döda en person för att rädda sex andra var inte tillåtet enligt Kant. Detta var en av pliktetikens mest ifrågasatta punkter av dess kritiker.<sup>76</sup> De hävdade att man ibland måste förstå att avstå från sin plikt för att i stället tjäna det större goda. Om man exempelvis kan rädda ett liv genom att bryta mot ett löfte, så vore det moraliskt acceptabelt, om inte t.o.m. ett krav. I så fall skulle dock deontologen hamna erkänna att etiken också grundar sig på annat än plikter, t.ex. allmänt välmående.<sup>77</sup> I dagens västvärld kan man till viss del säga att denna pliktetik följs. I västvärlden finns några absoluta plikter som är stadgade i lag, som inte kan trampas på av andra plikter. De flesta plikter som följs, allt från lagstadgade till socialt baserade sådana, kan dock inskränkas i av godtagbara och accepterade orsaker (vilka även kan vara lagbaserade).

*Kontraktsetiken*,<sup>78</sup> eller även kallad kontraktualismen eller kontraktarianismen, är kopplad till förhållandet mellan individ och stat. Den innebär att medborgarna väljer att uppgöra ett kontrakt mellan dem och staten för att erkänna statens auktoritet över dem, och för att visa respekt för moralprinciperna som gäller dem alla. Det är just detta samtycke och kombinationen av att få en förmån samt offra något som ger kontraktsetiken dess styrka.

---

<sup>74</sup> Baggini & Fosl 2012, ss. 90–91

<sup>75</sup> Egidius 2011, ss. 91–92

<sup>76</sup> Tännsjö 2012, s. 77

<sup>77</sup> Baggini & Fosl 2012, s. 91

<sup>78</sup> Teorierna härstammar bl.a. från filosoferna Thomas Hobbes, John Locke och Jean Jaques Rousseau

Alla har något att vinna på det, både som individer och kollektivt. Kontraktsetiken ger även en grund för ett system med sanktioner, där någon som bryter mot kontraktet straffas.<sup>79</sup>

Alternativet till ett samhälle med ordning och struktur skulle vara ett "naturtillstånd" där alla egentligen för en kamp mot alla. Kontraktfilosofernas slutsatser är att en stat som tillbakahåller konflikter och kan erbjuda demokrati och rättvisa är ett bättre alternativ för alla.<sup>80</sup> Kontraktualismen ställer heller inga krav på att individen ska handla alltför altruistiskt, utan den godkänner även en viss mån av egoism. Samhällssystemet är, även om det vore optimalt uppbyggt, sådant att det ligger i den enskilda individens intresse att följa de gemensamma principer som råder inom samhället, för att undvika sanktioner och straff. Därtill skulle även den sociala omgivningen, som tror på systemet och värdet i att respektera det, utfrysa den som inte följer reglerna. På så vis blir egoismen sällan ett mål att försöka eftersträva.<sup>81</sup> Enligt moderna synsätt på kontraktsetikens praktiska problem, som ofta handlar om just rättviseskipning och konfliktlösning, bör man lösa dessa konflikter genom att tänka sig in i en situation i vilken man inte vet vilken ställning man har i samhället (eftersom detta tenderar färga ens handlingar), och ur den synvinkeln formulera de moraliska principerna. Man bör ta mest hänsyn till de som har det sämst ställt i samhället, och detta kallas även för "*maximin-principen*".<sup>82</sup> Man maximerar alltså insatsen till de som har minst (behöver det mest) i samhället.

*Rättighetsteorierna* ligger ganska nära kontraktsetiken och de utgör detaljteorier för hur olika rättigheter ska fördelas mellan olika personer och grupperingar. Exempelvis har det inte alltid varit självklart att kvinnor har samma rättigheter som män. Det samma gäller rättigheterna för ett ofött barn, en förståndshandikappad person, eller ett djur. Diskussioner om vem som tillägnas rättigheter och i vilken mån är typiska för rättighetsteorierna.<sup>83</sup> En annan dimension av rättighetsteorierna är hur en samhällsstruktur och -ordning borde se ut. Dessa frågor går ofta ut på resursfördelningar, beskattningsfrågor och socialpolitik.

Dessa modernare filosofiska teorier innehåller även principer för hur grunden för politiska system ska se ut, för hur man fördelar materiella resurser m.m. Individernas frihet och deras möjligheter att påverka sitt liv och sina val är enligt de senare filosoferna den viktigaste

---

<sup>79</sup> Baggini & Fosl 2012, ss. 110–111

<sup>80</sup> Collste 1996, s. 44

<sup>81</sup> Tännsjö 2012, ss. 66, 69–70

<sup>82</sup> Rawls 1988, ss. 19–22

<sup>83</sup> Tännsjö 2012, ss. 95–103



värderingen. Det är med andra ord inte rättvist att begränsa en individs rättigheter med argumentet att det gynnar samhället som helhet.<sup>84</sup> I samhällsstyret i dagens Finland kan man känna igen mycket av dessa tankegångar, speciellt gällande den lagstiftning och det rättssystem där den enskilda individens grundläggande och mänskliga rättigheter genomsyrar all annan verksamhet.

#### 4.1.3 Dygdetik

Dygdetiken härstammar från Aristoteles teorier. Dygdetiken går ut på att de rätta gärningarna definieras av egenskaper hos personen som agerar. Fokus ligger alltså inte på vad man gör, utan på hurdan människa man bör eftersträva att vara. På så vis skiljer sig dygdetiken från de övriga här nämnda teorierna. Den försöker inte definiera vilka handlingar som är rätt och vilka som är orätt, utan fokus ligger på hurdan människa man är. En del av dygdetiken utgörs av just egenskaperna eller en persons natur eller karaktär. Alla har en alldeles egen karaktär. I dygdetiken eftersträvar man sin fulla potential, med andra ord sin "förträfflighet", eftersom det för med sig lycka. Det är målet med livet. Alla människor föds med olika utgångslägen och i omständigheter som personen själv inte kan påverka. Här kommer samhällets roll in i bilden, att fostra, bilda, socialisera och forma med hjälp av seder, konventioner och traditioner. Då utvecklar människan vissa karaktärsdrag och vissa emotionella egenskaper och benägenheter. När dessa känslor, begär och moraliska uppfattningar kultiveras i familjer, religioner och samhälleliga institutioner utvecklas moralen och man kan handla medvetet, istället för impulsivt och känslor- och böjelsestyrt.

Etiken baseras alltså inte enligt dygdetiken på att göra något eller inte göra något, utan på *hur* man gör något. En annan del av dygdetiken utgörs av intelligensbaserad dygd. Enligt den formas även intelligensen av seder och vanor. Trots att människan naturligt använder sig av förnuftet i sitt sätt att resonera, behövs ändå tekniker för hur logik, vetenskap, analys och dylikt kan memoreras med hjälp av fostran och övningar. Med hjälp av förnuftet bör klara av att kontrollera känslorna, eftersom agerande endast utifrån känslor även betyder att man agerar impulsivt och arbetar mot sitt mål av förträfflighet.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Collste 1996, ss. 44–45

<sup>85</sup> Baggini & Fosl 2012, ss. 103–105 samt Collste 1996, s. 68

Modernare dygdetiker har dock tolkat ordet dygd och dess definition ur en liten annan synvinkel. De hävdar fortsättningsvis att dygden är kopplad till människans karaktärsdrag, men att den inte bara är de karaktärsdrag som en människa besitter och som får hen att blomstra, utan dygder är också de karaktärsdrag som väcker hennes beundran. En kritiker kan dock fråga sig om dygdetiken har en plats bland de normativa teorierna, eftersom man i den inte fokuserar på rätt och orätt handling, utan på karaktären. Aristoteles motiverade det dock med att dygderna hjälper och leder en till att göra rätt handlingar.<sup>86</sup>

#### 4.1.4 Kommunitarism

*Kommunitarismen*<sup>87</sup> är även en teori om människans förhållande till samhället, även om den inte klassiskt räknas som en deontologisk teori. Skillnaden till kontraktsetiken är dock i huvudsak den att medan man inom kontraktsetiken anser att individen och hennes val går före samhället, så anser kommunitaristerna att individen inte kan skiljas från samhället. Människan är en social varelse vars identitet är socialt bestämd. De etiska principerna för människan blir således också socialt gemensamma. Genom tradition och kultur bildas en gemensam uppfattning av vad det goda är.<sup>88</sup> Därför klassas kommunitarismen som en vidareodlad teori inom dygdetiken, eftersom en dygd är en av en gemenskap förvärvad egenskap, vars nytta sedan efter att den utvecklats kan ge något tillbaka till samhället och gemenskapen.<sup>89</sup>

Kommunitarismen kritiseras dock för att det går att ifrågasätta uppfattningen om det goda, och i synnerhet om vad som utgör rättvisa. Olika gemenskaper (det är i första hand nationer som klassas som en gemenskap) kommer att ha olika principer för vad rättvisa och dygder egentligen är. Detta kan skapa klyftor mellan olika grupperingar, och orsaka konflikter då gemenskaperna förr eller senare interagerar på något plan. Därutöver finns det en risk att kommunitarismen "låser in" människor i gemenskaper som de inte själva valt eller vill tillhöra. För en individ i en sådan situation kan man fråga sig om inte själva värdet med att leva försvinner om hen inte själv får välja sin väg, sina värderingar och sin gemenskap.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> Tännsjö 2012, ss. 120, 126

<sup>87</sup> Kommunitarismens ursprungsmän är bl.a. filosoferna Alasdair MacIntyre och Michael Sandel

<sup>88</sup> Collste 1996, ss. 49-51, 68

<sup>89</sup> MacIntyre 1985, ss. 257-264

<sup>90</sup> Collste 1996, ss. 49-51, 69

## 4.2 Tillämpad etik - ledarskapsetik

Den tillämpade etiken är som tidigare nämnts avskild från den analytiska och den normativa etiken, och är ett eget vetenskapligt område. Inom den tillämpande etiken möter det konkreta teorin, och diskuteras moraliska frågor inom olika specifika områden, som t.ex. vårdetik, företagsetik eller polisetik.<sup>91</sup> De olika områdena går i olika riktningar gällande vilka etiska frågor som är aktuella. Den tillämpade etiken kallas också ibland för just områdesetik. Ledarskapsetiken är en inriktning inom den tillämpade etiken. Med hjälp av den resoneras kring frågor som kan aktualiseras i förhållandet mellan underordnade och förman, och som är kopplade till arbetsplatsen och de olika positionsrollerna. Ledarskapsetiken ska inte förväxlas med t.ex. yrkesetiken, i vilken man går in på arbetets normativa substansfrågor. Gällande etiken hos ett polisbefäl i personalledningsfrågor innefattar den ansvarsfrågorna befäl och underordnad emellan. I personalledningsfrågor bör inte rena polisetiska frågor eller frågor eller situationer som har att göra med operativ ledning blandas in.

### 4.2.1 Ledarskapsetikens två dimensioner

Målsättningen för den chef som funderar över ledarskapsetiska frågor är antagligen att bli en ledare med en god ledarskapsetik. Då ställer man sig naturligt följdfrågan vad god ledarskapsetik är, och hur når man idealet av en god ledare. Ledarskapsetiken, och specifikt den tillämpande etiken, kommer sällan med några direkta eller kontextförankrade svar på den frågan, eller på något annat etiskt problem för den delen. Men inom ledarskapsetiken funderar och diskuterar man kring de moraliska frågor som är potentiella, och föreställer sig olika scenarion, olika konsekvenser och utkomster. På så vis processar hjärnan frågorna, om än på en abstrakt och imaginär nivå utan specifika svar.

Den abstrakta nivån till trots kan man själv bli medveten om vad ens moral säger om de vissa omständigheterna och vad man troligtvis skulle välja i en motsvarande situation. Då man sedan som chef står inför ett etiskt dilemma, blir man inte villrådig, utan kan snabbare inom sig bekräfta och besluta sig för vad som är rätt i just denna situation, med de gällande omständigheterna.<sup>92</sup> Man har med andra ord utvecklat en moralisk mognad eller moralisk

---

<sup>91</sup> Collste 2019, s. 28

<sup>92</sup> Egidius 2011, s. 19

finkänslighet (även kallat fronesis<sup>93</sup>).<sup>94</sup> Moralisk mognad är det som kännetecknar en ledare med en god ledarskapsetik. Den moraliska medvetenheten genomsyrar då hans verksamhet.<sup>95</sup>

Som tidigare nämnt är det i den tillämpande etiken som man knyter an de allmänna morallärorna med det verkliga livet. Detta är vad ledarskapsetikens ena av två dimensioner handlar om: att ha en egen etisk grund och medvetenhet, som ger en förutsättning att bemästra de etiska frågorna som man ställs inför i sitt liv, och att vara moraliskt kompetent innebär en förmåga att identifiera, bedöma och reflektera över de handlingsalternativ som finns.<sup>96</sup> När ledaren är moraliskt kompetent, kan ledaren också få moralisk trovärdighet.

I boken *Etik och ledarskap – etisk kod för chefer*,<sup>97</sup> listas några egenskaper och karaktärsdrag som är viktiga för en chef med tanke på hans etiska kompetens. Dessa är:

- civilkurage och rättskänsla
- vidsynthet och tolerans – öppet sinne
- saklighet och måttfullhet – balanserat omdöme
- uppriktighet och ärlighet
- empati och lyhördhet
- en jämlik och vänlig grundhållning till andra.<sup>98</sup>

Ledarskapsetiken som vetenskapsområde går till stor del ut på att diskutera kring dessa dygder eller karaktärsdrag, och kring olika metoder om hur man utvecklar dessa karaktärsdrag. För ett polisbefäl definieras dygderna av de etiska personegenskaper som värdesätts och förväntas av en chef i kombination med de yrkesetiska karaktärerna för en polis.<sup>99</sup> Den vetenskapliga diskussionen om hur man kan utveckla karaktärsdragen förs oftast genom att behandla konkreta exempel ur arbetslivet, och på så sätt får läsaren/åhöraren verktyg och modeller på hur man också kan befästa dygderna i den egna yrkesrollen.

---

<sup>93</sup> Aristoteles (2012) ss. 20–21. Fronesis som begrepp är myntat av Aristoteles och betyder en klokhet som innefattar också förmågan och viljan att handla klokt.

<sup>94</sup> Tännsjö 2012, s. 126

<sup>95</sup> Collste 2019, s. 195

<sup>96</sup> Brytting 2012, s. 33

<sup>97</sup> Boken är utarbetad på uppdrag av Svensk Chefsförening

<sup>98</sup> Blennberger 2007, s. 52

<sup>99</sup> Blennberger 2013 ss. 75–77

Förenklat kan detta förklaras med att ledarskapsetiken inramas av ledarskapets och chefskapets ansvar. De uppgifter och ärenden som t.ex. polisbefälet har ansvar för i sitt arbete, har han eller hon också ett etiskt ansvar för. Dessa två är sammanflätade, och det är detta yrkesmässiga ansvar som utgör kontexten och rummet i vilket de etiska konflikterna figurerar. Vad som är typiskt för ledarskaps- eller chefsetiken är att det etiska problemet formas av en idealbild som ställs mot en pragmatisk och ad-hoc-präglad verklighet. Inte sällan uppstår konflikten på grund av att de formella kraven att uppfylla är många, likaså regelverken och stereotyperna. Dessa kolliderar sedan med de etiska kraven som ställs på just den situationen, eller också med de egna övertygelserna eller ens personlighet. Dessa kan förekomma särskilt i kris- eller förändringssituationer.<sup>100</sup> Exempel på moraldiskussioner som ofta förekommer inom ledarskapsetiken är missbruksrelaterade problem, frågor om mutor, frågor om vänskap och bäste broder-fenomen, religionsutövning på arbetstid, sexuella överträdelser, maktlystenhet, arbetsplatsens kultur och inofficiella dygder, effektivitetssträvanden och ansvarsfördelningar, för att nämna några.

Det är, som ovan listats, en av chefskapets dygder att vara öppen och transparent, och det gäller i synnerhet de motiveringar och omständigheter som avgjort de beslut som fattats av befälet, både för att erhålla förtroende, men också för att ge etiken dess rättmätiga och behövliga utrymme i arbetet och arbetsgemenskapen. Då kommer man in på den andra dimensionen av ledarskapets etik: att leda etik.

I de organisationer där man är mån om att stå upp för de etiska värderingar och kodifieringar man har, behöver man också vara mån om att förankra dem hos dem som arbetar i organisationen. Det är det som kallas att leda etik, och det är här det oftast brister i de fall där etiken inte fått den plats den borde i en organisation. Inom polisen finns det t.ex. de etablerade organisationsvärderingarna, uppförandekoder, en etisk ed m.m. Men om organisationens ansträngningar och riktlinjer tar slut där, kan det vara svårt att veta, både för befäl och manskap, när tröskeln har överskridits för att ta till några åtgärder mot handlingen som kränkt en värdering. Utöver reglerna och policyerna behövs med andra ord också system och rutiner för hur koderna ska etableras i organisationen, det vill säga hur de ”övervakas” eller uppföljs, och hur de ska tillämpas. Det kan vara utbildningar och det kan vara övningar för chefer i att hantera svåra situationer eller i att tolka koderna.<sup>101</sup> Och, enligt forskning, är det *en* faktor utöver andra, som har en avgörande roll i huruvida koderna faktiskt efterlevs i

---

<sup>100</sup> Brytting 2012, s. 15

<sup>101</sup> Brytting 2012, ss. 167–168

organisationen, och det är chefernas beteende.<sup>102</sup> Lao Tzu, en välkänd kinesisk filosof som före modern tid satte upp riktlinjer för ett gott ledarskap, påpekade att:

*”En vis ledare ser till att det blir ett klart och välgörande klimat i grupprummet. Genom sin medvetenhet väljer gruppen av sig självt ett bra handlingsätt.*

*Bra ledarskap består av att göra mindre och vara mer.*<sup>103</sup>

Trots att man kan skilja de två dimensionerna åt så går de ändå också in i varandra. I det här arbetet fokuseras dock främst på den första dimensionen, i vilken chefen stärker sin egen etiska medvetenhet och kompetens. Att leda etik och etablera de etiska koderna tangeras enbart i detta arbetet då det föreligger behov. För att få en tydligare bild ännu av vad den ledarskapsetiska medvetenheten och kompetensen bottenar i, så presenteras i följande stycke teorier och temata som ofta är kopplade till ledarskapsetiska diskussionsfrågor i det verkliga livet.

#### **4.2.2 Normativ etik i ledarskapsfrågor**

Ett diskussionstema som ofta lyfts fram är människors syn på andra människor. *Människosyn* betyder uppfattningen om vad människan är, vad som är gott för människan och vad människans värde är. Den människosyn man har påverkar i sin tur de handlingar som väljs. Om man t.ex. beaktar människan som maktlysten och egoistisk i grunden, eller om man betraktar henne som kreativ och social, påverkar det attityden gentemot andra och vilka resultat man föreställer sig av samspelssituationerna.<sup>104</sup> Det finns även forskning som visar att de förväntningar och attityder en människa har (t.ex. chefen), faktiskt påverkar vilka val andra människor, t.ex. underordnade, gör och hur de beter sig.<sup>105</sup>

Man kan begrunda hur en människosyn påverkas, och vad som påverkar den. Grunden till människosynen fås av föräldrarna, men den påverkas också i stor utsträckning av upplevelsorna under hela uppfostran och av den omgivande miljön, och senare i vuxenlivet också av arbetslivets erfarenheter. Människosynen är dock något som är ganska konstant och

<sup>102</sup> Stevens 2008, ss. 601–609

<sup>103</sup> Lao Tzu genom Trollestad (2003) genom Heider (1990)

<sup>104</sup> Collste 2019, ss. 49-50

<sup>105</sup> Detta kallas för ”pygmalioneffekten”. Jenner 2009, ss.65–70

som inte lika lätt påverkas senare i livet som under barndomen.<sup>106</sup> På arbetsplatsen ger en arbetare uttryck för sin människosyn, i synnerhet inom personalen, och likaså gör alla andra arbetare. Personer som har jobbat tätt tillsammans i många år, kan också utveckla en gemensamt etablerad människosyn. Trots att människor har en känslighet för hur man beter sig mot andra, kan en tydligt rådande människosyn i en viss yrkesroll eller en gruppering, stöta åt sidan den egna personliga människosynen, eller omforma den. Som ny i en sådan grupp, eller som utomstående, kan man se ett behov av att ändra på den människosynen, om den inte verkar stå för goda värden och stöda välmåendet. Det kan dock vara väldigt utmanande att få personerna att ändra på sina beteendemönster, eftersom det är svårt att omändra en människosyn på kort varsel.<sup>107</sup> Att objektivt försöka stipulera vilken människosyn som är mest rätt eller eftersträvansvärd för en högre moral, och överföra den på andra, vore även att ta sig aningen för stora rättigheter. Det som dock vill påpekas och medvetandegöras är att den egna individens reflektion över vilka följder hans eller hennes människosyn kan ha på andra människor, och på de beslut hen tar, kan vara avgörande.

En annan sak som inverkar väsentligt på hur en människa bedömer och beslutar vid etiska utmaningar är hurdan *värdegrund* hen har. Människors värdegrunder är skapade och rotade i olika förhållanden. Hos en del ligger värdena i materiell egendom och affärer eller i musik och konstnärlighet, och hos andra kanske i religion eller i vetenskap, forskning och kritiskt tänkande. För en del är familjen helig, men för en annan kan politik vara det. Värdegrunderna som människor har spelar en roll, för de är ofta drivkraften bakom det som människorna uppfattar som rätt eller fel, rättvis eller orättvist eller t.ex. nedlåtande eller hänsynsfullt, också i yrkesrollerna. Skillnader i värdegrunderna kan ge upphov till schismer och konflikter, vilket kan påträffas t.ex. olika kulturer och generationer emellan.<sup>108</sup> Etnocentriska ledare tenderar att påföra sina kulturella värderingar till sina medarbetare, medvetet eller omedvetet. Etnocentrism betyder att världssynen man har utgår från den egna kulturen, och dess traditioner och värderingar blir det som är standarden, enligt vilken resten av världen döms.<sup>109</sup>

Denna uppfattning att normerna är befästa i kulturen, kallas även för kulturrelativism, eftersom vad som klassas som rätt varierar från kultur till kultur.<sup>110</sup> Med ett befäst

---

<sup>106</sup> Collste 2019, ss 49-50, 56

<sup>107</sup> Edlund 2010, ss. 52-53

<sup>108</sup> Egidius 2011, s. 20, 23-24

<sup>109</sup> Johnson 2001, ss. 216-217

<sup>110</sup> Rachels & Rachels 2008, ss. 27-29.

kulturrelativistiskt synsätt blir det svårt att förhålla sig till det som är annorlunda eller främmande, eftersom det kolliderar med den egna normen eller värderingarna. Som en försvarsmekanism reagerar därför människan ofta med irritation, rädsla, avsky eller så känner hen sig kränkt då den egna ”sanningen” blir ifrågasatt.<sup>111</sup>

Ett annat sätt att beskriva dessa schismer är att kalla det för ”vi och dom -tänk”. Det som utgör ”dom” är oftast något som är ganska obekant. Trots att det är obekant, så har man ändå tankar om vad som hör till konceptet ”dom”, eftersom den mänskliga hjärnan både medvetet och omedvetet klassificerar information och perceptioner. Problemet är att informationen om personerna eller företeelsen oftast är föreställningar och antaganden i stället för faktabaserad information. Föreställningen blir sedan lätt till en fördom, som i sin tur leder till ett starkt vi och dom-tänk. Den uppdelningen är ett startskott till exkludering, grymhet och likgiltighet.<sup>112</sup>

#### 4.2.3 Organisationskultur

*Organisationskulturen* som råder påverkar onekligen den enskilda individens etiska resonemang. En organisationskultur utgörs av de normer och värderingar om vad som är rätt och fel eller godtagbart och icke godtagbart i en organisation. Människorna i organisationen agerar och tänker alltid i någon mån utgående från dessa normer, eller i förhållande till dem. En organisationskultur kan (delvis) vara uttalad och stipulerad, men till största del så utgörs organisationskulturen av det inofficiella och det outtalade, det vill säga hur man samspelar med varandra, hur man t.ex. klär sig, och hur man ser ut, på vilket sätt man talar och uttrycker sig, vem som sitter på vilken plats i ett rum, och vad man skämtar om. Reglerna för dessa är något man känner av i situationerna. Om man gör fel så brukar det komma fram genom att den övriga gruppen på ett sätt eller annat påpekar om saken ganska fort.

Då man blir en del av kulturen så brukar den bli mer osynlig för en själv, eftersom den blir en så naturlig del av vardagen. Inom en och samma organisation kan det också finnas multipla kulturer, trots att det ofta finns en kultur som råder över de andra och är dominant. De övriga brukar kallas subkulturer och råder ofta inom en mindre grupp inom organisationen.<sup>113</sup> Inom polisen ser man detta i att det inom hela organisationen råder en

<sup>111</sup> Egidius 2016, s. 26. Att känna sig kränkt kan givetvis i många fall även vara befogat.

<sup>112</sup> Heberlein 2014, ss. 143-144

<sup>113</sup> Brytting 2012, ss. 158-159



gemensam kultur. På de olika inrättningarna, och även inom dem, finns det mindre kulturer som alla har sin egen lokala prägel.<sup>114</sup>

Organisationskulturen och de lokala präglarna på dem är ett resultat av den arbetsmiljö och den sortens uppgifter man jobbar med. Det finns olika livsperspektiv bland dem som jobbar på arbetsplatsen, vilka inverkar på hur man praktiskt tillämpar formella uppföranderegler och etiska riktlinjer. Likaså inverkar informella tankar och idéer om vad polisens roll och ställning i samhället är, på hur organisationskulturen tar sig i uttryck.<sup>115</sup> Forskning på ett internationellt plan visar på att polisorganisationer tenderar att utveckla en stark informell kultur, som t.o.m. kan ha en större betydelse för bilden av yrkesrollen än vad nedskrivna lagar och förordningar har.<sup>116</sup> En fingervisning om hur en del av polisorganisationens kultur kunde tänkas vara, fås genom att bekanta sig med personalbarometerns resultat. I den behandlas ärenden som gruppanda, konflikter, diskriminering, arbetsförmöjsamhet, stressorsaker, användning av alkohol och utbrändhet.<sup>117</sup>

Gällande organisationskulturen finns det även moralfilosofiska teorier, som är värda att nämna i detta sammanhang, om vissa allmänt förekommande företeelser kopplade till mänskligt resonemang och beteende i organisationer. Den första är förekomsten av *gruppträck*, vilket kan uppstå då resultatet av den egna moraliska bedömningen saknar värde i arbetsgemenskapen. Gruppträck i sin tur kan leda till en ansvarslös organisationskultur. Då det går så långt att värdet på den egna moraliska bedömningen börjar vara obefintligt också för personen själv, och ansvaret alltid intalas ligga hos någon annan, finns det verkliga risker för att etiken påtrampas.

Inom organisationskulturen kan också råda en *avtrubning*. Man bryr sig helt enkelt inte så mycket om konsekvenserna för sitt handlande, och motivationen är låg. Det här förhållningssättet kan tyvärr vara smittosamt på en arbetsplats och om chefen är den med bristande omdöme är smittorisken ännu högre. Ofta är det så att normen om vad som är rätt förväxlas med vad som är normalt. Om något förfaringssätt är förekommande på arbetsplatsen, är det normalt och därmed godtagbart. Norm och normalitet blandas ihop.

---

<sup>114</sup> Polisens organisationskultur är nära kopplad till det som kallas "poliskultur", kanske mer känt som "cop culture". Det begreppet kan ändå konstateras aningen bredare än begreppet "polisens organisationskultur", eftersom den operativa arbetsbilden då är inkluderad i högre grad.

<sup>115</sup> Cockcroft 2020, s.12

<sup>116</sup> Granér & Knutsson 2000, s. 111

<sup>117</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2005

*Förnekelse* är även det ett oroväckande fenomen, och speciellt hos chefen. Om avsikten med handlingen är den egna nyttan, men detta erkänns inte och bortförklaras, är det frågan om förnekelse. Ett exempel på detta kunde vara om kommissarien tar tjänstebilen till grannstaden för att träffa en gammal kompis på lunchpausen, förklaras med att det var arbetstid och förebyggande arbete kunde göras samtidigt i form av ”patrullering”. Eftersom hen är chef, så gäller egentligen inte samma regler för honom eller henne, som för de andra. En chef som föregår med exempel i motsvarande stil, inverkar på hela organisationskulturen med sitt beteende.<sup>118</sup>

Man kan också analysera en moralsituation på arbetsplatsen utifrån hur maktförhållandet ser ut mellan de involverade,<sup>119</sup> det vill säga på vilket sätt använder chefen sin makt, i vilka syften och enligt vilken ”roll”, och om maktutövandet är auktoritärt eller öppet. Den finns en potential till positiv personlig utveckling i rollen som chef, men det finns också risk för att omoraliska personlighetsdrag börjar gro. Makt över andra människor skapar lätt en överlägsenhetskänsla och en känsla av distans. Attityden och bilden av att vara ”överom” de övriga kan leda till att man börjar rangordna sina medmänniskor och den mängd respekt och uppmärksamhet som de är värda. Likaså finns det en risk att chefen börjar tycka att hen kunskapsmässigt är bättre än sina underordnade och därigenom också får svårt att erkänna ifall han eller hon inte kan någonting eller har sagt eller gjort något fel.<sup>120</sup>

#### **4.2.4 En etisk konflikt – ett praktiskt problem**

Det etiska sättet att tänka ”konkurrerar” med tankar, motiv och känslor av olika slag. Ofta kommer etiken i konflikt med det som man skulle vilja, tänka och göra om man bara fick se till sitt eget bästa eller impulsivt följa starka känslor och behov.<sup>121</sup> Det kan även vara så att man upplever att de egna värderingarna inte stämmer överens med organisationens, eller så upplever man att det inom organisationen finns etiska värderingar men att man inte lever upp till dem. Även då uppstår en etisk konflikt<sup>122</sup> I alla dessa fall så är det det etiska ställningstagandet som är upphovet till ett praktiskt problem, och då står man alltså inför en

---

<sup>118</sup> Brytting 2012, ss. 184-186, 198

<sup>119</sup> Blennberger 2013, s.48

<sup>120</sup> Blennberger 2007, ss. 16-17

<sup>121</sup> Egidius 2011, s. 21 samt Johnson 2001, s. 4

<sup>122</sup> Blomqvist & Röding 2010, ss. 252-253

situation i vilken man måste välja vilken värdering eller vilket intresse som ska ges företräde eller om man ska kompromissa på något sätt.

Typiskt för ett etiskt problem är att de ofta är dilemman utan något entydigt svar.<sup>123</sup> Ett dilemma handlar alltså sällan om att välja mellan rätt och fel, för ofta vet man vad som är rätt och vad som är fel. Det man måste välja mellan är å ena sidan olika värden som båda i sig kan vara eftersträvansvärda, eller å andra sidan mellan olika negativa värden eller handlingar.<sup>124</sup> När man överväger olika handlingsalternativ och tar beslut, behöver man kunna motivera varför ett handlingsalternativ är bättre än ett annat, för att etiken ska bli synlig.

För att bättre förstå ett ledningsetiskt problem, och hur man ska komma åt att bäst motivera det beslut man tar, behöver man:

1. först förstå att det är fråga om ett *problem*
2. kunna beskriva problemet
3. kunna bedöma dess moraliska karaktär och vilka värden och normer som behöver beaktas<sup>125</sup>

Utgångsläget är att man behöver förstå att ett problem existerar. Detta är lättare och sker oftast fortare om personen har en viss etisk medvetenhet och mognad, eftersom då ringer varningsklockorna snabbare än för en ”otränad” person. Därefter behöver man beklä problemet och dess omfattning i ord. Här har man definitivt hjälp av de normativa moralteorier som finns då de hjälper till att uppfatta situationen ur flera olika perspektiv och hitta alla berörda punkter.<sup>126</sup> Därefter tar man itu med själva värdeövervägningen. Förslag på metoder man kan använda sig av för att göra det, presenteras i kapitel 7.

Att ha ett tydligt förhållningssätt till teorierna och deras budskap kan kännas okonstlat och problemfritt. Man vet vad som är i linje med ens egna tankar och vad som inte är det. Då man går över till att bedöma handlingar, både hos sig själv och andra, blir det betydligt mer krävande. Om man inte är intresserad av att beakta etiken, och anser att den inte behövs

---

<sup>123</sup> Juujärvi & Myyry & Pessa 2007, s. 24

<sup>124</sup> Philipson 2004, s. 114

<sup>125</sup> Frostenson 2011, s. 98

<sup>126</sup> Juujärvi & Myyry & Pessa ss. 150–151, och Heberlein 2014, s.151

ägnas en tanke, är förstås ett alternativ också att förhålla sig moraliskt agnostiskt till teorierna. Att helt lösa etiska konflikter utan något som helst moraliskt rättesnöre eller moraliskt resonemang är dock inte totalt problemfritt det heller. Vart efter som man får nya erfarenheter kan man då inte heller ta lärdom av de förra besluten och konstruktivt utveckla sin moraliska uppfattning, eftersom man inte har någon.

Att förhålla sig provisoriskt till teorierna är kanske den lösning som är mest fruktbar. Man prövar sig fram helt enkelt. Med de erfarenheter man får om etiska dilemman i olika situationer och kontexter bygger man på sin egen moraluppfattning.<sup>127</sup> Teorierna har mer en funktion av att systematisera de moraliska problemen, och göra dem lättare att kategorisera eller greppa. Om man vill ha en djupare förståelse för ledningsetik är det även viktigt att ha en insikt i de grundläggande teorierna inom moralfilosofin. Om man är införstådd i teorierna kan man lättare handskas med etiskt svåra situationer, fast man inte stöder och agerar normativt i enlighet med någon viss teori.<sup>128</sup>

När det kommer till kritan är det alltså frågan om en verklig situation som ofta kräver någon form av åtgärd eller handling för att rättvisa och välmående ska kunna nås. Det är inte fråga om endast ett övervägande av värderingar på abstrakt nivå, utan ställningstagande sker hela tiden även i den konkreta verkligheten.<sup>129</sup> Moraliskt tänkande och beslutsfattande är en egen dimension i varandet, som är kopplad till ens känslor och ens handlande, inte bara konstaterbar kall fakta. Etiken i vardagen kräver att man tar ställning, att man väljer och att man väljer bort. Etik är inget självklart eller autonomt fenomen.<sup>130</sup>

Då man kategoriserar ett etiskt problem inom en organisation kan man grovt dela in orsakerna i personliga och organisatoriska orsaker. De personliga orsakerna är sådana som utgår från individen och dennes tankar och omdöme. De förekommer i alla etiska överväganden, oberoende av vem som är övervägaren. Därmed förekommer de även hos polisorganisationens personal. De organisatoriska orsakerna däremot är orsaker som bottnar i rutiner, arbetsmetoder, strukturer och andra omständigheter som hör till arbetsmiljön och organisationskulturen.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> Tännsjö 2012, ss. 161–162

<sup>128</sup> Frostenson 2011, s. 93

<sup>129</sup> Collste 2019, s. 151

<sup>130</sup> Egidius 2011, s.118

<sup>131</sup> Blennberger 2007, s. 20

## 5 METOD OCH MATERIAL

Genom studien söktes svar på frågan om vilka faktorer som påverkar ett visst beteende eller beslut gällande etiska dilemman. Intresset ligger med andra ord i *vad som påverkar* ett visst mänskligt beteende. Följdfrågan är *vad man kan göra* för att förbättra beteendet. Detta är således en problemlösningsforskning i vilken orsakerna till problemet reds ut, samt metoder presenteras för att åtgärda problematiken. Det vetenskapliga förhållningssättet i detta arbete är hermeneutiskt. Hermeneutik är en tolkningslära och avser att förstå och tolka mänskliga grundbetingelser, mänskligt liv och handlade.<sup>132</sup>

### 5.1 Metod för insamling av data

Detta arbete är ett kvalitativt arbete. Kvalitativt inriktad forskning är forskning i vilken man fokuserar på just kvalitet och använder "mjuka" data som bakgrundsfakta. Det kan vara t.ex. kvalitativa intervjuer eller tolkande analyser, ofta verbala analyser.<sup>133</sup> För att få en tydligare uppfattning om begreppet kvalitativ forskning kan nämnas, att motsatsen är kvantitativ forskning, inom vilken man strävar efter numeriska och mängdmässiga svar.<sup>134</sup>

För att erhålla den data som behövdes för att få svar på mina undersökningsfrågor samlade jag in material med hjälp av litteraturstudier och forskningsintervjuer. Den litteratur som samlades in som bas för arbetet kan beskrivas vara av två typer: bakgrundslitteratur och litteratur kopplad till att hitta svar på forskningsfrågorna. Dessa bör inte blandas ihop, trots att ämnet i sig i båda går in i varandra. Teoridelen utgörs inte av undersökningsmaterial.<sup>135</sup> Undersökningsmaterialet som införskaffats som litteraturstudier utgörs av vetenskaplig litteratur inom den tillämplande etiken, närmare bestämt ledningsetiken. Hur samtligt skriftligt material har sökts fram och valts ut finns beskrivet i delkapitel 5.3.

Det litterära materialet är trots allt bara sekundära källor till arbetet.<sup>136</sup> Det huvudsakliga undersökningsmaterialet utgjordes av intervjuerna. Denna empiri var nödvändig för att få en

<sup>132</sup> Patel & Davidsson 2011, ss. 28–29

<sup>133</sup> Patel & Davidsson 2011, s. 14

<sup>134</sup> Ojasalo m.fl. 2009, s. 40

<sup>135</sup> Kananen 2017, s. 83

<sup>136</sup> En sekundär källa är något som redan finns och existerar, och som kan utnyttjas som sådan. En primär källa är material som införskaffats för ifrågavarande forskningsproblem, t.ex. via observationer, intervjuer, enkäter. Kananen 2017, s. 82

tillförlitlig grund att göra forskningsmässiga slutsatser på, och för att kunna inkludera även primära källor i arbetet. Intervjuerna var av kvalitativ art. Typiskt för en kvalitativ intervju är t.ex. att man vill erhålla nyanser till vardagliga och allmänna upplevelser och företeelser, eller få beskrivningar av det speciella, det som är mer undantag från det ”normala”. Det som forskaren vill åt, är den intervjuades perspektiv på en företeelse eller ett fenomen.<sup>137</sup>

Intervjuerna var tre till antalet och genomfördes som halvstrukturerade samtal.<sup>138</sup> De inleddes med några öppna frågor, och därefter presenterades olika påståenden som den svarande kunde besvara med ja/nej och en eventuell ytterligare motivering. Som intervjuare behöll jag även optionen att vid behov ställa direkta tilläggsfrågor. På så vis hade frågorna ganska hög standardisering, men det fanns ändå utrymme för mig att göra snabba ändringar i frågorna eller frågeordningen. Uppstrukturerandet av intervjufrågorna påverkades av att ämnet är ganska känsligt. Frågorna går in på områden där svararen kanske blir tvungen att redogöra för moraliska resonemang som inte varit helt etiskt acceptabla, och hen kunde därför känna sig obekväma med intervjun. För att få så ärliga svar som möjligt strävade jag till ja/nej-frågor som utgår från förutom personens egna erfarenheter och egna beslut, också från hens iakttagelser från och uppfattningar om organisationen generellt. Svararen behövde inte specificera ifall erfarenheten var egen eller iakttagen och möjligheten gavs att själv välja om hen vill elaborera svaret eller ej.

Ett ämne som är känsligt på detta sätt, ställer också vissa krav på den som intervjuar. Dessa krav är lättare att närma sig genom anammandet av det hermeneutiska förhållningssättet till forskningen. Om forskaren har en förförståelse för ämnet är det till stor hjälp för att direkt kunna placera en viss information i ett visst sammanhang. Det hjälper om intervjuaren är lyhörd för den intervjuades signaler, och vid behov inflikar med exempel, egna erfarenheter eller förslag. Intervjuaren behöver vara beredd på att improvisera, och ha förmåga till medkänsla och förståelse.<sup>139</sup>

Alternativet till att göra intervjuer var att skicka ut en enkät, men det alternativet valdes bort eftersom jag upplevde att jag vill ha möjligheten att ställa spontana tilläggsfrågor samt även vid behov förklara min frågeställning. Jag ville dessutom verkligen nå fram till intervjuobjektet, och upplevde att det lättare lyckas genom konversation framom skriven

---

<sup>137</sup> Patel & Davidsson 2011, s. 83

<sup>138</sup> Ojasalo m.fl. 2009, s. 41 och Lindstedt 2017, ss. 209–210

<sup>139</sup> Patel & Davidsson 2011, ss. 84-85

text. Jag hade inte heller ett behov av att få in kvantitativ data, eftersom jag inte strävade efter att ge en heltäckande bild av faktorerna som kan vara orsaker till omoraliska beslut. Det material jag behövde, var exempel på faktorer som förekommer inom polisens personalledning, och jag ansåg intervjuer då vara ett bättre alternativ som metod, än en enkät.

Uppgörandet av frågorna till intervjuerna visade sig vara utmanande och bland det svåraste i hela arbetsprocessen. Jag strävade efter att få så heltäckande bredd på dem och att svaren de skulle ge skulle vara tillräckligt uttömmande. Samtidigt som jag inte ville att något skulle bli utanför så ville jag också att frågorna skulle vara så komprimerade och enkla som möjligt, så att de intervjuade ”orkar” ta ställning till dem. För att frågorna inte skulle kännas för känsliga försökte jag generalisera dem, så att jag genom dem efterfrågade den allmänna förekomsten av olika fenomen på arbetsplatsen. Grunden till och bredden på frågorna har erhållits från den litteratur om lednings- och chefsetik jag bekantat mig med. Frågelistan är inte uttömmande, men har en ansedd och nöjaktig bredd. Det var även en balansgång att hitta de frågor som faktiskt har relevans för de forskningsfrågor jag har, att det inte inkluderas frågor som i sammanhanget vore intressanta att få svar på men som inte har någon betydelse för slutresultatet. Detta är viktigt då man gör strukturerade och halvstrukturerade intervjuer.<sup>140</sup>

Intervjuobjekten, två män och en kvinna, representerade tre olika polisinsättningar. Intervjuerna genomfördes via Skype eller som telefonsamtal.<sup>141</sup> Intervjuerna tog ca 40 minuter att genomföra per samtal. Samtalen bandades inte in, utan intervjuaren kryssade för svaren vid ja/nej-frågorna och gjorde anteckningar under samtalens gång. Detta gjordes på ett Word-dokument som förvarades på polisens interna datalagringstjänster inom TUVE-nätet.

## 5.2 Analysmetod

I en kvalitativ forskning sker analysen nästan uteslutande samtidigt med insamlandet av materialet. På förhand har man inte vetskap om vilken mängd material som behöver samlas in eller gås igenom för att kunna slutföra analysen. Insamlandet och analysen fortgår därför tills problemet är löst.<sup>142</sup> Analysen av materialet fortlöpte även i detta fall längs med hela

<sup>140</sup> Tuomi & Sarajarvi 2018, s.64

<sup>141</sup> Delvis på grund av Corona-pandemins distansarbetsrekommendationer.

<sup>142</sup> Kananen 2017, s.88

undersökningen. Metoden som användes vid tolkningen av det insamlade materialet var hermeneutik. Enligt hermeneutiken är det vetenskapligt möjligt att förstå ett mänskligt resonemang och en livssituation genom att tolka beteenden, handlingar och mänskliga uttryck. Även intentioner, avsikter och resonemang går att studera och tolka.<sup>143</sup> I detta arbete betyder detta att jag har studerat polisbefälets upplevelser och resonemang kring vissa omständigheter, och tolkat dessa i ljuset av den teoretiska basen om normativ etik och med koppling till ledningsetiken.

Själva analysen av intervjumaterialet inleddes med en grundlig läsning och genomgång av anteckningarna från intervjuerna. Därefter gjordes en form av kodning.<sup>144</sup> Intervjufrågorna matades in i förenklad form i en Excel-tabell och sorterades enligt kategori i stället för i nummerordning, vilket framgår ur figur 2. Kategorierna utgjordes av *etikens utrymme i organisationen*, *personliga motiv* samt *organisatoriska frågor*, och blandformer av dessa.

Därefter skedde den egentliga materialbaserade kategoriseringen, även kallad filtrering.<sup>145</sup> Svaren som erhållits av intervjuobjekten markerades i tabellen, enligt huruvida företeelsen har förekommit eller inte (ej markerade nedan i figur 2 på grund av konfidentialitetspekten). Därefter färgmarkerades de fenomen som tydligast framkommit i intervjuerna att är något som förekommer eller mycket väl kunde förekomma inom polisorganisationen (se figur 2).

Färgmarkeringen användes för att smidigare kunna redogöra för resultaten. Samma färgmarkeringar användes under arbetsprocessen i det övriga litteraturmaterialet för att lättare hitta mönster och kopplingar i de olika temana.

---

<sup>143</sup> Patel & Davidsson 2011, s. 29

<sup>144</sup> Kodning är en teknik för att erhålla överskådliga kognitiva kartor över sitt material. Man omformar materialet till hanterbar form. Kodning är inte ännu en del av analysen, utan ett medel för att ta sig dit. Kananen 2017, ss. 136–137

<sup>145</sup> Kananen 2017, s. 141



Förenklade uttryck	Kategori	Förekommer/ Intervjusvar		
1. Värderingarna är förankrade	Etikens utrymme i organisationen			
2. Moralitet i kulturen				
3. Omoraliskt agerande				
16. Jämställdhet				
17. Jämlikhet				
20. Privatlivsärenden				
10. Gruppsyck	Personliga motiv/etikens utrymme			
14. Rykten/antaganden				
15. Bemötandesätt				
18. Göra narr/förlöjligande				
7. Vilja att inte reda ut	Personliga motiv			
8. Rädsla				
12. Mutor				
13. Egna intressen				
5. Stress	Personliga motiv / Organisatorisk fråga			
9. Kunskap				
19. Försvagat engagemang				
4. Ekonomiska intressen / resurser	Organisatorisk fråga			
6. Administrativa system				
11. Order				

Figur 2. Kodnings- och filtreringstabell.

I direkt samband med redogörelsen för själva resultaten, görs i det kommande kapitlet den verbala analysen och likaså förs en diskussion kring temat. I redogörelsen presenteras ett tema åt gången, enligt arbetsprocessen i figur 3. Resultatdiskussionen fortsätter även i kapitel 7 där lämpliga verktyg för polisbefäl att utöka sin etiska kompetens presenteras.

	Resultat	Analys av resultaten	Diskussion och koppling till tidigare forskning och teoretiskt perspektiv
Tema A	→	→	→
Tema B	→	→	→
Tema C	→	→	→
Tema D	→	→	→

Figur 3. Presentationen av resultaten, analysen och diskussionen i kapitel 6. (Modell: Lindstedt 2017, ss. 241–242).

### 5.3 Material

Materialet för den teoretiska basen, har utgjorts helt och hållet av litteratur, i huvudsak av monografier från moralfilosofin som vetenskapsgren. Därtill har en del konventioner, lagar och interna föreskrifter från polisen använts. Monografierna samlades in uteslutande genom sökningar i databaser. Utbudet på verk om etik var rätt stort, men jag sovrade utbudet genom att välja litteratur som gällde etik i ledningsfrågor och arbetsliv. Artiklar i elektroniskt format användes också. De etiska föreskrifterna anskaffade jag uteslutande från öppna källor i elektroniskt format, såsom t.ex. polisens allmänna nätsidor och finlex.fi.

Materialet till själva undersökningen utgjordes av både empiri och teori. Empirimaterialet bestod av intervjuerna, och teorimaterialet härstammade från ledningsetikens område. Även tidigare forskning på området som erhållits, d.v.s. GRECO:s rapport och polisbarometern och i viss mån även examensarbetet från högskolan Arcada, användes. Därutöver har även forskningsmetodologiskt material använts igenom hela arbetsprocessen som stöd för bl.a. strukturering, innehålls- och kvalitetssäkerställning samt metodsificering.

Det använda materialet var i stora drag i stil med det jag föreställde mig behöva då jag började utarbeta mina undersökningsfrågor och min undersökningsplan. Arbetets gång som inkluderat forskningsningen av information samt en utvecklad förståelsen för ämnet, har därefter utformat riktningen för det material som eftertraktats. I synnerhet den teoretiska referensramen pekade finger på vilket material jag behövde för att göra analysen längre fram i arbetet. Detta fungerade också vice versa, eftersom naturen på det litterära material som användes i analysen klargjorde vilket material som behövdes i den teoretiska referensramen. Eftersom temat man arbetar med ofta vrids och vänds på ur många olika synvinklar i en kvalitativ forskning (i alla fall i arbetets inledningsskede), är materialinsamlingen sällan tydlig och fastställd från början.<sup>146</sup> I denna undersökning var arbetets vinkling inte heller helt klar från början, och således var det inte heller klart vilken litteratur och vilket material jag bör bekanta mig med. Vartefter som förståelsebasen byggdes på klarnade även materialbehovet.

---

<sup>146</sup> Alasuutari 2011, s. 65

Materialinförskaffningen har även påverkats av Corona-pandemin, eftersom bibliotek under vissa perioder hållit stängt. Det lånade materialet från bibliotek har således varit mindre än det annars skulle ha varit, och elektroniskt tillgängliga monografier har föredragits.

#### **5.4 Validitet och reliabilitet**

Validitet och reliabilitet är en del av kvaliteten i en kvalitativ forskning. Med validitet avses att man i en forskning undersöker det man fört fram i forskningsfrågorna att man ska undersöka, och att detta efterföljs arbetet igenom.<sup>147</sup> Jag har strävat efter att endast inkludera det väsentliga för undersökningens syfte i arbetet. Jag har även strävat efter att tydliggöra mina resonemang kring substans och mina val av material och struktur för läsaren. God validitet har också strävats efter att tillgodoses genom att tillämpa min förförståelse inom ämnet på de olika delarna av arbetsprocessen. Jag försåg mig med en god teoretisk grund innan intervjuerna utfördes för att möjliggöra en så trovärdig tolkning som möjligt av de intervjuades utsagor.

Då forskningen utförs på ett tillförlitligt sätt, erhålls god reliabilitet.<sup>148</sup> Genom att i detta arbete utföra tre intervjuer kunde en viss nivå av reliabilitet tryggas. Personerna som intervjuades är personer med gedigen erfarenhet från polisorganisationen och de arbetade vid olika polisnärhetar. Då ett visst nämnt fenomen bestyrktes från flera polisnärhetar och även korrelerade med min egen uppfattning från mina 10 år inom polisen kunde uppgifterna anses trovärdigare än om det baserat sig endast på en utsago eller en sekundär källa. Med noggrann beaktning av de etiska kraven vid utförandet av undersökningen, stärktes även reliabiliteten.

#### **5.5 Etiska aspekter**

Vid utförandet av ett forskningsarbete är det viktigt att en viss standard och etik efterföljs, för att trygga kvaliteten på arbetet, och att alla inblandade och alla som berörs av arbetet behandlas på tillbörligt sätt. För att säkerställa god forskningsetik i detta arbete, har jag sett till att de fyra etablerade kraven på arbetets genomförande har tillgodosetts. Dessa är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Kraven innefattar att de personer som varit involverade i undersökningen fått behövlig information,

---

<sup>147</sup> Patel & Davidsson 2011, ss. 102, 105

<sup>148</sup> Lindstedt 2017, s. 116

att de deltagit frivilligt, att den information de gett och deras persondata behandlats med tillbörlig respekt och endast i syfte för denna undersökning.<sup>149</sup>

De personer som har deltagit i detta arbete har gjort det genom att lämna uppgifter via intervjuer. De har blivit informerade om syftet med undersökningen och vilken roll deras deltagande spelar i slutprodukten. De har alla blivit informerade om att de deltar frivilligt, och att de när som helst kan återta sitt samtycke till medverkan. På dessa punkter har informationskravet uppfyllts. Samtyckeskravet har tillgodosetts genom att personerna själv har haft möjlighet att bestämma över sin medverkan. De har haft möjligheten att när som helst återta sin medverkan utan att särskilt behöva meddela någon motivering till detta. Sitt samtycke till att delta har de även meddelat skriftligen genom en bekräftelse per e-post efter att ha tagit del av informationen om undersökningen.

Kravet på konfidentialitet har uppfyllts genom att alla uppgifter om de involverade personerna, d.v.s. intervjuobjekten, och deras utsagor, har förvarats så att ingen utomstående kunnat ta del av dem. Dokumenten har existerat endast i elektronisk form och har varit sparade på polisens interna lagringstjänst i Tuve-nätet. Inga namn på de intervjuade har varit nedskrivna i något skede på något dokument, och anteckningarna från intervjuerna har raderats i samband med att lärdomsprovet blev klart. Konfidentialiteten har även säkrats genom att personerna varit anonyma hela forskningsprocessen igenom (förutom för mig) och att personerna blivit avidentifierade. Det enda som nämns i detta arbete om de intervjuade är hur många som är män och hur många som är kvinnor, och vilka polisyrättningar de representerar. Polisyrättningarna nämns dock inte så att ett visst svar kan kopplas till en viss yrättning. Ett enskilt intervjuobjekt kan överhuvudtaget inte kopplas till ett enskilt svar. De intervjuade har blivit informerade om att lärdomsprovet är en offentlig handling efter att det lämnats in och godkänts av Polisyrkeshögskolan.

Nyttjandekravet har uppfyllts genom att den erhållna informationen från de intervjuade endast har använts i syfte att utföra detta undersökningsarbete. De intervjuade har också blivit informerade om detta. Informationen har inte, och kommer inte heller, att användas för några åtgärder som skulle inverka på den intervjuade, såsom t.ex. en anmälan till en förman eller någon underordnad om någon företeelse.<sup>150</sup> För att erhålla utförligare information om vad som informerats de involverade skriftligen, se bilaga 1 och bilaga 2.

---

<sup>149</sup> Lindstedt 2017, ss. 49-55

<sup>150</sup> Lindstedt 2017, ss. 49-55

## 6 RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras resultaten från intervjuerna i kombination med analysen av deras innehåll i förhållande till teoribakgrunden.

### 6.1 Definition: personalledning

Jag har valt att i detta arbete fokusera på frågor om ledarskapsetik specifikt beträffande personalledningsfrågor. Detta har jag gjort eftersom det finns en tydlig skillnad på ärenden som gäller polisens operativa verksamhet, i vilken målgruppen för besluten ofta är polisens kunder, och på personalledningsärendena, i vilka målgruppen oftast är den egna personalen (trots att besluten indirekt kan påverka kunderna och medborgarna, men den eventuella effekten är utesluten ur detta arbete). Det är helt olika faktorer och motiv som styr dessa beslut, och för avgränsningen av arbetet är det nödvändigt att skilja dem åt.

För att göra det klart vilka situationer det är som detta arbete fokuserar på är det nödvändigt att först definiera begreppet personalledning. Hit hör bland annat arbetsavtalsärenden såsom befogenhets-, löne- och semesterfrågor, evalueringar av prestationer i förhållande till organisationens målsättningar, att leda personalen genom konflikter och förändringar, och att beakta det sociala samspelet och vid behov ingripa, t.ex. vid schismer, baktalning, rehabiliteringsbehov, arbetsplatsmobbing m.m. Ett polisbefäl med personalledningsansvar är i en förmansroll för ett visst antal andra personer och mängden på de underordnade kan variera ganska mycket beroende på uppgift.

I detta arbete är det specifikt befälet i det operativa arbetet på polisnärheten, de som är i rollen som avdelningschefer, som jag fäster uppmärksamhet vid. De är oftast kommissarier, och jobbar inom övervaknings- och alarmsektorn, brottsutredningssektorn eller tillståndsförvaltningen. Personerna som lyder under dem tillhör manskapet. Dessa avdelningschefer rapporterar i sin tur till sektorcheferna, som de lyder under. Sektorcheferna är oftast överkommissarier. De som har intervjuats i detta arbete är kommissarier.

## 6.2 Organisationskulturellt betingade etiska diskussionsfrågor inom polisen

Vilken roll etiken tillägnas i beslutsfattandet påverkas både av personliga och sociala faktorer och intressen, samt av organisationens kulturella och strukturella miljö. Exempelvis har organisationens målsättningar konstaterats kunna locka till oetiska ställningstaganden. Under press, i hopp om att få belöningar eller i rädsla för straff tenderar människor att rationalisera oetiska beslut.<sup>151</sup> Syftet med det här delkapitlet är således att redogöra för moraliska frågor och dilemman som förekommer eller mycket väl kunde förekomma inom polisen som organisation. Det är så klart en omöjlighet att försöka lista alla tänkbara frågor och situationer, eftersom de kan vara så många, och de alla är färgade av de specifika omständigheter som råder i ett enskilt fall. På så vis skiljer de sig alla från varandra. Syftet med detta delkapitel är dock att lyfta fram några verklighetsförankrade exempel, som kanske kan anses som typiska för polisens personalärenden och arbetskultur.

Dessa exempel härstammar från tre intervjuer jag gjorde med polisbefäl som jobbar i uppgifter med personalledningsansvar. Personerna är verksamma vid Östra Nylands polisinrättning, Sydvästra Finlands polisinrättning samt Österbottens polisinrättning, och representerar på så vis olika subkulturer. De företeelser som här nedan lyfts fram var alla sådana som mer eller mindre bekräftades av de tre intervjuade att de förekommer på deras arbetsplats. Exempelen får därmed därifrån sitt underlag för att de utgör personalledningsetiska ärenden som förekommer inom polisen, och att det kan anses befogat att föra normativa diskussioner om beslutsprocessen och handlandet i ifrågavarande kontext.

Exemplen presenteras i en indelning i tre olika kategorier: organisatoriska faktorer, personliga motiv och etikens utrymme i organisationen. Kategoriseringen var naturlig eftersom etiska ärenden eller ”problem” som utgår från personliga intressen, åsikter och värderingar kan skiljas från de ärenden som har sin grund i organisationens verksamhet och arbetsstruktur. Den tredje kategorin är kopplad till värderingarna i organisationen på ett allmänt plan och hur väl förankrade de är. De placeras med andra ord inte tydligt in i någon av de två andra kategorierna. Eftersom den sistnämnda är den mest övergripande kategorin, inleds presentationen med den.

---

<sup>151</sup> Santalainen, Timo 2009, s. 75

### 6.2.1 Etikens utrymme i organisationen

Som tidigare nämnt är *jämlikhet* en värdering som är kopplad till etiken och som berörs på många sätt vid moraliska resonemang. Jämlikhet som begrepp och som värdering framkom i intervjuerna som en punkt som kan vara föremål för i alla fall oetiska uttalanden. Trots att de etiska koderna generellt värdesätts högt inom polisen, och man uppfattar att organisationen är öppensinnad, i synnerhet högre upp i förvaltningen, så förekommer orala ”övertramp”, främst i kaffebordsdiskussioner och uttryck som är menade som ”skämt”. I huvudsak handlar det om att det saknas respekt i hur man uttrycker sig om vissa kulturer eller personer som hör till någon minoritetsgrupp, t.ex. en specifik sexuell läggning. Man gör sällan detta face-to-face med personen ifråga, och inte så mycket gentemot kollegor, utan målgruppen är enligt uppfattningarna oftast en person ytterom organisationen eller en kund. Resultaten från polisens personalbarometer tyder på motsvarande indikationer: år 2015 ansåg hela 78 % att de blir rättvist behandlade av sina kollegor, medan endast 6 % uppgav att de upplever sig orättvist behandlade.<sup>152</sup>

Att det i de flesta fall är personer ytterom organisationen som är föremål för ”kränkande prat” kan tänkas stämma ihop även med polisbarometerens resultat från undersökningen år 2020. Av de svarande sade 39 % att de ser det som rätt så sannolikt eller väldigt sannolikt att det förekommer oetisk verksamhet inom polisorganisationen. Denna procent är en ökning på 10% sedan 2007.<sup>153</sup>

Att uttalandena oftast ”accepteras” utan ingrepp eller invändningar hör ihop med organisationskulturen, och att man kolleger emellan månar om lojalitet och samhörighet.<sup>154</sup> Man ser det inte som värt att påpeka att man tycker något är osakligt eller oetiskt eftersom man inte för den skull vill riskera att själv bli osams med någon.

Orsaken till dessa kränkande eller nedlåtande skämt kan delvis säkert ses i vi och dom-tänket och i den människosyn som de agerande personerna har.<sup>155</sup> Ett vi och dom-tänk har i tidigare forskning visat sig vara typiskt för just organisationskulturer inom polisen p.g.a. att man som grupp lätt känner sig isolerad från det övriga samhället och övriga branscher, då

<sup>152</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2015, s. 10, 16.

<sup>153</sup> Polisbarometern 2020, s. 20. Observeras bör att det är befolkningen som svarat på enkäten.

<sup>154</sup> Granér & Knutsson 2000, s. 130

<sup>155</sup> Vi och dom-tänket och teorier om människosyn presenteras i stycke 4.2.2.

knutpunkterna är så få.<sup>156</sup> Det påpekades även några gånger i intervjuerna, att det är ”vissa personer” som gör detta och att det är deras personlighet som i grunden ”är sån”. Att det skulle förhålla sig så stöds även av personalbarometerns resultat. Där framgår att 30 % av personalen anser att en konflikt på arbetsplatsen ofta beror på enskilda personers personligheter.<sup>157</sup> Teorin för människosyn kan med andra ord tänkas passa in på dessa situationer. Människosynen är något som formats kraftigt redan i barndomen av ens föräldrar och ens uppfostringsmiljö.<sup>158</sup>

För den som behöver ta ställning till en fråga om jämlikhetskränkningar kan kontraktsetikens och rättighetsteoriernas resonemang (delar av pliktetiken), kännas angelägna. Inom de teorierna är man intresserad av vilkas rättigheter som har kränkts, och av vilka åtgärder som behöver tas för att återställa rättighetsbalansen. Enligt Emmanuel Kant ska varje människa behandlas som ett ändamål i sig, aldrig bara som ett medel. På det sättet kan dennes människovärde och autonomi kvarstå.<sup>159</sup> Ett dygdetiskt perspektiv kan även stöda med förklaringar för handlandet. Alla människor har olika utgångslägen vid födseln, och karaktärsdragen och de emotionella egenskaperna börjar bildas av omgivningen och uppfostran. Dygderna som utvecklas formar sedan personens konkreta handlingsliv.<sup>160</sup>

Ett annat tema som kom fram i intervjuerna gällande etikens plats i organisationskulturen generellt, var förekomsten av *gruppträck* och dess inverkan på etiken. Gruppträck kan vara kopplat till många olika kontexter, och resonemanget bakom att falla för gruppträck eller ej, kan också utgå från personliga motiv. Ofta är det så att gruppträcket skjuter åt sidan den enskilda personens etiska resonemang. Gruppträck som fenomen är trots det så starkt förankrat i arbetsplatsens kultur och den sociala kontexten att det därför presenteras i detta stycke och inte under personliga motiv.

Det som sades i intervjuerna om gruppträck var att det förekommer, men inte kanske i ”grova” former. Det behöver inte heller vara så att resultatet gruppträcket åstadkommer nödvändigtvis är mycket sämre än det skulle ha varit utan det, utan det är vägen dit som kan bli etiskt ifrågasättbar. Detta följer en pliktetikens resonemang. Den som agerar ser inte till konsekvenserna av agerandet, utan funderar huruvida agerandet i sig är moraliskt motiverat

---

<sup>156</sup> MacVean & Neyroud 2012, s.36

<sup>157</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2015, s. 9

<sup>158</sup> Collste 2019, ss. 49–50, 56

<sup>159</sup> Henriksen & Vetlesen 2013, ss. 182–184

<sup>160</sup> Henriksen & Vetlesen 2013, s.221



i förhållande till sin roll och dess plikter.<sup>161</sup> Man känner att man borde säga sin ståndpunkt för att kunna följa plikterna kopplade till yrkesrollen, men försummar sin plikt då man faller för gruppsycket.

Att gruppsyck förekommer inom polisen kan även tolkas utifrån personalbarometern. År 2015 uppgav 10 % av svarandena att det finns en press på enighet och homogenitet, och att avvikelser inte tolereras i gemenskapen. 16 % uppgav även att de inte är nöjda med arbetsplatsens och gemenskapens anda.<sup>162</sup>

Inom polisen är lojaliteten, som ovan nämnt, viktig inom arbetsgemenskapen. Detta är förståeligt, med tanke på hur tätt man samarbetar och på de pressade och farliga situationer man ska kunna agera i tillsammans. Då behövs tillit, men som även med andra dygder kan lojalitet bli till en last om den överdrivs. Man blir för lojal, och kanske står upp för kollegor och väljer deras parti även då den egna etiska övertygelsen skulle säga något annat.<sup>163</sup> Enligt det dygdetiska resonemanget kan det igen tolkas som en svaghet i karaktären hos personen, då hen inte vågar stå upp för det som hen personligen anser rätt. Möjligtvis kunde med andra ord en pliktetiker och en dygdetiker här komma fram till olika orsaker om vad som kan anses moraliskt försvarbart och vilken den rätta handlingen skulle vara. På vilket sätt den agerande resonerat kan vara av vikt att ta reda på ifall man som förman måste ta ställning till ett dylikt dilemma.

### 6.2.2 Organisatoriska faktorer

Indikationer på etiska frågeställningar som beror på organisatoriska faktorer som framgick ur intervjuerna, var de *ekonomiska intressenas företrädare* framom etiken, och stressen i arbetet. I synnerhet på brottsutredningssidan upplevs det att antalet brottsanmälningar och ärenden att utreda, inte är i proportion till antalet utredare. Där kan man säga att de monetära värdena i att spara pengar ibland går före personalens välmående. Instruktionerna och resultatmålsättningarna ”uppifrån” känns ofta orealistiska och utopistiska, men i arbetet försöker man göra det bästa av situationen. Detta uttalande får även stöd i

---

<sup>161</sup> Frostenson 2011, ss. 94-97

<sup>162</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2015, s. 29, 16

<sup>163</sup> Diderichsen 2011, ss. 84-85

personalbarometerns resultat. 39 % av personalen känner sig stressade på grund av arbete på kö, och 34% säger att de inte hinner göra arbetet så bra och grundligt som de skulle önska.<sup>164</sup>

Ett resonemang där man godkänner denna situation och sitt avkall på sina egna intressen, kan anses vara en utilitaristisk bedömning av arbetstagaren. Man väljer hellre att själv jobba med en tyngre börda, eftersom det tjänar det allmänna goda. Av de handlingsalternativ som finns får flest personer nytta, om man som utredare sköter lite fler ärenden än vad som vore ”hälsosamt”. Detta kan tänkas hedersamt och duktigt, men den som resonerar över detta problem bör även beakta att detta säkert också har en gräns någonstans. Lidandet kan i något skede bli större än nyttan. Om det går så långt att en arbetstagare sjukskriver sig är lidandet redan alltför stort, eftersom både personen mår dåligt och arbetsgruppen har en resurs mindre.<sup>165</sup>

Även på fältet kan denna värdekollision förekomma, t.ex. om den styrka som är rankad som minimi bemanningsstyrka under ett skift är i underkant. Då är det frågan om att det ekonomiska intresset går före arbetstagarnas säkerhet, men samma utilitaristiska resonemang finns ofta i detta fall hos arbetstagaren som orsak till att ändå jobba. Vid resonemang över denna värdekonflikt kunde dygdetiken även beaktas utöver konsekvensetiken och pliktetiken. En dygdetiker skulle t.ex. fundera över vad som egentligen utgör hög arbetsmoral, det vill säga om det är att arbeta övertid och att ge företräde åt kvantitet framom kvalitet. Man kan fråga sig vilka dygderna är inåt gällande de egna förväntningarna på prestation och hur de ska genomföras och vilka dygderna är utåt gällande förmän, kollegor och arbetskultur. Prioritering på ”fel” dygder och brist på resurser är ibland orsaken till att personalen mår dåligt och är slutkörd.<sup>166</sup> Ett sätt att ursäkta den monetära prioriteringen kunde vara att påpeka att polisen är en statlig organisation och att man internt inte kan påverka ekonomin och dess fördelning. Möjligheten att påverka på enhetsnivå finns dock, och i vilken mån en chef beslutar sig för att göra det är där denna etiska fråga realiserar. Helheten handlar om prioritering och att rangordna saker i viktighetsordning. Resursanvändningen för en enhet säger ganska mycket om enhetens etik.<sup>167</sup>

*Stressen* i arbetet nämndes specifikt som något som är en viktig faktor i många överväganden. Ofta vill ju arbetstagaren (och chefen också) göra sitt bästa på jobbet. I

<sup>164</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2015, s. 25, 29

<sup>165</sup> Henriksen & Vetlesen 2013, ss. 265–266

<sup>166</sup> Edlund 2010, ss. 74–78

<sup>167</sup> Philipson 2004, ss. 56–57

intervjuerna framkom att detta upplevs som en konstant balansgång mellan den egna etiken och arbetsgivarens etik, och man vet inte alltid vad som borde väga tyngre. Det är alltså fråga om en övervägning mellan egoism och altruism, att ge företräde åt de värderingar och intressen som stöder det egna välmåendet eller de som stöder andras, för att klä det i moralfilosofiska termer. Handlingen i sig är inte avgörande, men konsekvenserna i det långa loppet är det.<sup>168</sup> I undersökningen av motiv för akutvårdarens etiska beslutsfattande framkom likaså att de etiska frågorna blir försummade speciellt vid stress och brådska (vid operativt arbete).<sup>169</sup>

Vanligt förekommande i samband med stress är att också motivationen sjunker, och man blir så att säga avtrubbad och inte bryr sig om varken konsekvenser eller plikter gällande sitt handlande. På så vis påverkar ofta stressen också andra i arbetsgemenskapen på ett negativt sätt, så en ignorans av etiken kan lätt bli smittsam, detta i synnerhet om personen är i chefsposition.<sup>170</sup> I intervjuerna nämndes att stressen också existerar bland befälen på deras egen nivå. Arbetsuppgifterna har en väldig bredd och för att hinna med så får man ofta dra ner på prestationsribban. I personalbarometern uppgav hela 41% att de upplever en konstant brådska i arbetet och press p.g.a. ogjort arbete.<sup>171</sup>

För att försöka komma åt problemet kan man försöka se det ur pliktetikens perspektiv. Enligt pliktetiken följer de egna skyldigheterna med ens ansvar och ens plats i samhället. När man gör något av plikt så är handlingen etiskt motiverad.<sup>172</sup> Det är säkert så de flesta också känner gällande sina arbetsuppgifter, det vill säga att de är deras plikter, men en persons moraliska ansvar sträcker sig ju inte hur långt som helst, inte heller ett befäls. Då blir det orealistiskt krävande. Ibland kan det vara bra att påminna sig om att deontologin har sin plats i resonemanget. Alla har sin egen roll i maskineriet, och att plikterna faktiskt är avgränsade. Ibland kanske det moraliskt rätta är att säga, den ofta som en undanslinkande kommentar klassade frasen, att ”det där hör inte till mitt ansvarsområde”.<sup>173</sup>

---

<sup>168</sup> Heberlein 2014, s. 164

<sup>169</sup> Liuska 2015, s. 29

<sup>170</sup> Se stycke 4.2.2.

<sup>171</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2015, s. 22

<sup>172</sup> Henriksen & Vetlesen 2013, s. 174

<sup>173</sup> Baggini & Fosl 2012, s. 90

### 6.2.3 Personliga motiv

Gällande personliga motiv var det två faktorer som steg fram bland de andra ur intervjuvären, vilkas etiskhet man ibland kan ifrågasätta. Dessa faktorer var rädsla samt personliga intressen. *Rädsla* bekräftades vara något som nog förekommer på alla nivåer inom polisens personal. Ofta handlar det om konflikträdsla eller så är det kopplat till statuskillnaden mellan överordnade och underordnade, det vill säga att man är rädd att försätta sig i en sämre position i sin förmans ögon. Ett fiktivt exempel kunde t.ex. vara om en chef har alkoholproblem som orsakar frånvaro och oro i arbetsgemenskapen. Ingen vill ta tag i saken eftersom man är rädd för att konsekvenserna för en själv är negativa.

I intervjuerna poängterades att hur man som en i gemenskapen reagerar på situationer som denna varierar väldigt från person till person. I vilka situationer en reaktion av konflikträdsla kan komma beror på personens tidigare erfarenheter, personlighet och arbetsuppgift m.m. Men rädsla är något som klart förekommer.

Polisorganisationen är, i alla fall jämfört med många företag inom privata sektorn, en rätt så hierarkisk organisation, av orsak. Hierarkiska organisationer tenderar att oftare ha mer auktoritära och hårda ledarskapsstilar än mer horisontala organisationer, och polisen kännetecknas också av dessa.<sup>174</sup> I personalbarometern framkom att 22% upplever den hierarkiska organisationsstrukturen som stressande och 33% att förmännens oönskade eller inkompetenta ledarstil är stressande.<sup>175</sup>

I hierarkiska organisationer tenderar rädsla oftare att uppstå än inom öppna och mer jämlika organisationer. Då är det vanligt att det är konsekvenserna och vems intressen de tjänar som får avgöra vilken handling man väljer, d.v.s. de egoistiska, altruistiska eller utilitaristiska intressena, i stället för att rent hålla sig till de föreskrivna plikter man har i sin yrkesroll. Maktförhållandena och ledarskapsstilen som regerar på arbetsplatsen är avgörande för hur det sociala samspelet utformas i gruppen och huruvida rädsla är en del av det och i vilka situationer.<sup>176</sup> Något som även kom fram i GRECO:s rapport var att förmännen föregår med gott exempel gällande uppförande och etiska beslut, vilket är av största vikt i en organisation med ett mer auktoritärt ledande. De underordnade är skolade till att lyda order och

<sup>174</sup> Granér & Knutsson 2000, s. 98 och Grint & Thornton 2015, s. 95

<sup>175</sup> Henkilöstöbarometri, aikasarjaraportti 1999-2015, s. 27, 29

<sup>176</sup> Heikkonen 1995, ss. 92-111

anvisningar utan att ifrågasätta och på så vis kan dålig ledig påverka organisationen på ett negativt sätt.<sup>177</sup> Att det som anses dygdigt är utstakat ur den gemensamma kulturen och traditionerna är något som också är typiskt för det kommunitaristiska resoneringssättet.<sup>178</sup> Dygder är inte bara något som är individuellt, utan de kommer till uttryck i sammanhang som är sociala. Miljön och ”spelets regler” har en stor roll.<sup>179</sup> De etablerade ledningsformerna har skapat normerna för gruppen, som hyllar karaktärsegenskaper som är auktoritära och dominanta.

Det andra personliga motivet som nämndes förekomma som en orsak till att man kan tänka sig bryta mot en god etik var *egna intressen*. Det sades i intervjuerna att detta känns vanligare bland de högre tjänstemännen och den äldre generationen än på gräsrotsnivå. När man är högre upp i polisorganisationen får man också mer inflytande på andra plan i samhället, t.ex. politiskt. Flera exempel kunde ges på iakttagelser där denna position har utnyttjats till fördel för egna intressen.

Att egna intressen är en del av det etiska resonemanget är egentligen helt naturligt och förekommer inom så gott som alla områden av tillämpad etik, och oberoende av kontext. Att inte överhuvudtaget pejla sina egna intressen i förhållande till övriga intressen vore att ignorera sin självbevarelsedrift. Evolutionsmässigt har människans främsta mål varit att bevara sin egen existens och att främja sin egen lycka, enligt vissa teorier inom egoismen.<sup>180</sup> Forskning säger också att man ofta vet vad man borde göra för att handla moraliskt rätt, men att man ändå inte sällan väljer att handla till fördel för sitt egenintresse.<sup>181</sup> Att hänvisa till denna statistik eller dessa evolutionsmässiga teorier berättigar så klart ändå inte de handlingar som är tydligt kränkande. Ibland är det helt självklart att en kränkning av etiken har förekommit.

Sällan är den som utfört handlingen helt omedveten om den bristande etiken i den. Mänskligt då är att försöka rationalisera sitt oetiska handlande och att med logiken söka till att förklara bristerna som uppstår i det etiska resonemanget. Inom företagsvärlden har enligt en undersökning av de som gjort sig skyldiga till ekonomiska bedrägerier och brott på sin arbetsplats, upp till 11 % även angett gärningens rationalisering som orsak till brottet. Andra

---

<sup>177</sup> GRECO 2018, s. 36

<sup>178</sup> MacIntyre 1985, ss. 257-264

<sup>179</sup> Frostenson 2011, ss. 94-97

<sup>180</sup> Heberlein 2014, s. 162

<sup>181</sup> Collste 2019, s.18

orsaker är situationen/möjligheten 59 % och lockelsen/pressen att göra resultat 21 %.<sup>182</sup> Man har med andra ord intalat sig själv att handlingen är befogad ända tills man tror på det själv. I sådana situationer är det viktigt är att man uppmärksammar den första varningsklockan (vilket man ofta gör) tillräckligt, och gör sig medveten om rationaliseringstendensen. Att inta offerrollen och söka rentvå sitt handlande med förklaringar om att det är påtvingat av yttre omständigheter är sällan tecken på god moral.

En viss försiktighet bör dock tillämpas då man som utomstående person bedömer en motsvarande situation. Det är lätt att tolka beslut och ageranden som just egoistiska då man ger sig in för att analysera situationen. Ett egoistiskt motiv går nästan alltid att hitta, trots att det inte behöver ha något med verkligheten eller personens ursprungliga motiv att göra. Det mesta går att tolka så som man vill tolka det.<sup>183</sup> Om man som förman behöver ta itu med en egoismbaserad etikkonflikt är det bra att grundligt reda ut situationens förlopp och personernas avsikter.

En annan orsak till att egenintressen får företräde kan också vara plikt känslan som man känner i sin yrkesroll. Plikter man följer i sitt arbete är ofta etablerade och nerskrivna normer. Det kan dock även vara så att man känner en starkare lojalitet till sina chefer/kollegor eller till någon person eller instans ytterom organisationen, än till den stadgade etiken, att man upplever det som en plikt att inte orsaka konflikter med de kontakterna.<sup>184</sup> Det ligger i det egna intresset att hållas på god fot och hålla de ord och det bemötande man gått in för eller antytt om. Plikten man upplever är således kluven och man väljer ”fel” plikt, men till fördel för sig själv.

---

<sup>182</sup> PwC 2018, s. 13

<sup>183</sup> Baggini & Fosl 2012, s. 95–96

<sup>184</sup> Jensen & Sandström 2019, s. 34

## 7 VERKTYG FÖR POLISBEFÄL TILL UTÖKAD ETISK KOMPETENS

Att göra ett moraliskt ställningstagande är ofta komplicerat på grund av att de generella etiska principer som finns (t.ex. polisens etiska föreskrifter), kan tala för flera olika handlingsalternativ. Det uppstår en kollision mellan olika värden. En handling kan också stödjas av en etisk princip, men motsättas av en annan. Exempelvis kan det vara fråga om att välja mellan värdet att tala sanning och värdet att ta hänsyn till andras känslor. I denna situation måste värdena ställas mot varandra, och i ljuset av befintliga omständigheter, bör man gå vidare i analysen och överväga vilket värde eller vilken etisk princip som väger tyngre i just denna situation.<sup>185</sup>

Det här beslutet är inte alltid lätt, och att se alla dimensioner i situationen kan vara utmanande. Ibland behöver man ha kunskap som är svår, om inte rent av omöjlig, att få tag på. Det går inte att se in i framtiden, och det är omöjligt att veta hur saker och ting skulle utfalla ifall man väljer att agera annorlunda. Det man dock kan göra, är att enligt bästa förmåga försöka uppskatta sannolikheten för olika utfall i en viss situation.<sup>186</sup> I de fallen kan det vara till hjälp att strukturera problemet för att få en bättre övergripande bild av vad det är man jobbar med. För detta ändamål finns det olika metoder och tankesätt, av vilka jag här ska presentera några. Jag har valt dessa utifrån de situationer som framkommit i diskussionerna med polisbefälen, men dessa metoder och tankesätt kan så klart användas även i andra tänkbara situationer än de som lyfts fram som exempel i detta arbete. Jag inleder med en beslutsmodell som Göran Collste, professor i etik, har uppgjort.

### 7.1 Beslutsmodellen

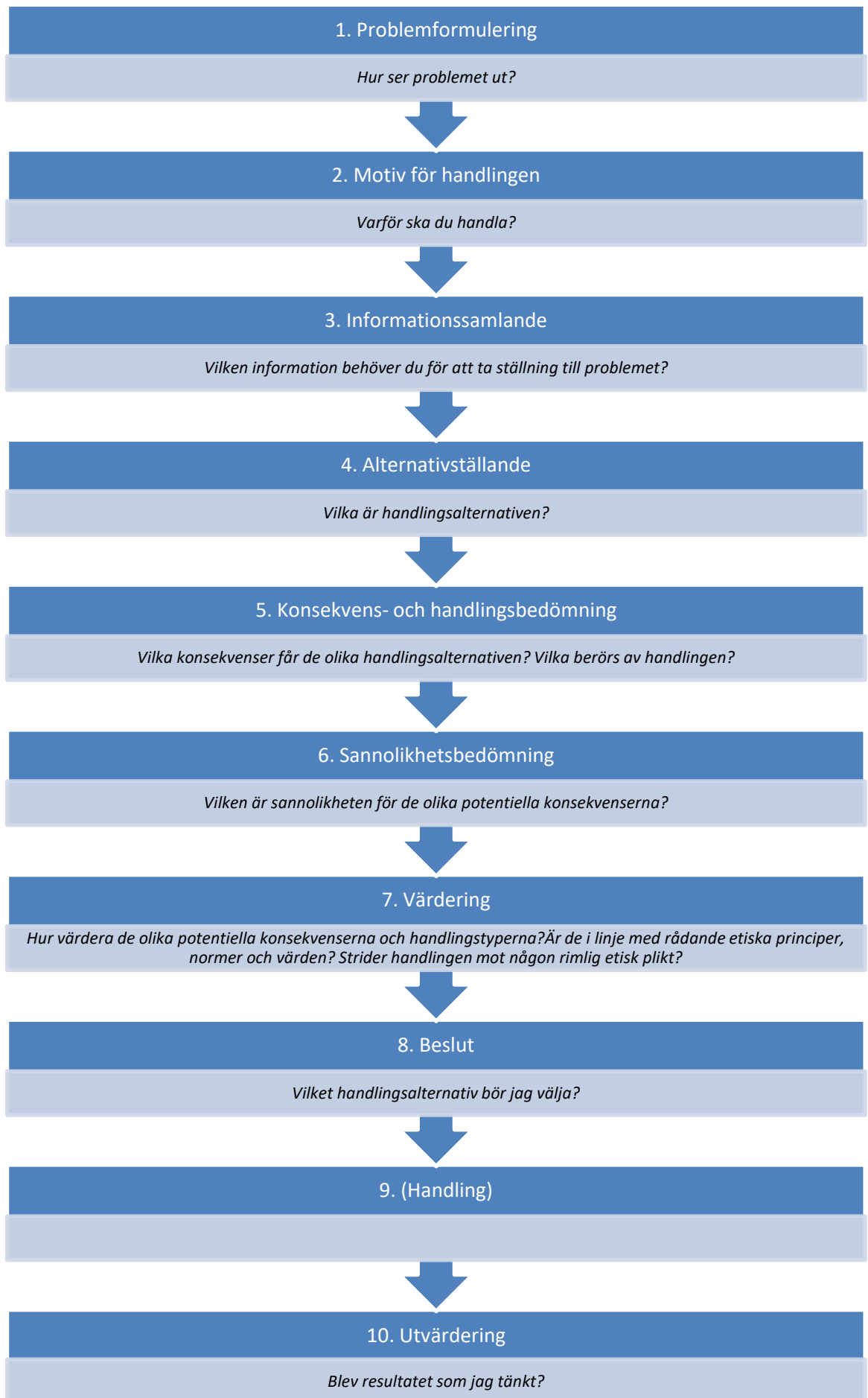
Enligt Göran Collste, kan tabellen (bild 4) tillämpas på alla sorters etiska beslut.<sup>187</sup>

---

<sup>185</sup> Collste 1996, s. 18

<sup>186</sup> Tännsjö 2012, s. 109

<sup>187</sup> Collste 2019, ss. 38-39



Figur 4. Beslutsmodellen av Göran Collste.



Den process som Collste föreslår kan anses vara omfattande. För att dock kunna nå ett genomtänkt beslut eller ställningstagande, måste beslutet basera sig på fakta och rådande omständigheter, konsekvensbedömning och sannolikhetsbedömning. Dessa ska sedan speglas mot värderingarna, det vill säga mot vilka normer som aktualiseras av det här problemet. Vid problem som kräver snabba beslut kan man inte använda sig av beslutsmodellen, och sådana kan ju ofta komma på fråga för ett befäl som funderar över personalfrågor. Den här modellen kan dock ge ett genomtänkt svar i frågor som man har tid att reflektera över, eller om man i efterhand funderar på något beslut som man har tagit. Användningen av denna eller en motsvarande beslutsmodell ger beslutsfattaren skäl för sina ställningstaganden eftersom han eller hon noggrant satt sig in potentiella konsekvenser och handlingsalternativ och hur sannolika de är. Personen har även tänkt igenom vilka etiska värderingar som berörs, och kan på så sätt ta ansvar för sitt beslut i större omfattning än om han eller hon skulle ha handlat instinktivt.<sup>188</sup>

## 7.2 En egen etisk grund och ryggrad

I stycke 6.2.1 framkom att det inom polisorganisationen ofta är vissa personer som står för en betydande del av de diskriminerande uttryck och konflikter som förekommer. Detta kunde tolkas höra ihop med deras människosyn och värdegrund. Om man blir medveten om denna värdegrund och hur den ter sig kan man börja omforma den till det som passar en själv och det som är lämpligt för den roll man representerar.<sup>189</sup> Eftersom besluten inom polisförvaltningen ofta behöver göras snabbt, är det krävande att komma åt den inlevelse och eftertanke som det moraliska handlandet ofta kräver. Det man däremot kan göra, är att på förhand tänka sig igenom de etiska frågor som kan tänkas aktualiseras i ens arbete. Om man är insatt i organisationens etiska principer, och har reflekterat över sina egna etiska värderingar, så vet man var man står när två eller flera värden ställs mot varandra. Då har man ett bättre utgångsläge för aktion och att göra mer etiskt hållbara beslut.<sup>190</sup>

Man bör avväga vad den egna värdigheten och självrespekten har för pris. Det behöver absolut inte vara negativt att den har ett ganska högt pris, kanske snarare tvärtom. Många

---

<sup>188</sup> Collste 2019, ss. 39-40, s.46

<sup>189</sup> Blomqvist och Röding 2010, s. 251–252

<sup>190</sup> Collste 2019, ss. 151–152

vittnar om hur bra det har känts när de har stått upp för sina värderingar och det de tror på. Det har varit värt mödan, trots att de kanske också förlorat något. Om man inte vågar vara lojal sin inre övertygelse, eller ifall den av någon annan orsak blir åsidosatt, kan man försöka se bortom det negativa. Det goda i situationen är att känslan av skam eller nedlåtenhet tyder på att man har en moralisk kompass. Genom att ge den uppmärksamhet och reflekterande eftertanke kan man känna igen motsvarande gruppsyckssituationer i fortsättningen och förebygga samma slutresultat.<sup>191</sup>

Organisationens etik är heteronom. Trots att den är menad som stöd för den enskilda arbetstagen får det inte ha effekten av att åsidosätta eller lamslå den autonoma moralen och arbetarens eget ansvar. Om det är främst är den heteronoma moralen på arbetsplatsen som leder och styr är det viktigt att det är "den rätta" moralen som representerar organisationen och inte att man anammar kollegers värderingar och ställningstaganden som rättesnören utan egen reflektion och bedömning.<sup>192</sup> Att i denna aspekt ha "ryggrad" betyder att man inte tillåter den autonoma moralen att bli ett med den heteronoma moralen. De bör båda existera och föra diskussion.<sup>193</sup>

För vissa betyder denna ryggrad eller egna etiska grund att ens värderingar bottnar i någon religiös eller andlig tradition, medan det för andra betyder att de bottnar i de egna erfarenheterna och förnuftet. Vill man komma åt en väl genomtänkt etisk ståndpunkt eller grund, bör man dock vara beredd på att hela tiden få ompröva sina ställningstaganden och vara öppen för andras argument, eftersom verkligheten hela tiden förändras. Det är en ständigt pågående medvetenhetsprocess.<sup>194</sup> Det som utgör jaget och det egna förhållningssättet, blir olika beroende på hur man uppfattar dem man möter, och bara genom respekten kan man utveckla och upptäcka sig själv.<sup>195</sup>

Om man känner att den egna etiska grunden är svår att definiera och man inte vet vilka ens personliga värderingar är, är ett bra knep att lista och rangordna sina värderingar. Man kan skriva fritt på papper eller använda en färdig lista, t.ex. från nätet, och kryssa i sina viktigaste värderingar på den. I förhållande till jobbet som befäl kan detta göras med den egna ledarskapsfilosofins underliggande värderingar i åtanke. Vid behov kan man dela in

---

<sup>191</sup> Edlund 2010, s. 65, 15

<sup>192</sup> Egidius 2011, s. 168

<sup>193</sup> Collste 2019, s. 106

<sup>194</sup> Collste 2019, ss. 151-152

<sup>195</sup> Egidius 2011, s. 137

värderingarna i dygder (som t.ex. tolerans och pålitlighet) och önskade konsekvenser (ex. personalens välmående, trygg ekonomi).<sup>196</sup> Då man blir medveten om vilka värden som styr, vad gäller både de egna handlingarna och andras, kan man även spegla dem emot polisens och organisationens värderingar och regler. Att lösa en etisk konflikt är lättare då man har identifierat vilken värdering som är drivkraften bakom en handling.<sup>197</sup>

### 7.3 Att bemöta och ha öppet sinne

Att bemöta andra handlar om villkor för samspel människor emellan, och grundattityder till samspelet. Varje möte lämnar avtryck i den andra personens erfarenheter och självkänsla, antingen på ett positivt eller negativt sätt, i synnerhet om det är asymmetri i maktrelationen, som t.ex. i förhållandet chef - underordnad. En metod för att kartlägga bemötandet och utveckla det i positiv riktning, är att tänka på tre olika aspekter av det: pedagogiken, estetiken och etiken. Pedagogiken handlar om hur tydlig och kommunikativt skicklig man är, det vill säga om man skapar kreativitet och arbetsglädje. Estetiken handlar om stilen att kommunicera på, språkbruk, samt även chefens sätt att tala och t.ex. klädstil. Etiken, som även kan finnas i pedagogiken och estetiken, handlar om respekt och hänsyn samt om man värdesätter dem som arbetar.<sup>198</sup>

Den pedagogiska delen av bemötandet har alltså att göra med informationsförmedlingen. På vilket sätt förväntningar och målsättningar förs fram, hur tilltalande bemötandet är och ifall bemötandet stärker samhörigheten, lojaliteten, kreativiteten och entusiasmen. Dessa frågor, trots att de är pedagogiska till sin natur, har betydelse också för nivån på den etiska kompetensen. Man kan sträva efter att vässa sin pedagogik i bemötandet genom att reflektera över i vilken grad man ger följande karaktärsmissiga handlingsalternativ utrymme:

1. uppmärksamhet åt den andre
2. artighet och aktning
3. samspel och individanpassning
4. personligt engagemang i ärendet
5. påverkansintressen.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Johnson 2001, ss. 64-69

<sup>197</sup> Egidius 2011, s. 24

<sup>198</sup> Brytting 2012, ss. 122–126

<sup>199</sup> Brytting 2012, ss. 125–132

Den estetiska delen av bemötandet har att göra med hur framträdandet uppfattas, och den skriftliga kommunikationen kan också inkluderas i detta. Dessa estetiska dimensioner av bemötandet har liksom pedagogiken också en inverkan på hur man tillämpar sin etiska medvetenhet. Saker att reflektera över gällande estetiken är t.ex.:

- stil – klädstil, inredning på kontoret, sätt att tala o.s.v.
- umgängesregler – uppförandenormer
- röst användning – tonfall, ordval, språkbruk
- kroppsspråk – ansiktsuttryck, hållning, gester
- bemötandets tidsomfattning – längd och kontinuitet
- det skrivna språket<sup>200</sup>

Det skriftliga bemötandet glöms ofta bort inom etikdiskussioner. Den skriftliga kommunikationen inom polisorganisationen idag är omfattande. E-postkorrespondens och övriga skriftliga anvisningar skickas och fås på daglig basis. Även här finns flera saker man kan reflektera över som inverkar på den etiska framtoningen, exempelvis hur snabbt man bör svara på epost, vilken hälsning man inleder med och avslutar med, och om man bör använda emojis. Det goda med den skriftliga kommunikationen är att den ger en mer tid att tänka och formulera sig, men den har också en negativ sida, och det är att den ger mer utrymme att tolka ord och formuleringar på väldigt olika sätt. I dagens yrkesliv utgör, speciellt för chefer, den skriftliga e-postkommunikationen en bas för på vilken medarbetarna skapar sin uppfattning om chefs stil och karaktär.<sup>201</sup> Genom att utveckla sitt språk kan man bättre formulera vad man menar, och noggrannare uttrycka sina budskap i ord.<sup>202</sup>

Etiken i bemötandet handlar om tillskrivning av respekt och värdighet. Rädsla, t.ex. för konflikter eller för det som är okänt, framkom i undersökningsresultatet som en faktor som kan rubba den personliga etiken. För att förhindra rädslan från att styra en, kan man försöka förhålla sig öppet till det man inte vet något om. Det betyder också att man håller dörren öppen för det som är annorlunda, att man accepterar människans natur, funktion och ”svagheter”. Då man inte förväntar sig att andras verksamhet ska vara i linje med det man

---

<sup>200</sup> Brytting 2012, s. 127–129

<sup>201</sup> Brytting 2012, s. 127

<sup>202</sup> Edlund 2010, s. 5

själv är van vid, stärker man sin förmåga att vara trygg i sin egen övertygelse.<sup>203</sup> Om man är trygg, kan man lättare undvika att känna sig borttappad i konfrontationen, och man vet hur man ska förhålla sig även till nya och överraskande situationer.<sup>204</sup>

En chef som är beredd att acceptera sina arbetares olika natur och ”svaga” sidor, är också bättre på att möta andra människor på det sätt som de behöver bli mötta. Det upplevs som ett moraliskt krav och blir således en förpliktelse. Det här gäller även i kontakterna uppåt i hierarkin och kontakter med personer ytterom organisationen. Ofta har ens förpliktelse ändå en övre gräns, och i synnerhet i arbetets roll så behöver man inte sträcka sig hur långt som helst, och ska inte göra det heller. Man borde inse sitt eget ansvarsområde och fullgöra det man kan inom de egna ramarna.<sup>205</sup>

Att hitta de rätta bemötandesätten underlättas genom att använda inlevelseförmågan. Då kopplas medmänskligheten ihop med kunnandet. I stället för att fokusera på det egna agerandet i situationen flyttas fokus till vad man kan bidra med för den andra parten. Att använda inlevelseförmågan sker många gånger naturligt, speciellt i fall i vilka den andre visar känslor. Ibland behövs dock att man medvetet antar inlevelseförmågan, t.ex. om man är trött eller stressad. En annan orsak kan vara att man redan har bestämt sig för att man ska ha rätt (”en chef ska ju veta bättre än sina underordnade”). Då är underlaget för ett öppet bemötande så gott som utrotat. Genom att ställa sig frågan hur det skulle kännas om rollerna vore ombytta, kan man då medvetet ta sig an inlevelseförmågan.<sup>206</sup> Med hjälp av medvetenheten kan man välja att förhålla sig annorlunda till en situation, och påverka sitt sätt att reagera.

Att vara öppen handlar också om tolerans och respekt. Respekt är att ta hänsyn till den egna och andras värdighet. Tolerans är att respektera och acceptera också sådant som man själv tar avstånd från. Man respekterar alltså människan i fråga, inte hens handlingar eller etiska/oetiska resonemang. På så vis kan man också respektera t.ex. en person med nazistiska värderingar eller en grov brottsling. Det är handlingarna som är förkastliga, inte personen som inte är värdig. Man behöver inte respektera och godta rasism eller sexism, eller annat som är emot ens egna värderingar, men människorna bakom. De har rätt att ha andra åsikter och värderingar än man själv har. Häri ligger nyckeln till att inte hata folk som är annorlunda,

---

<sup>203</sup> Edlund 2010, ss. 12–13

<sup>204</sup> Egidius 2011, ss. 26–27.

<sup>205</sup> Edlund 2010, ss. 62–65

<sup>206</sup> Edlund 2010, ss. 69–71

man behöver vara kapabel att tillägna respekt för människans värdighet (ej värde), integritet och autonomi.<sup>207</sup>

#### 7.4 OVA-metoden och samarbete

En metod som är mer inriktad på själva beslutsfattandet i den etiska konflikten är kunskapsledd konfliktlösning. Man behöver ha rätt information för att kunna avgöra rätt beslut. Genom att ta reda på fakta och skilja beståndsdelar åt, kan de påverkande omständigheterna tydliggöras. Man behöver ta reda på fakta om vad som har skett, vilka värderingar som berörs av det skedda och vilka åsikter/antaganden det råder om situationens orsak och utveckling. Metoden kallas för OVA: observationer, värderingar och antaganden. Observationerna är beskrivande till sin karaktär, och värderingarna är allmänna. Antagandena är generella och sällan bevisdugliga. De kan dock tillsammans ofta hjälpa till att måla upp bilden av det som skett och vilka beståndsdelarna är som behöver beaktas i beslutsfattandet.<sup>208</sup>

Att få fram den information som behövs, eller som finns att tillgå, lyckas oftast genom att tala med andra. Fokus i dialogen ska riktas mot, förutom handlingarna som ägt rum, även på personens tankar och resonemang. Då är det viktigt med en öppen dialog och ett ärligt sätt att motivera syfte och ståndpunkt med diskussionen.<sup>209</sup> Att tala med andra kan också användas som stöd till att hitta rätt i beslutsfattandet. Som befäl känns det inte helt rätt alltid att diskutera med någon underordnad eftersom det kan påverka opartiskheten och tjänsteförhållandet. Ett befäl behöver dock onekligen kamratstöd, och det är en god idé att hitta någon likvärdig som man kan anförtro sig åt och som kan sparra en. Få ärenden är sådana att man måste ta beslutet helt ensam. Att bita ihop och ensam knaggla på är inte dagens melodi.<sup>210</sup> Den moraliska finkänsligheten utvecklas egentligen endast i den sociala interaktionen, i och med att man samlar på sig erfarenheter. Det gör också kamratstöd till det mest ypperliga bollplank.<sup>211</sup>

Man kan också delta i diskussioner inom arbetsgemenskapen, och testa sina tankar. Man kan också hålla diskussionen om yrkesetik och verksamhetsetik levande på arbetsplatsen. På det

---

<sup>207</sup> Egidius 2011, ss. 108–109, 123–127, 165

<sup>208</sup> Edlund 2010, ss. 30, 84–85

<sup>209</sup> Trollestad 2003, ss. 54–55

<sup>210</sup> Heiskanen & Salo 2008, s. 173

<sup>211</sup> Brytting 1998, s. 191

sättet uppnår man, förutom en bättre förankring och ledning av etiken, en minskning av antalet etiska konflikter och ställningstaganden som landar på eget bord.<sup>212</sup> Ett område inom vilket det finns utrymme för förbättring inom polisorganisationen är att öppna upp om de moraliska argumenten för ett beslut som görs. Argumenten finns där, men de presenteras sällan, det råder med andra ord en moralisk stumhet. Man har kanske varit mån om etiken, men då den aldrig nämns så syns den inte nödvändigtvis heller. De underordnade blir inte medvetna om orsaken till resonemanget, och framhävandet av etikens roll och effekten av den uteblir. Moralisk stumhet blir då även moralisk blindhet.<sup>213</sup>

## 7.5 Emotionsanalys

Känslor uppstår intuitivt och i stundens hetta. Ofta framhålls dock intuition som motsatsen till övervägd och reflektiv etik, eftersom intuitiv problemlösning ofta grundar sig på känslor och direkta insikter. Svaret på en fråga om vad ett beslut som var intuitivt grundat sig på, är ofta att ”jag vet inte, det bara kändes så”.<sup>214</sup> Men känslor kan även användas i det reflektiva problemlösandet, och det i form av en emotionsanalys. I undersökningsresultatet i detta arbete framstod den auktoritära organisationsstrukturen och maktförhållandena som en potentiell orsak till negativ inverkan på etiken. Emotionsanalysen kunde vara ett verktyg att använda sig av i liknande frågor, för att bli mer medveten om huruvida ens känslor kring den aktuella frågan återspeglar verkligheten eller ej.

En filosof som arbetat med känslor och deras betydelse för människans etiska ställningstaganden är Martha Nussbaum. Hon skiljer de djupa känslorna från de vaga, och kallar dessa *emotioner*. Enligt henne är emotioner omdömen människan gör. Emotionerna tolkas, och skapar ofta grunden för ens uppfattning om någonting. På så vis är känslorna orsak till en tankeprocess.<sup>215</sup> Emotionsanalysen går ut på att sortera känslor och emotioner i en viss situation, och att medvetandegöra vad man tror om saken och jämföra det med verkligheten. Nedan finns några exempel upplistade på vad man kan fråga sig. Svaren är fiktiva exempel på resonemang kring maktförhållanden och rädsla.

*Vad känner jag? – Polischefen verkar sur på mötet. Jag känner mig nedstämd och lite skamsen.*

---

<sup>212</sup> Egidius 2011, s. 170

<sup>213</sup> Trollestad, 2003, ss. 113–114, 118

<sup>214</sup> Juujärvi & Myyry & Pessa 2007, s. 139

<sup>215</sup> Edlund 2010, ss. 22–24

*Varför det?* – Polischefen är säkert missnöjd med min enhets resultat.

*Vad har jag observerat tidigare?* – Att chefen ofta ser bister ut och han brukar vara frispråkig. Han sade också att han fått andra dåliga nyheter på morgonen.

*Vad tror jag om organisationen i stort?* – Att vissa enheter inom inrättningen är ”kärare” än andra hos ledningen.<sup>216</sup>

Exemplet visar på att det är viktigt att man inte tar antaganden för sanning. Emotioner ger en fingervisning om vad som kan tänkas vara rätt, men det behöver inte vara sanningen. Emotioner reagerar inte på sanningar, utan på associationer till ens tidigare erfarenheter, vilket betyder att det finns en risk för felkoppling. Kombinationen av en förutfattad mening om organisationen och en sur min hos polischefen i exemplet, ledde till en felaktig slutsats hos resoneraren.<sup>217</sup> En av de svåraste felkopplingarna att korrigera är just de som är negativa och riktade mot en själv som person. Man är lätt för kritisk mot sig själv.<sup>218</sup> Emotioner används bäst i samband med faktainformation baserat på sinnesintryck då man utvärderar en händelse, inte som en fristående variabel.<sup>219</sup>

Ett annat sätt att försöka hålla sig kritiskt till intuitionerna är att granska dem enligt samma metod som används i kognitiv psykoterapi. Man strävar efter att hitta orsaken till varför man själv har just de intuitioner man har, och kan på så vis hitta felkällor. En felkälla kan vara så kallade kognitiva misstag. I kognitiv psykoterapi utsätter man sina spontana reaktioner för olika frågor, som kan påvisa att reaktionen är obefogad. Orsaken till detta hittas i just felkällorna. Då man gör ett kognitivt misstag när man tankeprocessar en situation, har förhållningssättet till saken möjligtvis fel vinkel, för stark retorik, eller så gör man ett tankefel. T.ex. kanske man tänker: ”arbetsklimatet på den ena avdelningen måste ju vara bättre än på den andra” baserat på sin intuition, då man egentligen vill ha svar på frågan om ”arbetsklimatet skiljer sig åt mellan de olika avdelningarna”.

Att arbetsklimatet är bättre på den ena avdelningen jämfört med den andra kan stämma, men om man är medveten om retoriken, kan man välja att inte låta den påverka den egna uppfattningen om arbetsklimatet. Intuitionen ges inget bevisvärde. Man behöver inte gå i

---

<sup>216</sup> Edlund 2010, ss. 25–26

<sup>217</sup> Edlund 2010, ss. 26–28

<sup>218</sup> Ollila 2010, ss. 247–248

<sup>219</sup> Edlund 2010, s. 28



terapi för att få svar på dessa frågor, men genom att bekanta sig med den kognitiva beteendeterapins upplägg kan man få användbara perspektiv.<sup>220</sup>

## 7.6 Rättvisa och prioritering

Resultatet i undersökningen tydde på att uppfattningar om jämlikhet, oberoende av vilket attribut det är fråga om, inte ännu är på en nöjaktig nivå inom polisorganisationen. Jämlikhet är kopplat till rättvisa och att sträva efter rättvisa inom ledarskapets frågor, är också en metod till att tillämpa en starkare ledningsetik. I ett ledningsförhållande handlar rättvisa om hur personen i maktpositionen behandlar personerna under sig i förhållande till varandra. Grundprincipen för rättvisa är att ”lika fall ska behandlas lika”. Om man bryter mot detta och någon behandlas annorlunda p.g.a. vissa individuella egenskaper (valda eller icke-valda) såsom t.ex. kön, ålder, hudfärg, religion, sexuell läggning eller politisk åsikt, är det oftast fråga om orättvis särbehandling eller diskriminering.<sup>221</sup>

Det finns dock situationer och egenskaper som kan tillskrivas individerna, som är befogade att utvärderas och synas, och som rättfärdigar en särbehandling. Det är till exempel befogat att urskilja de *relevanta* likheterna och skillnaderna: färdigheter, kvalifikationer och prestationer i förhållande till organisationens målsättningar. Som exempel kan tas en situation i vilken chefen ska fördela resurser, exempelvis lön, arbetstagarna emellan. Lika ska behandlas lika. Det är dock svårt att bedöma vad som räknas som ”lika”, och om alla arbetstagare står på samma linje. Det finns vissa principer som man då kan tillämpa, såsom *meritprincipen* och *likhets- och behovsprincipen*.<sup>222</sup>

Meritprincipen handlar om att olika utförda arbetsinsatser kan motivera olika fördelningar av nytta. Det är rättvist att personerna får olika lön om den ene har mer meriterande egenskaper eller jobbat hårdare i jämförelse med den andre. Till grund måste därutöver ligga att personen själv har haft möjlighet att påverka sin insats. Likhets- och behovsprincipen går ut på att alla människor har motsvarande behov för att kunna leva ett bra liv. Men för att uppnå denna samma nivå av levnadsstandard, behöver man ofta fördela resurserna olika. I praktiken betyder detta att de som har störst behov tilldelas en större resurs. I ett personalledningsärende kan det t.ex. vara fråga om att alla i personalen har skyldighet att

---

<sup>220</sup> Tännsjö 2012, ss. 163-164

<sup>221</sup> Collste 2019, ss. 112-117

<sup>222</sup> Collste 2019, ss. 112-117

arbeta ett visst antal timmar och minuter per dag. En person som dock har varit med om ngt traumatiskt i arbetet, eller som nyss återvänt till jobbet efter en burnout, har ett större behov av pauser för återhämtning än de övriga. Då är det mer befogat att denna håller mer paus i arbetet än de övriga, för att kunna komma upp till samma nivå av tillfredsställda behov.<sup>223</sup> Det är så klart dock inte alltid självklart vilken denna positiva särbehandling bör vara, och i vilken mån den bör tillämpas för att vara rättvis. Det är en skild utvärdering att göra.

## 7.6 Att analysera med hjälp av de normativa teorierna

Alla etiska dilemman som man stöter på både i arbetslivet och privat, kan överblickas bättre om man betraktar dem ur olika synvinklar. Ett sätt är att angripa dem genom teorierna för konsekvensetik, pliktetik och dygdetik. Det utgör kärnan i den tillämpande etiken, då dessa normativa teorier appliceras på verkliga situationer.<sup>224</sup> Genom appliceringen kan det bli tydligare för en vilka värderingar som är aktualiserade i konflikten.

Huvudregeln i konsekvensetiken är att granska vilken handling som ger mest nytta. De olika underkategorierna åtskiljs baserat på vem som nyttan avser tjäna. I ett fiktivt exempel väljer ett högre uppsatt polisbefäl att utföra politiska uppgifter i kommunalpolitiken i en tydlig polisiär roll. Då kan man fråga sig vem och vilka värden handlingen tjäna.<sup>225</sup> I detta fall är det klart att det är polisbefälet i egen person vars intressen tjänas, eftersom han anser att det ger honom en starkare position i sammanträdena.<sup>226</sup> Polisorganisationen får ingen nytta av detta val, och inte mötessammanträdena heller, snarare tvärtom. I ett konsekvensetiskt perspektiv är således detta val av handling ganska oetiskt.

Enligt pliktetiken bör man utföra en viss handling om den ligger inom ramen för ens skyldigheter. Här spelar inte konsekvenserna någon roll och inte heller den egna viljan. Det är regler och plikter som säger vilka handlingar som är rätt.<sup>227</sup> Man överväger då vilka plikter som bör följas. Plikter kan också kollidera, vilket leder till att alla plikter inte kan uppfyllas samtidigt. Dessa bör då vägas in mot varandra.<sup>228</sup> I exemplet hade polisbefälet en

<sup>223</sup> Brytting 2012, ss. 60–72 och Collste 2019, ss. 112–117

<sup>224</sup> Ollila 2012, s. 126

<sup>225</sup> Heberlein 2014, ss. 158–159

<sup>226</sup> En dimension av konsekvensetiken är också att granska konsekvenserna skilt för vilka som var avsedda och vilka som faktiskt skedde. I detta exempel kanske nyttan med handlingen inte heller var polischefens egen, fast han själv uppfattade det så, om de övriga närvarande tyckte att han var löjeväckande och tog avstånd från hans agerande.

<sup>227</sup> Philipson 2004, ss. 100–101

<sup>228</sup> Rachels & Rachels 2008, ss. 140–141

plikt gentemot polisorganisationen att agera i enlighet med dess uppförandekoder. I detta fall är de stipulerade i lag. En polisman får inte uppföra sig så att tilltron till polisens opartiskhet äventyras.<sup>229</sup> Kanske kunde befälet tänkas ha även någon annan plikt han är obligerad att följa, t.ex. en överenskommelse med det politiska partiet om att samla så mycket röster som möjligt inför nästa val, men att de kunde stå upp mot den förstnämnda plikten, kan tänkas långsökt. Enligt pliktetiken är hans handling på så vis även oetisk.

Grundtanken i dygdetiken är att handlingarna uppstår till följd av något som ligger i personens natur, eller så kallade karaktär. Genom att utveckla och finslipa karaktären, kan man utveckla dygder och hedersvärda mänskliga egenskaper. Trots att karaktären anses viktigare än handlingarna, sker utvecklingen av karaktären genom handlingarna. Det pågår ständigt en växelverkan mellan handlingar och karaktär.<sup>230</sup> Dygderna som värdesätts i situationen fungerar som ett rättesnöre beträffande vilka handlingar som behövs för att uppnå dygderna. Ur ett dygdetiskt perspektiv kan man begrunda vilket karaktärsdrag som är eftersträvansvärt i varje enskild situation. I exemplet med tanke på befälets olika roller kunde attributen ärlig, opartisk, rättvis, solidarisk, ansvarstagande, pålitlig, välvillig och måttfull tänkas eftersträvansvärda karaktärsdrag. Av handlingen att döma kunde tänkas att karaktären för dygderna *ärlig* och *pålitlig* stärks. För de övriga dygderna är det snarare en karaktärsvaghet som visar sig. I dygdetisk bemärkelse så är handlingen även i stort sett oetisk, men inte fullständigt. Då man utvärderar dygderna avslöjar det något om den moraliska motivation som finns hos den som agerar.<sup>231</sup>

Enskilt ger en analys av en handling ur en normativ teorisynpunkt ganska snäva perspektiv på situationen, i synnerhet dygdetiken. Trots det är teorierna resonliga åtminstone i viss mån. Om man dessutom gör en mer omfattande analys, t.ex. med hjälp av alla tre teorier presenterade här ovan, blir situationen tydligare.

## 7.8 Sammanfattning

Ovan presenterades ett axplock av utarbetade verktyg och modeller för etisk konfliktlösning. Syftet med modellerna är att göra aktören medveten om sina etiska överväganden och resonemang. Reflektion är etikens viktigaste redskap.<sup>232</sup> För att bli autonomt medveten i det

---

<sup>229</sup> PolisförvL 15f§

<sup>230</sup> Aristoteles 2012, ss. 51-52

<sup>231</sup> Rachels & Rachels 2008, ss. 201-209

<sup>232</sup> Edlund 2010, s. 16

dagligen återkommande arbetet, krävs en aktiv reflektion över dessa frågor, och en personlig ”aha-upplevelse” om den viktiga roll som etiken spelar i arbetet, både för ens egen skull och för organisationens välmående.

Hur man bäst når denna aha-upplevelse är individuellt. För en person kan det betyda att man jobbar enligt någon av de ovan nämnda strategierna eller exemplen, för någon annan kan det uppnås genom att gå en utbildning eller läsning och för en tredje genom ett eget meditativt-liknande tänkande. Hur man går tillväga har ingen betydelse, men vad som har betydelse är huruvida personen tar sig tid att göra det eller inte. För att en organisation ska kunna genomsyras av ett moraliskt tänkande i samma linje, är denna moraliska medvetenhet något som gäller alla. Man frånkommer dock inte befälets roll i detta. På grund av den officiella makt, den inofficiella makt och den framstående position de besitter, kan man anse att befälet axlar ansvaret för hur väl implementerad en viss etik är på arbetsplatsen, det vill säga om etiken bara något som existerar ”till pappers”, eller om det är en levande dygd individerna emellan.<sup>233</sup> Inte att heller förglömma, så är det även sist och slutligen den som tagit besluten som också måste leva med dem. Redan för den skull, är det klokt att axla det egna moraliska ansvaret.<sup>234</sup>

Patricia C. McBride skriver i sin bok *The Void of Ethics*<sup>235</sup> att etiken inte kan förse någon med en enhetlig perfekt tillvaro. Motstridigheter kan aldrig elimineras helt, men då man har en egen utforskande hållning, och med den accepterar att man är kluven i sina synsätt och sina värderingar inom sig, och omvärlden är kulturellt och socialt splittrad, kan man få uppleva den frigörande och utvecklande kraft som det finns i denna tillvaro.

---

<sup>233</sup> Frostenson 2011, s. 115

<sup>234</sup> Brytting 2012, s. 34

<sup>235</sup> McBride, 2006, s. 167

## 8 AVSLUTNING

I detta avslutande kapitel diskuteras forskningens förverkligande och huruvida den uppnått sitt mål. Tankar kring själva forskningsprocessen dryftas också, liksom förslag på vidare forskning.

### 8.1 Forskningssyftet och forskningens betydelse

Syftet med det här arbetet var att svara på följande frågor:

1. Vilka organisatoriska faktorer och personliga motiv påverkar etiken i personalledningsärenden som ett polisbefäl kan behöva ta ställning till?
2. På vilket sätt påverkar faktorerna och motiven det etiska resonemanget?
3. Med vilka verktyg kan en polisman i chefsposition tackla ett etiskt dilemma som är kopplat till ett personalledningsärende?

Svaren på fråga 1 som presenterades i den här undersökningen är inte uttömmande, snarare ett ytskrap. I undersökningen har avsikten inte heller varit att söka uttömmande svar på frågan, utan att endast exemplifiera situationer för att ge ett underlag till att svara på fråga 3. Eftersom den valda forskningskontexten, personalledningsärenden inom polisen, är bred, är det inte heller möjligt att ta upp fler exempel än vad det i arbetet görs, utan att proportionerna på arbetet skulle bli i missförhållande. Att en del av intervjusvaren stöds även av personalbarometern, tyder på att svaren kan anses tillförlitliga. Förutom att fungera som underlag för mina följande undersökningsfrågor, kan svaren på fråga 1 även vara av intresse för polisorganisationen i övrigt och på så vis komma till nytta.

Med undersökningsfråga 2 söktes svar på det som är avgörande då valet görs, huruvida en person väljer att beakta etiken eller ej. Detta skedde genom en innehållsanalys mellan intervjusvaren och teoribakgrunden. Igen är svaren som presenteras inte uttömmande, men flera tolkningar om konfliktens orsak, värdeövervägningarna och det etiska resonemanget i en verklig kontext presenteras. Beroende på vilken faktorn eller motivet är i det aktuella etiska övervägandet, resonerar arbetstagaren i banor med pliktetiken, konsekvensetiken och dygdetiken. Alla tre förhållningssätt aktualiseras och är tillämpbara inom polisens personalledningsärenden.

Svaren på fråga två är möjligtvis även av intresse för polisorganisationen som arbetsgivare, men främst fungerar de som riktgivare till inom vilka områden etiken gällande personalledningsärenden kunde stärkas. För ett polisbefäl med personalledningsansvar är det i den etiska medvetenheten om vad som påverkar de egna normerna och tankemönstren, som man kan börja se sina alternativa handlingsval bättre. På så vis kan detta arbete fungera som en ”ögonöppnare” för polisbefäl till vad etisk medvetenhet betyder.

Forskningsfråga 3 har besvarats med ett specifikt svar. Inom ledningsetiken finns ett stort urval av metoder och modeller för hur man kan underlätta att lösa etiska konflikter. De som presenteras här är utvalda med tanke på att stärka den egna etiska kompetensen hos ett polisbefäl, inte hur etiken kan stärkas på arbetsplatsen eller inom organisationen. Genom att läsa detta arbete blir inget befäl en expert på etisk kompetens, men det kan bidra till att öka förståelsen för den.

## **8.2 Forskningsprocessen**

Vid planeringsskedet av arbetet var tanken att arbetet skulle vara en ren litteraturanlys kombinerat med egna observationsstudier och en djupdykning i organisationens etiska koder och styrdokument. Jag fick dock ändra kurs för att få in mer empiri, och valet att utföra intervjuer kom således in i bilden en bit in i arbetsprocessen.

Under de första månaderna av processen stod det inte helt klart för mig var tyngdpunkten i arbetet skulle ligga. Främst pendlade jag mellan att satsa på att bredare utreda de organisationskulturella faktorerna som påverkar ledningsetiken, eller att i huvudsak gå in för de metoder och verktyg som ett befäl kan använda sig av för att öka sin etiska kompetens. Valet föll på att ge den senare aningen mer tyngd än den förra. Orsaken var delvis svårigheten med att få uttömmande och aktuella beskrivningar av polisens problemfaktorer, som faktiskt vore verklighetsförankrade, och delvis att en problemlösningsnatur på arbetet var mer tilltalande för mig.

En god bit in i arbete började det klarna för mig att ämneshelheten nog är rätt så bred. Jag kände dock inte ett behov av att avgränsa arbetet förrän egentligen ganska nära arbetets slutskede. Därav föranledde tanken inga större förändringar, men nog mindre sådana. Arbetet uppfyller ändå sitt syfte i nuvarande form, men ur arbetsmässig synvinkel hade det varit trevligare med ett snävare ämnesområde.

Rätt sent kom jag även in på organisationskulturens område och betydelsen av den för etikens förankring i verksamheten. Vid en tidigare upptäckt av denna hade organisationskulturen säkert tillskrivits större roll i detta arbete.

### **8.3 Förslag till vidare forskning**

Enligt egen åsikt finns det väl med utrymme att forska vidare inom detta område. Varje teori för sig inom den normativa etiken kunde ligga som bas för en undersökning om etiskt beteende inom polisförvaltningen. Här har t.ex. inte behandlats genus-aspekter inom chefskapet och på vilket sätt de etiska frågorna som befälet tar ställning till eller jobbar med ändrar beroende på kön. Det som kunde intressera mig själv mest att fortsätta forska i är dock problemlösningen och genom vilka metoder man kunde få en ännu starkare etisk grund i beslutsfattandet inom polisen. I denna forskning har bara en del av metoderna behandlats, och det vore givande att vidareutveckla en helt egen modell eller karta att användas inom polisorganisationen, som skulle utgå från dess specifika etiska riktlinjer. Även en undersökning av befälets inställning till de etiska koderna och föreskrifterna kunde vara ett separat forskningstema.

## REFERENSER

### Monografier och artiklar

- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tammerfors: Osuuskunta Vastapaino.
- Aristoteles (2012 [1967]) *Den nikomachiska etiken*. 3. uppl. Göteborg: Daidalos AB.
- Baggini, Julian & Fosl, Peter S. (2012) *Etiikan pikkujättiläinen - työkalut moraalijatteluun*. Tammerfors: Niin & näin.
- Blenberger, Erik (2007) *Etik & Ledarskap - etisk kod för chefer*. Malmö: Liber Ab.
- Blenberger, Erik (2013) *Bemötandets etik*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Blomqvist, Christine & Röding, Pia (2010) *Ledarskap – personen, reflektionen, samtalet*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Brytting, Tomas (2012) *Chefsarbetets etik*. Stockholm: SNS Förlag.
- Brytting, Tomas (1998) *Företagsetik*. Malmö: Liber AB.
- Cockcroft, Tom (2020) *Police occupational culture – research and practice*. Bristol: Policy Press.
- Collste, Göran (1996) *Inledning till etiken*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Collste, Göran (2019) *Inledning till etiken*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Diderichsen Adam (2011) *Etik för politifolk*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Edlund, Lena (2010) *Etik i arbetslivet*. Malmö: Liber Ab.
- Egidius, Henry (2011) *Etik och profession - i en tid av ökande privatisering och myndighetskontroll*. Sverige: Natur & Kultur.
- Finansministeriet (2001) *Värden i vardagen – tjänstemannens etik*. Helsingfors: Edita Publishing Ab. Tillgänglig även på nätet:  
[https://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot\\_arjessa\\_Virkamiehen+etiikka+RU.pdf/d0f9d5c2-5c0e-44a3-bd54-16c09ede3982/Arvot\\_arjessa\\_Virkamiehen+etiikka+RU.pdf.pdf](https://vm.fi/documents/10623/1172317/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka+RU.pdf/d0f9d5c2-5c0e-44a3-bd54-16c09ede3982/Arvot_arjessa_Virkamiehen+etiikka+RU.pdf.pdf)
- Frankena, William (1963) *Etik*. Lund: Studentlitteratur.
- Frostenson, Magnus (2011) *Att förstå företagsetik*. Malmö: Liber AB.
- Granér, Rolf & Knutsson, Maria (2000) *Etik i polisarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- [Grint, Keith & Thornton, Sara \(2015\) Leadership, Management and Command in the Police. Ingår i Police Leadership – Rising to the top, redigerad av Fleming, Jenny. Oxford: Oxford University Press.](#)



- Hare, Richard M. (1981) *Moral thinking*. Oxford: Oxford University Press.
- Heberlein, Ann (2014) *Etik - Människa, moral, mening*. Finland: Albert Bonniers förlag.
- Heider, John (1990) *Ledarskapets Tao. Lao Tzus Tao Te Ching anpassad till en ny tid*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Heikkonen, Jaakko (1995) *Moraali ja etiikka käytännössä*. Helsingfors: Tietosanoma Oy
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari (2008) *Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen*. Helsingfors: Talentum
- Henriksen, Jan-Olav & Vetlesen, Arne Johan (2013) *Etik i arbete med människor*. Lund: Studentlitteratur AB
- Jenner, Håkan (2009) Motivation och motivationsarbete i skola och behandling, *Forskning i fokus*, nr. 19. Stockholm. Tillgänglig på nätet: <https://www.skolverket.se/download/18.6bfaca41169863e6a6567cc/1553959843197/pdf1839.pdf>
- Jensen, Tommy & Sandström, Johan (2019) *Organisation och ansvar – om hur organisatoriska processer hindrar ansvar*. Stockholm: Liber AB.
- Johnson, Craig E. (2001) *Meeting the Ethical Challenges of Leadership – Casting Light or Shadow*. Californien: Sage Publications, Inc.
- Juujärvi, Soile & Myyry, Liisa & Pessa, Kaija (2007) *Eettinen herkkyyks ammatillisessa toiminnassa*. Helsingfors: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kananen, Jorma (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lindstedt, Inger (2017) *Forskningens hantverk*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Liuska, Maria (2015) *Motiv för etiskt beslutsfattande hos akutvårdare*. Arcada AB.
- MacIntyre, Alasdair (1985) *Hyveiden jäljillä*. Helsingfors: Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- MacVean, Allyson & Neyroud, Peter (2012) *Police Ethics and Values*. London: Sage Publications Ltd.
- McBride, Patrizia C. (2006) *The Void of Ethics: Robert Musil and the experience of modernity*. Evanston: Northwestern University Press.
- Nevanperä, Petra (2009) *Företagsetik som alternativ*. Jakobstad: Mellersta Österbottens yrkeshögskola.
- Ojasalo, Katri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo (2009) *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsingfors: WSOYpro Oy.

Ollila, Maija-Riitta (2010) *Johtajan parempi elämä*. Helsingfors: WSOYpro Oy.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2011) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur Ab.

Pietarinen, Juhani & Poutanen, Seppo (1998) *Etiikan teorioita*. Helsingfors: Gaudeamus.

Philipson, Sten (2004) *Etik och företagskultur*. Lund Studentlitteratur.

Rachels, James & Rachels, Stuart (2008) *Rätt och fel - Introduktion till moralfilosofi*. Lund: Studentlitteratur Ab.

Rawls, John (1988) *Oikeudenmukaisuusteoria*. Helsingfors: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Santalainen, Timo (2009) *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsingfors: Alma Talent Oy.

Stevens, Betsy (2008) Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behaviour, *Journal of Business Ethics*, 78 (4).

Trollestad, Claes (2003) *Existentiellt välbefinnande & Moralisk trovärdighet – Hos högre chefer och ledare*. Stockholm: Svenska Förlaget.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsingfors: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tännsjö, Torbjörn (2012) *Grundbok i normativ etik*. Stockholm: Thales.

Warnock, Geoffrey James & Warnock, Mary (1967) *Nutida moralfilosofi, existentialistisk etik*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

#### Polisens dokument

Polisstyrelsen (2016) *Polisens personalstrategi*. Tillgänglig på nätet: <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Documents/Polisens%20personalstrategi.pdf>

Polisstyrelsen (2016) Polisens plan för jämställdhet och likabehandling 2017-2019. POL-2016-16432. Tillgänglig på nätet: [https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Documents/Tasa-arvo-%20ja%20yhdenvertaisuus/POL\\_TAYV\\_esite\\_SV\\_WEB.pdf](https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/johtaminen/Documents/Tasa-arvo-%20ja%20yhdenvertaisuus/POL_TAYV_esite_SV_WEB.pdf)

Polisstyrelsen (2019) *Beslut om fastställande av polisens etiska kod*. Utfärdat 23.9.2019, POL-2019-12454.

#### Rapporter

(2015) *Henkilöstöbarometri - aikasarjaraportti 1999–2015*. Finns tillgänglig på nätet: <https://docplayer.fi/69779973-Henkilostobarometri-koko-poliisihallinto-aikasarjaraportti.html>

Group of States against Corruption, *Evaluation Report of Finland*, godkänd vid 79:e plenarmötet i Strasbourg 19-23.3.2018. GrecoEval5Rep(2017)3.

PriceWaterhouseCoopers (2018) Tunnista ja hallitse väärinkäytösrisikit yrityksessä, *Global Economic Crime and Fraud Survey*. Tillgänglig på nätet: <https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/global-economic-crime-and-fraud-survey-suomi-2018.pdf>

Inrikesministeriet (2020) *Poliisibarometri 2020 – Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta*. Helsingfors: Inrikesministeriets publikationer. Tillgänglig på nätet: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162345>

#### Internationella rättsdokument

1948 Förenta Nationernas deklARATION om de mänskliga rättigheterna, antagen den 10.12.1948 i Paris av FN:s Generalförsamlingen genom resolution 217 A. Tillgänglig på nätet: <https://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>

1950 Europeiska människorättskonventionen, antagen den 4.11.1950 i Rom av Europarådet, trädde i kraft den 3.9.1953, ETS No.005. Tillgänglig på nätet: <https://www.coe.int/en/web/conventions/search-on-treaties/-/conventions/treaty/005>

2001 European Code of Police Ethics, rekommendation antagen den 19.9.2011 av Europarådets ministerkommitté, Rec(2001)10. Tillgänglig på nätet: <https://polis.osce.org/european-code-police-ethics>

#### Nationell lagstiftning

Finlands grundlag 11.6.1999/731

Förordningen om tjänsted och tjänsteförsäkran samt domared och domarförsäkran 23.12.1987/1183

Förundersökningslag 22.7.2011/805

Förvaltningslag 6.6.2003/434

Polisförvaltningsförordning 15.3.1996/158

Polisförvaltningslag 14.2.1992/110

Polislag 22.7.2011/872

Statstjänstemannaförordning 14.11.1994/971

Statstjänstemannalag 19.8.1994/750

Tvångsmedelslag 22.7.2011/806

Tack för att du ställer upp på en intervju till mitt lärdomsprov.

Lärdomsprovets tema är etiken i polisbefälens personalledningsärenden, och syftet med dessa intervjuer är att få **exempel på olika organisationskulturella faktorer** som inverkar på hurdana moraliska frågor ett polisbefäl kan hamna ta ställning till. Genom att ställa upp på intervjun, bidrar du till att hitta förslag på lämpliga metoder för just ett polisbefäl att utveckla sin personliga etiska kompetens. Jag, Jonna Öblom, ansvarar för undersökningen i sin helhet.

Intervjun består av både öppna frågor, och frågor som du kan svara ja eller nej på. Jag ger dig möjligheten att alltid utveckla dina svar, och ställer vid behov tillägsfrågor. Du väljer alltid själv vilka frågor du vill svara på och i vilken mån. Samtalet bandas inte in, utan jag kryssar för dina svar och gör anteckningar under samtalets gång. Du kan när som helst välja att återta ditt samtycke till medverkan, utan särskild motivering.

Alla som intervjuas för arbetet hålls anonyma (förutom för forskaren). Inga namn finns nerskrivna någonstans, och kommer inte att finnas det i något skede av arbetsprocessen. Det insamlade materialet behandlas konfidentiellt (K-station i word-format) och används endast för detta forskningsarbete, varefter dokumenten raderas. Ingen information kommer således att gå vidare någonstans, t.ex. till någon förman eller kollega, eller användas på något annat sätt.

I det slutliga arbetet kommer de intervjuades antal att framgå och även vilka polisinställningar som finns representerade. Det kommer inte att vara möjligt att koppla ihop vilka svar som har kommit från vilken polisinställning, eller överhuvudtaget vilket svar som kommit från vilket intervjuobjekt. Könsfördelningen på de intervjuade kommer att anges i antal, eftersom det har betydelse för validiteten på arbetet. Arbetet kommer, då det är färdigt, att finnas i Polamks samling över utförda HYH-arbeten, samt eventuellt publiceras på Theseus, och är således i det skedet en offentlig handling.

Jag vill redan i detta skede poängtera att det jag är ute efter i era svar inte endast är era personliga erfarenheter, utan också era iakttagelser och uppfattningar om företeelser inom polisorganisationen. Företeelserna jag är intresserad av är sådana som kunde vara föremål för en etik- eller moraldiskussion (i ett personalärende). Ni behöver inte redogöra för varifrån er uppfattning eller information härstammar (om ni inte så önskar)! Målgruppen för intervjuerna är befäl på kommissarie-nivå (avdelningschefer) med personalledningsansvar, detta för att trygga att intervjuobjekten har en viss erfarenhet av, och insyn i, bredden på personalledningsuppgifter.

Jag ber dig vänligen att svara på detta mail med en kort bekräftelse på att du läst det, och huruvida du fortsättningsvis vill medverka i undersökningen.

(Läses upp av intervjuaren:)

Vi kommer att prata om etik och moraliska överväganden. Rubriken på mitt lärdomsprov är "(O)etiskt? Verktyg för polisbefäl till utökad etisk medvetenhet och kompetens i personalledningsfrågor". Fokus är alltså som du hör på verktygen, och inte på vilka oetiska företeelser som kan förekomma inom polisen, men det är nödvändigt att lyfta fram exempel på några sådana för kvalitén på arbetet.

Det är alltså händelser eller företeelser där olika värderingar eller intressen kolliderar som jag är intresserad av. Och dessa i en PERSONALFÖRVALTNINGS- OCH PERSONALLEDNINGSKONTEXT. ALLTSÅ PÅ VILKET SÄTT ORGANISATIONSKULTUREN ELLER -STRUKTUREN (ARBETSMILJÖN) PÅVERKAR ETIKEN I DE BESLUT SOM FATTAS. HURDANA OMSTÄNDIGHETER OCH VILKA FÖRETEELSER PÅ ARBETSPLATSEN ÄR DE SOM SKAPAR ETISKA FRÅGOR/DILEMMAN OCH SKAPAR BEHOV TILL STÄLLNINGSTAGANDEN? Med "organisationskultur" är jag lika mycket ute efter inofficiella och outtalade normer och förhållningssätt som officiella.

Jag förstår att detta ämne kan tänkas svårt att besvara på så här på rak arm, så därför har jag förutom några öppna frågor också en rad med specifika frågor som du får svara ja eller nej på, alternativt att du inte vill svara. Frågorna utgörs av exempel på företeelser/fenomen, som jag är intresserad av att veta huruvida du anser att de förekommer inom polisen och i så fall på vilket sätt.

Ex. Tas antaganden lätt för sanning inom arbetsgemenskapen? Sprids rykten lätt?

Jag är alltså inte ute efter att få ta del av dina egna personliga erfarenheter eller vilka moraliska ställningstaganden du har gjort, utan i huvudsak din UPPFATTNING om hur det är inom organisationen, så t.ex. andras erfarenheter och iakttagelser du har gjort räknas lika bra. Vissa av frågorna kan kännas obekväma och du kan uppleva att de är riktade mot *din* professionella kompetens, och det kan t.o.m. kännas moraliskt ifrågasättbart att svara på vissa frågor, men jag hoppas att du trots det kan svara ärligt på de frågor som du väljer att svara på. Jag vill också påpeka att jag inte är ute efter att ifrågasätta dig och ditt omdöme. Jag är inte heller ute efter spännande huhun om vad som kanske inte är helt etiskt försvarbart på en inrättning. Jag gör inte intervjun i egenskap av privatperson eller kollega, utan som forskare till den här undersökningen. Att det är just dina svar jag får spela ingen roll för mig, det är substansen i svaren jag är intresserad av. Jag har valt dig eftersom du är verksam som befäl med personalledningsansvar vilket fungerar som en "garanti" för att du har en viss erfarenhet från området och du vet vad allt som hör till personalledningen. Vad jag strävar efter med den här intervjun är som sagt att FÅ EXEMPEL på företeelser som förekommer eller mycket väl kunde förekomma inom polisorganisationen och dess personalledning, och som är av karaktären att de skapar ett moraliskt ifrågasättande på något vis.

Om du funderar över vad som är tillräckligt för att nämna någonting, så att det förekommit en gång räcker. Jag kommer så klart inte att tolka det som kalla fakta eller att det är så det går till inom polisen, men att det skett en gång någonstans betyder att det är möjligt att det skulle kunna vara ett problem eller en fråga som ett befäl kan hamna ta ställning till. Sen i själva lärdomsprovstexten kommer jag att, av det ni alla berättat, välja några typexempel på situationer, som där presenteras på en abstrakt nivå, och inga citat eller dylikt kommer exempelvis att finnas med. Intervjusvaren använder jag i huvudsak som en kompass för att kunna optimera förslagen på hur ett polisbefäl kan stärka sin etiska kompetens.

På de så kallade ja/nej frågorna får du gärna utveckla och berätta mera. Det gör analysen enklare för mig då jag vet omständigheterna, eller på vilket sätt, och i vilken mån, fenomenet förekommer. Men, jag vill också påminna dig om att du när som helst kan välja att inte svara på någon fråga, utan att du behöver ge någon skild motivering till det. Det är 20 frågor allt som allt.

Har du några frågor i detta skede?

Ingen brådska med att svara, det är inte så lätta frågor, jag är bara tacksam för eventuell skrivtid.

.....

F1: Upplever du att man inom organisationen värdesätter de etiska riktlinjer som finns? Är man medveten om att de finns, vilka de är osv? Tycker du att de är förankrade i verksamheten?

F2: Tänk dig polisen som organisation och hela dess kultur (normer, människosyn, förhållningssätt till varandra, kommunikationssätt, värderingar osv). Vilka omoraliska tendenser är de första du kommer att tänka på? Vilka är stötestenarna för att inte stå upp för en etisk värdering?

F3: Om du tänker helt fritt och försöker minnas, kommer du på några omständigheter eller någon konkret situation (personalledning), alltså typ case, där någon moralisk värdering kommit i kläm? Vad har varit orsaken till det?

Ex. uppåt och neråt, tryck från förmännen med tidtabeller, resurser, rättvis behandling av alla underordnade, ledarskapets art: auktoritärt, icke öppet ledarskap (som hindrar en öppen dialog, framförandet av idéer och tankar)? konflikträdsla? motiveringar till beslut som kan ifrågasättas?

VILKA AV FÖLJANDE EXEMPEL FÖREKOMMER ELLER KUNDE MYCKET VÄL FÖREKOMMA PÅ ER INRÄTTNING ELLER I DITT ARBETE SOM EN GRUND TILL ETT PROBELMATISKT ETISKT STÄLLNINGSTAGANDE? JA/NEJ

Först några mer strukturmässiga frågor, sedan glider vi över mot organisationskulturen.

F4: Förekommer det att organisationens ekonomiska intressen/resurser väger tyngre än etiken?

- Exempel?

F5: Förekommer det att stress utgör en orsak till att etiken inte kanske noteras eller ges uppmärksamhet?

- Hos vem? Var stress?
- Arbetsbörda? Tidspress?

F6: Kan administrativa system göra det svårt att fatta rätt beslut? Svåra eller snäva dataprogram som inte lämnar utrymme för behövlig tolkning för att etiken också ska beaktas? (Kieku, Tarmo, M2, projektit åtminstone)? Mao känns det som att helt rätt beslut inte kan tas pga något program eller ngt system?

F7: Upplever du att det finns en vilja hos befäl på din arbetsplats att sätta sig in i bakgrundsinformation som behövs för ett visst ställningstagande? Exempelvis en konflikt två arbetstaganden emellan? Finns det en vilja att göra arbete för att det ska bli rätt?

F8: Förekommer det att rädsla utgör en orsak till att man väljer att inte stå upp för etiken (eller väljer att inte notera det som är moraliskt tveksamt)?

- rädsla för vad? råder konflikträdsla?

F9: Har otillräcklig kunskap eller vetskap förorsakat att det moraliskt rätta någon gång blivit lidande?

- hurdan kunskap? yrkesmässig eller t.ex. fallspecifik, konflikt mellan två kollegor?

F10: Förekommer det att gruppträck spelar roll för en viss moralisk fråga? Hos befäl?

- vill du specificera situationen, eller vilken värdering som kanske lider?

F11: Har du eller någon annan blivit utsatt för order eller riktlinjer som tydligt strider mot en god etik?

F12: Finns det försök till ”mutor” från de underordnade? Existerar det att underordnade vill vara ”bra kaverin” för att påverka beslut till deras fördel?

- Ofrivilliga mutor? Presenter?

F13: Förekommer det att befäls maktåtnjutning/egna intressen väger tyngre framom ett etiskt förhållningssätt?

F14: Tas antaganden lätt för sanning inom arbetsgemenskapen? Sprids rykten lätt?

F15: Har de anställda anammat ett gemensamt sätt att bemöta varandra på (tilltal, kroppsspråk, ordval)?

- hur skulle du i så fall beskriva detta sätt?

F16: Vad är uppfattningen om jämställdhet (handlar om kön) som begrepp i organisationen? Tillskriv män och kvinnor olika roller i organisationen? Är de föremål för olika beslut?

## BILAGA 2, INTERVJUFRÅGOR

F17: Jämlikhet inom personalen (handlar om övriga attribut: etnicitet och bakgrund, utseende, personliga egenskaper, religion, sexualitet, hobbyn och intressen osv.). Hurdant är förhållningssättet till begreppet? Är organisationskulturen jämlik?

F18: Det är skillnad på skämt för att det är roligt och skämt för att göra narr. Förekommer skämt för att göra narr(/förlöjliga/nedvärdera)?

- kan du säga vilka attribut hos en person det görs narr av?

F19: Förekommer försvagat engagemang eller allmän likgiltighet hos personalen?

- Vad är orsaken?

F20: Förekommer det att händelser i privatlivet hos någon i personalen diskuteras även på jobbet (som personalärende)?

- Hurdana händelser?

Har du något att tillägga? Frågor angående innehållet i intervjun eller forskningen överlag? Får jag kontakta dig igen ifall jag märker att jag gärna skulle få någon del förtydligad ännu?

Du är välkommen att när som helst kontakta mig för att få ta del av hur arbetet utformas och om du önskar skickar jag även en version åt dig av kapitlet med intervjusvaren innan jag lämnar in själva lärdomsprovet.