

# LEDARE INOM POLISEN

## – EN KVALITATIV STUDIE OM MANLIGT OCH KVINNLIKT LEDARSKAP

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Samira Motevaseli  
Marija Zekic

VT 2010:KF02



HÖGSKOLAN I BORÅS  
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

## **Förord**

Vi har fått slutföra våra tre år på Civilekonomprogrammet med denna kandidatuppsats som har varit en god avslutning på våra studier. Men denna process har inte bara varit ett avslut, utan även öppnat för en hel del nya tankar och funderingar som vi förhoppningsvis får forska vidare i vår kommande magisteruppsats men även i våra framtida karriärer och liv.

Att vi har lyckats slutföra detta mödosamma arbete har vi många att tacka för. Vi vill tilldela ett stort tack till vår handledare Torbjörn Ljungkvist som under arbetets gång tilldelat oss många goda råd och inspiration. Våra intervjupersoner som har tagit sig tid och därmed i allra högsta drag bidragit till uppsatsen; Lars Klevenparr, Boel O Peterson och deras underställda skall även dem ha ett stort tack. Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer för deras stöd och kärlek men även varandra för ett riktigt gott samarbete.

Borås, Januari 2010

Samira Motevaseli & Marija Zekic

**Svensk titel:** Ledare inom polisen – En kvalitativ studie om manligt och kvinnligt ledarskap

**Engelsk titel:** Leaders in the police force – A qualitative study of male and female leadership

**Utgivningsår:** 2010

**Författare:** Samira Motevaseli, Marija Zekic

**Handledare:** Torbjörn Ljungkvist

## **Abstract**

As society develops, we become increasingly assimilated and related to gender equality. With the development progress, we can see how it becomes more and more workplace equality. What once was women's work is now something both men and women can do and vice versa. In today's activities begins therefore also the hierarchical regime to change. Leadership positions are increasingly filled by women and a leader today is just a leader and not as it once was, a man.

Long back we had the opportunity to learn about the differences between the genders. A boy plays with cars and a girl plays with dolls. In due time the boy and the girl becomes grown up individuals. They are now men and women. Their ways of being as adults are characterized by their childhood experiences. The woman and the man are expected therefore to behave after certain standards that characterize male and female. The purpose of our essay was to examine whether there are characteristics of the male and female leadership and to see which leadership styles that fit their personality. There are stereotypes that tells us how men and women work as leaders, depending on their gender and we wanted to see whether the stereotypes are consistent with reality.

To achieve our purpose we have chosen to study the two leader, one male and one female in the police. Through interviews with the leaders and also four of the employees, we have been able to ask questions about leadership, male and female and organizational culture impacts on leadership.

The knowledge we have gained during the process, we have been collected using the 6 interviews, 2 polls and theories relevant for our study. When we analyzed the collected material, we chose to watch the interview subjects answer the questions and then compared it with theories of gender, leadership, organization and the like. Then we had an image, whether the male and female stereotypes are consistent with our leaders and employee statements. In addition we have been able to see the organizational culture impacts on their management style and if this means that leadership the same rather than differentiated.

Our study shows that leadership is not solely characterized according to sex, but also other factors. A leader is shaped by previous life experiences, the organization's culture and the people around them. In addition to the above factors there is also a impact of the male and female genes. We cannot locate the fact that although personality affects the individual, then the individual himself may have characteristics of just him.

**Keywords:** Leadership, male, female, police, esprit de corps, organizational culture

## **Sammanfattning**

I takt med samhällets utveckling blir vi allt mer jämställda och i samband med jämställdhetens framsteg blir arbetsplatserna allt mer jämlika. Det som en gång i tiden var kvinnogöra är idag något både män och kvinnor kan utföra och vice versa. I dagens verksamheter börjar därför även den hierarkiska ordningen förändras. Ledarskapspositionerna fylls alltmer av kvinnor och en ledare är idag enbart en ledare och inte som den en gång var, en man.

Vi har sedan länge tillbaka fått lära oss skillnader mellan genus. En pojke leker med bilar och flickan leker med dockor. I sinom tid utvecklas pojken och flickan, till vuxna individer. Vi talar nu om män och kvinnor. Deras sätt att vara som vuxna präglas av deras barndoms upplevelser och erfarenheter. Kvinnan och mannen förväntas således bete sig efter vissa normer som präglar det kvinnliga och manliga. Syftet med vår uppsats har varit att undersöka om det finns utmärkande drag för det manliga och kvinnliga ledarskapet samt vilka ledarskapsstilar som passar in på respektive person. Det finns stereotyper som säger oss hur kvinnor och män är som ledare, beroende på deras kön och vi ville se huruvida stereotyperna stämmer överens med verkligheten.

För att uppnå vårt syfte har vi valt att studera två ledare, en manlig och en kvinnlig inom Polisen. Genom intervjuer med ledarna och även med fyra av dem anställda, har vi kunnat ställa frågor kring ledarskap, manligt och kvinnligt, samt organisationskulturens påverkan på ledarskapet.

Den kunskap vi har fått under processens gång, har samlats in med hjälp av 6 intervjuer, 2 enkäter samt teorier relevanta för vår studie. När vi analyserat de insamlade materialet valde vi att se på intervjupersonernas svar på de ställda frågor och sedan jämföra med teorier om genus, ledarskap, organisation och dylikt. Därefter har vi kunnat på en bild huruvida de manliga och kvinnliga stereotyperna stämmer överens med våra ledare och de anställdas utsagor. Därtill har vi kunnat se organisationskulturens påverkan på deras ledarstil och om det medför ett liknande ledarsätt snarare än differentierat.

Vår undersökning visar att ledarskapet inte enbart utmärks beroende på könet utan även andra faktorer. En ledare formas av tidigare livserfarenheter, av organisationens kultur och av människor runtomkring dem. Utöver de nämnda faktorerna kommer även det manliga och kvinnliga med i bilden. Vi får inte heller förlägga det faktum att även personligheten påverkar individen, då individen i sig kan ha utmärkande drag för just honom eller henne.

**Nyckelord:** Ledarskap, manligt, kvinnligt, polisen, kåranda, organisationskultur

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	- 1 -
1.1	Problembakgrund .....	- 1 -
1.1.1	Auktoritärt, demokratisk och ”låt gå” – ledarskap.....	- 2 -
1.1.2	Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap .....	- 2 -
1.1.3	Manligt och kvinnligt ledarskap.....	- 3 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 4 -
1.3	Problemformulering.....	- 5 -
1.4	Syfte.....	- 6 -
1.5	Problemavgränsning .....	- 6 -
1.6	Målgrupp.....	- 6 -
2	Metod.....	- 7 -
2.1	Vetenskaplig huvudinriktning.....	- 7 -
2.1.1	Hermeneutik.....	- 7 -
2.1.2	Val av vetenskaplig huvudinriktning.....	- 8 -
2.2	Forskningsinriktning.....	- 9 -
2.2.1	Kvantitativt inriktad forskning.....	- 9 -
2.2.2	Kvalitativt inriktad forskning.....	- 9 -
2.2.3	Val av forskningsinriktning .....	- 9 -
2.3	Strategi; deduktion, induktion, abduktion.....	- 10 -
2.3.1	Deduktion .....	- 10 -
2.3.2	Induktion.....	- 10 -
2.3.3	Abduktion .....	- 10 -
2.3.4	Val av forskningsansats .....	- 11 -
2.4	Datansamlingsmetod .....	- 11 -
2.4.1	Primärdata.....	- 11 -
2.4.2	Sekundärdata.....	- 11 -
2.4.3	Undersökningens primär- och sekundärdata.....	- 11 -
2.5	Datansamlingsteknik .....	- 12 -
2.5.1	Intervju .....	- 12 -
2.5.2	Enkät.....	- 12 -
2.5.3	Val av datansamlingsteknik.....	- 12 -
2.6	Validitet och Reliabilitet.....	- 13 -
2.6.1	Validitet.....	- 13 -
2.6.2	Reliabilitet .....	- 13 -
2.6.3	Undersökningens Validitet och Reliabilitet .....	- 14 -
2.6.4	Urvalet av respondenter.....	- 14 -
3	Teori.....	- 15 -
3.1	Ledarskap.....	- 15 -
3.1.1	Könsrelaterat ledarskap .....	- 16 -
3.2	Genus och kön.....	- 18 -
3.2.1	Biologiska och sociala skillnader.....	- 18 -
3.3	Organisationskultur .....	- 19 -
3.3.1	Subkultur .....	- 21 -
4	Polisen.....	- 22 -
4.1	Polisens ursprung .....	- 22 -
4.1.1	Kvinnornas intåg i polisen.....	- 22 -
4.2	Organisation.....	- 23 -
4.2.1	Polisens organisationskultur .....	- 24 -

4.3	Polisen arbetar för jämställdhet.....	- 26 -
5	Empiri .....	- 29 -
5.1	Den manliga ledaren.....	- 29 -
5.1.1	Bakgrund .....	- 29 -
5.1.2	Ledarskap.....	- 29 -
5.1.3	Manligt och Kvinnligt .....	- 31 -
5.1.4	Organisation och kultur .....	- 31 -
5.1.5	De anställda .....	- 32 -
5.2	Den kvinnliga ledaren.....	- 34 -
5.2.1	Bakgrund .....	- 34 -
5.2.2	Ledarskap.....	- 34 -
5.2.3	Manligt och kvinnligt .....	- 35 -
5.2.4	Organisation och kultur .....	- 36 -
5.2.5	De anställda .....	- 37 -
6	Analys och avslutande diskussion .....	- 38 -
6.1	Analys.....	- 38 -
6.1.1	Organisationskultur .....	- 38 -
6.1.2	Manliga och kvinnliga stereotyper.....	- 40 -
6.2	Slutsats.....	- 43 -
6.3	Avslutande diskussion .....	- 44 -
6.4	Förslag till vidare forskning .....	- 45 -
7	Källförteckning.....	- 47 -
7.1	Litterära källor.....	- 47 -
7.1.1	Vetenskapliga artiklar.....	- 49 -
7.1.2	Uppsatser .....	- 49 -
7.2	Elektroniska källor.....	- 50 -
7.3	Muntliga källor.....	- 53 -
7.3.1	Intervjuer .....	- 53 -
7.3.2	Föreläsningar: .....	- 53 -
	Bilaga 1 .....	- 54 -
	Bilaga 2 .....	- 56 -
	Bilaga 3 .....	- 57 -

## Figurförteckning

Figur 1: Individ och uppgiftsinriktat ledarskap.....	3
Figur 2: Traditionella manliga och kvinnliga stereotyperna.....	4
Figur 3: Hermeneutiska cirkeln.....	8
Figur 4: Deduktiv, Induktiv och Abduktiv ansats.....	10
Figur 5: Modell för manligt och kvinnligt ledarskap.....	16
Figur 6: Kulturellt isberg.....	20
Figur 7: Andelen kvinnor i chefsfunktioner.....	28

# 1 Inledning

*Inledningen kommer att beskriva bakgrunden till problemen för vår kandidatuppsats. Vi börjar med en beskrivning av problembakgrunden, följt av en problemdiskussion och därefter problemformulering, syfte samt problemavgränsning*

---

## 1.1 Problembakgrund

Vi har i tidigare management kurser fått lärdom om ledarskap, dess olika grenar och recept, samt studerat hur gårdagens och nutida ledare är. Definitionen av management enligt nationalencyklopedin är: *”konsten att leda företag; även om företagsledning på olika nivåer”* (Ne, 2009).

Genom kursernas gång har vi även utfört arbeten om diverse ledare i olika positioner. Alla har de haft olika tillvägagångssätt när de arbetat, vilket ledde till att det blev av intresse att se vad som utmärker de olika ledarna samt vad det kan bero på.

Enligt författarna Bruzelius & Skärvad (1995) är den formella definitionen av ledarskap *”den process genom vilken en person influerar andra att nå uppställda mål”*. En ledare skall genom andra personer få saker och ting uträttade utan att tillgripa tvång, annars handlar det inte längre om ledarskap. En ledares auktoritet, legitimitet samt ledarställning stärks då medarbetarna har tillit och respekt för ledaren. Han/hon skall med hjälp av sin medarbetare uppnå organisationens mål genom decentralisering, det vill säga att medarbetarna får mer ansvar. En ledare måste kunna motivera sina medarbetare och veta hur de påverkas av olika beslut samt handlingar. Individerna som har tilldelats ledarrollen måste veta vilka uppgifter organisationen skall utföra såväl som sina medarbetare. Många gånger skall beslut fattas på kort tid eller utan tillräckligt med information, vilket leder till att han/hon i högsta grad måste vara hängiven i sin ledarroll men även locka fram entusiasm hos medarbetarna (Bruzelius & Skärvad, 1995).

En del ledare arbetar flexibelt och är öppna för förslag. De avvaktar med sin bedömning tills de anser att en helhetsbild av situationen upptäcks. Genom att se på situationen ur olika synvinklar kan varierande handlingsalternativ vidtas. Dock finns det ledare som gör sina tolkningar utifrån ett enda perspektiv, vilket kan leda till att de lättare stöter på svårigheter längs vägen. En effektiv ledare skall kunna tolka de situationer de försöker hantera. Det är en process att lära sig göra tolkningar utifrån olika situationer som utvecklas genom erfarenhet eller naturlig begåvning (Morgan, 1999).

Ledarskapet kan utövas på olika sätt och vi skall ta upp det som vi anser vara några av de väsentligaste ledarskapsstilarna för vår uppsats. Valet av de, enligt oss väsentligaste stilarna, gjordes efter de intervjuer vi haft med respektive ledare. Vi fann likheter med nedanstående ledarskapsteorier och de två personer vi valde att intervjua. Vi ansåg att de blev intressant att applicera stilarna på våra respektive ledare, för att sedan göra en jämförelse mellan den kvinnliga och manliga ledaren. Ledarskapsteorierna följer nedan:

- Auktoritärt, demokratiskt och ”låt gå”-ledarskap



- Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap
- Manligt och kvinnligt ledarskap

### **1.1.1 Auktoritärt, demokratisk och "låt gå" – ledarskap**

En auktoritär ledare fattar själv besluten och delegerar sedan ut arbetsuppgifterna till andra, oftast genom en "uppifrån och ner" kommunikation (Bruzelius & Skärvad, 1995). För och nackdelar kan finnas med den auktoritära ledarstilen. fördelar med auktoritär ledarstil är att personen i fråga kan skina vid hårt pressade situationer, där snabba beslut skall fattas och tiden för diskussion är begränsad. Exempel på sådana beslutstagare är militärer på slagfält men även patrullerande poliser som skall fatta snabba beslut vid ingripanden. Nackdelar med den här formen av ledarstil är att begränsningarna är stora. Ansvar delegeras inte ut på ett effektivt sätt och till följd av det blir det svårare att motivera sina anställda i längden. Auktoritära ledaren passar en omogen grupp som ännu inte är färdigutvecklade och redo att ta eget ansvar. Dock utvecklas gruppen så småningom och den auktoritära ledaren blir då snarare en diktator än en god ledare. Gruppen förlorar istället förtroendet för personen i fråga (Ledarstil, 2009).

Demokratiska ledaren fattar besluten tillsammans med sina medarbetare (Bruzelius & Skärvad, 1995). Oftast är det "morgondagens ledare" som använder sig av den demokratiska ledarstilen, det vill säga unga ledare. En ledare med sådan stil måste kunna situationsanpassa sig, ibland måste han eller hon vara mjukare till sättet att leda och ibland måste de vara mer auktoritära ledare. Den demokratiska ledaren måste känna sig själv och våga lämna över ansvaret från sina axlar. fördelarna med den demokratiska ledarstilen är att den skapar positiva inställningar gentemot arbetsplatsen. Den är uppskattad hos medarbetarna, som får ett större ansvar för sina arbetsuppgifter. Större ansvar leder oftast till att motivationen ökar hos de anställda, eftersom de kan känna sig delaktiga i besluten. En demokratisk ledare skall vara en handledare och vägleda sina anställda. Nackdelarna med den här typen av ledarskap är att det är många inblandade figurer i ett och samma beslut, vilket kan leda till att det tar lång tid att komma fram till ett bra beslut. Vid tidsbrist blir det svårare att fatta beslut, eftersom det skall ske snabbt och med fler inblandade blir det svårt (Ledarstil, 2009).

Laissez-fairez – ledarskap eller "Låt gå" – ledarskap på svenska kan betraktas som frånvaro av ledarskap. Ledaren har en tendens att vara svag och tämligen otydlig. Ledarens anställda blir inte en stark grupp som strävar efter samma mål, utan snarare en skara individer (Karlsson, 2001). Han eller hon lämnar ifrån sig ansvaret och gruppen får utrymme att ansvara för sig själva. Ledaren har en sämre styrförmåga och han/hon anser att alla är viktiga (Bruzelius & Skärvad, 1995). En "Låt gå" – ledare skjuter gärna över allt ansvar på sina anställda och ger dem hellre information än instruktioner (Permer & Permer, 1989). Majoriteten av de anställda vill hellre ha en auktoritär ledare än en "Låt gå" ledare (Ledarstil, 2009).

### **1.1.2 Individ- respektive uppgiftsinriktat ledarskap**

De här två olika typerna av ledare koncentrerar sig på motsatta saker. Individinriktade ledaren arbetar för att skapa vänskap, värme, respekt samt förtroendefulla relationer.

Uppgiftsinriktade ledaren däremot har sin fokus på hur samspelet mellan medarbetarna är utformat samt hur arbetsuppgifter skall utföras. En kombination av båda inriktningarna visas nedan i en figur.

		<b>Hög individinriktning, låg uppgiftsinriktning</b>	<b>Hög individinriktning, hög uppgiftsinriktning</b>
<b>Individinriktning</b>	Hög	Här fokuserar ledaren i första hand på relationer och att tillfredsställa de anställdas behov och i andra hand på arbetsuppgifterna och samarbetets struktur.	Ledaren skapar meningsfull struktur åt både arbetsuppgifter och samarbete och samtidigt tillfredsställs individernas behov.
	Låg	<b>Låg individinriktning, låg uppgiftsinriktning</b>	<b>Låg individinriktning, hög uppgiftsinriktning</b>
	Låg	Ledaren klarar inte att strukturera arbetsuppgifter och samarbete och lägger liten vikt vid de anställdas behov.	Ledaren lägger stor vikt vid att strukturera arbetsuppgifter och samarbete men mindre vikt vid de individuella behoven.
		Låg	Hög
		<b>Uppgiftsinriktning</b>	

Figur 1: Individ- och uppgiftsinriktat ledarskap - matrisen visar en kombination av de båda inriktningarna (Bruzelius & Skärvad, 1995).

### 1.1.3 Manligt och kvinnligt ledarskap

Kvinnor och män, oavsett ålder och bakgrund, skall få lika möjligheter. På arbetsplatserna börjar fördelningen mellan män och kvinnor bli allt mer i samma omfattning och de flesta strävar efter en arbetsplats där det skall råda jämställdhet. Förr i tiden var majoriteten män på arbetsplatserna, vilket i sin tur ledde till att chefspositionerna var befattade av manliga ledare. Idag har det skett en utveckling på arbetsmarknaden, då fler kvinnor kliver upp allt högre i karriärstegen. Men än är det långt kvar till att det blir helt och hållet jämställt (Bruzelius & Skärvad, 1995).

I samband med att allt fler kvinnor blir ledare har det blivit alltmer intressant att söka olikheter mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Forskningen har visat att det inte finns alltför stora skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap, dock finns det ett visst samband mellan samarbetsstil och kvinnligt ledarskap (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Trots att olikheterna mellan manlig och kvinnlig ledarskapstil är få, finns det fortfarande inte lika många kvinnliga ledare på arbetsmarknaden som manliga (Bruzelius & Skärvad, 1995). En del feministiska skribenter vill framföra att organisationer brukar segmentera arbetsmarknaden och karriärmöjligheter till männens fördel, vilket leder till att männen får mer prestigefyllda positioner och högre makt (Morgan, 1999). Däremot kan

fördelningen av de mest prestigefyllda positionerna bero på att kvinnor i en viss ålder vill bli mödrar och det sker oftast i den viktigaste fasen i ens ledarkarriär. Det i sin tur leder till att de kvinnor som kan bli ledare istället tappar tempo och position. Det lutar sig även mot att kvinnor måste göra bättre ifrån sig än männen, för att de skall uppfattas bättre än dem. Enligt undersökningar måste kvinnliga ledare ha androgyna egenskaper och en del kvinnor försöker hävda sig genom att vara manliga i sin ledarskapstil. En del män har även tendensen att vara lite ”extra” manliga då det kommer in fler kvinnor i organisationen. De manliga attributen överdrivs och de förväntar sig att kvinnorna ska ta efter de manliga idealen (Bruzelius & Skärvad, 1995).

Som ovan nämnt, visade forskningen att det inte fanns några större skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Dock finns det stereotyper som visar hur respektive ledare förväntas bete sig, beroende på om personen i fråga är man eller kvinna. Stereotyperna visas nedan i en modell:

<b>Manlig stereotyp</b>	<b>Kvinnlig stereotyp</b>
Logisk	Intuitiv
Rationell	Emotionell
Aggressiv	Undergiven
Exploaterande	Empatisk
Strategisk	Spontan
Oberoende	Närande
Konkurrensinriktad	Samarbetsinriktad
”Ledare och beslutsfattare”	”Lojal stödperson och medarbetare”

Figur 2: Traditionella manliga och kvinnliga stereotyperna (Morgan, 1999).

Könsrelaterade fördomar finns överallt, från myter och berättelser, till symboliska uttryck som formar en organisationskultur. Det kan lätt bli ensamt för en person, vare sig det är en man eller kvinna, om de är själva på en avdelning, helt dominerade av det motsatta könet. Män och kvinnor har ofta olika språkbruk, vilket kan leda till att det motsatta könet kan känna sig utfryst, då personen i fråga inte förstår vad saker och ting går ut på. Det kan lätt ske att personen som är i minoritet på sin arbetsplats, kan gå miste om information, då personen till exempel inte delar omklädningsrum med övriga medarbetare. Av den här anledningen måste vi vara medvetna samt lära oss att könsrollerna leder till olika erfarenheter av samma situation och det är därför viktigt att kunna utföra ett samarbete sinsemellan (Morgan, 1999). Som framtida potentiella kvinnliga ledare vill vi därför få mer lärdom om manligt och kvinnligt ledarskap och se vilka utmärkande drag som existerar bland ledarna.

## 1.2 Problemdiskussion

Precis som i andra organisationer, finns det även ledare inom den polisiära verksamheten, bland dem kvinnliga såväl som manliga. Som många andra organisationer har Polisen sin organisationskultur, som är traditionell och stark. Polisens organisationskultur har

uppstått spontant till skillnad från många andra företagskulturer. Den formar de anställda i sina yrkesroller samtidigt som den formas genom sociala interaktioner. Ett känt uttryck inom Polisen är den så kallade kårandan, där de anställda ställer upp för varandra, dessa band är speciellt stark bland de patrullerande poliserna (Info.umu, 2009). Polisens organisationskultur kan kopplas samman med begreppet normativ isomorfism.

Normativ isomorfism skapar likformighet, då organisationer använder sig av tekniker som enligt den professionella omgivningen anses vara effektiva och väl uppdaterade. Den normativa isomorfismen har två källor. Första källan handlar om att professionen till grunden skall vila på en universitetsutbildning som ger snarlik kunskapsbakgrund. Organisationer inom ett visst område har en tendens att anställa personer med liknande utbildning och det bidrar till isomorfism. Det i sin tur leder till att tolkningar görs på liknande sätt samt att samma procedurer och policys införs. Andra källan handlar om utveckling och tillväxt inom professionen. Organisationen kan påverkas av styrelsemedlemmar som är engagerade i andra nätverk och organisationer (Di Maggio & Powell, 1983).

Poliser måste genomföra en särskild utbildning och har bestämda intagningskrav innan de ens kan påbörja utbildningen. Det krävs kunskap i allt från ingripande till hur människor skall hanteras. De som vill bli poliser skall först genomgå en högskoleutbildning och sedan vara polisassistenter och genomgå en praktik (Polisen, 2009).

Den polisiära verksamheten är intressant, då det ännu inte är en jämställd verksamhet. Andelen kvinnliga chefer i chefsfunktionerna inom polisen är ca 25 procent. De har en lång väg att gå innan det råder full jämställdhet inom polisen men trots det arbetar anställda inom polisen flitigt för att jämställdheten skall uppnås. (Polisen, 2009)

Detta lockar till att få mer kunskap om den polisiära verksamheten och hur den manliga och kvinnliga ledaren arbetar och vad för synsätt de själva har på ledarskap samt manligt och kvinnligt. Vi är även intresserade av att se hur de arbetar för att få fler kvinnor till polisen.

### **1.3 Problemformulering**

Huvudfråga:

- *Vad utmärker manligt och kvinnligt ledarskap inom Polisen?*

Delfrågor:

- *På vilket sätt arbetar manliga och kvinnliga ledare olika inom Polisen?*
- *Finns det skillnader i hur de leder och i så fall uppfattar de själva skillnaderna och medges dem?*
- *Vilka olika mönster formas och varför?*
- *Hur förhåller sig olika ledarskapsstilar till den manliga respektive kvinnliga ledaren inom Polisen?*

Huvudfrågan är den väsentligaste frågan, det vill säga slutpunkten i vår uppsats, där vi får förklaringar på vår undran. Delfrågorna är utgångspunkter för att kunna besvara vår huvudfråga.

## **1.4 Syfte**

Syftet med föreliggande studie är att undersöka om det finns utmärkande drag för en kvinnlig och en manlig ledare inom polisen. Om det finns skillnader, är de då själva medvetna om dem och framförallt, medges dem. Vår tredje delfråga handlar om olika mönster som formas och anledningen till deras uppkomst. Vi vill även veta hur olika ledarskaps stilar förhåller sig till den kvinnliga samt den manliga ledaren.

## **1.5 Problemavgränsning**

Ett genomförande av en sådan här studie kan vara oerhört omfattande och en avgränsning var därför av stor vikt för att arbetet skall ha god kvalitet. Vi har gjort ett val där vi har avgränsat oss till att jämföra en manlig såväl som en kvinnlig ledare för att få en bättre inblick i hur de leder, samt vad som möjligen påverkar deras ledarskapsstilar. Efter valet att skriva om manlig och kvinnlig ledarskap och de utmärkande dragen för ledarskapsstilarna har gjorts, var vårt nästa steg i processen att ta reda på vilken verksamhet vi var intresserade av. Vi kom fram till att polisiära verksamheten är av intresse. För att få ett så rättvist och korrekt resultat som möjligt var det viktigt att ledarna vi ville intervjua har samma gradbeteckning. Ett annat val vore inte korrekt, då arbetsuppgifterna för olika ledare på olika nivåer kan skiljas åt mycket. Exempel på olikheter kan vara vilka arbetsuppgifter de har, vilken utbildning som fordrades för att nå just deras position med mera. Båda ledarna som vi har intervjuat är polisområdeschefer, därav valet av endast en kvinnlig och en manlig ledare till vår undersökning. Polisområdeschef är den fjärde högsta gradbeteckningen enligt polisens gradbeteckningar och val av ytterligare två eller fler ledare hade medfört ett resande inom landet för personliga intervjuer. På grund av tidsbrist är det inte fullt lika möjligt att utföra.

I uppsatsen kommer termerna ledare samt chef nämnas. Ett ledarskap kan ses som en funktion där en individs beteende avser till att påverka organisationens medarbetare. De influeras till en utveckling av de gemensamma målsättningar som ställs av organisationen de arbetar på. En ledare skall följaktligen leda sina anställda (Lennéer- Axelson & Thylefors, 2006). Den formella befattningen ”chef”, är däremot en person som formenligt blivit utnämnd att ha underställda och personen i fråga skall få sina anställda att uppnå önskat resultat (Wolvén, 2000). Vi skall fokusera oss på ledare men beteckningen chef kommer att beröras under uppsatsens gång.

## **1.6 Målgrupp**

Målgruppen vi riktar oss till är både studenter och övriga personer med intresse för management. En mer specifik beskrivning är management studenter, samt lärare och professorer inom ämnet management. Vi riktar oss även till dagens ledare samt framtidens ledare men även personer med allmänt intresse för ledarskap.

## 2 Metod

*Vi skall i metodkapitlet beskriva de metoder vi har använt oss utav, då vi genomfört den här undersökningen. Kapitlet skall underlätta för läsaren att få en ökad förståelse om metoderna såväl som varför vi har valt just de här metoderna.*

---

### 2.1 Vetenskaplig huvudinriktning

Vid genomförandet av vår undersökning, var det väsentligt att välja vilket vetenskapligt förhållningssätt vi skulle inrikta oss på. Det finns två vetenskapliga huvudinriktningar; positivismen samt hermeneutiken.

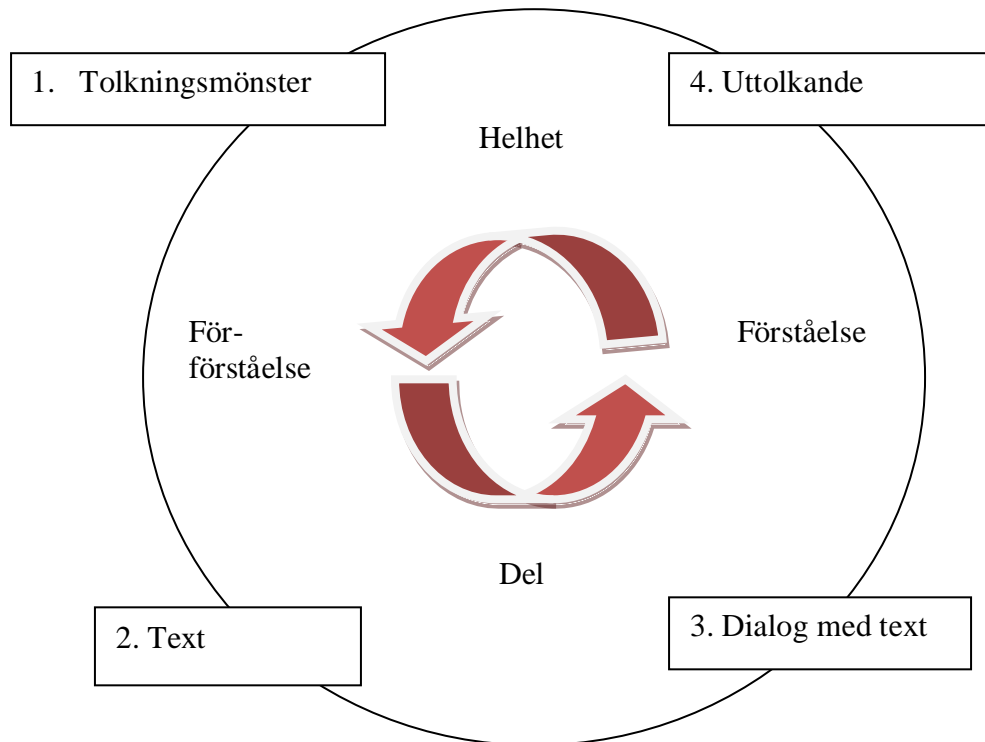
Positivisterna vill ha en enhetlig vetenskap och forskarna skall därför sträva efter att bygga kunskap existerande av generella lagar där orsak - verkan samband beskrevs (Patel & Davidson, 2003). Hermeneutiken är däremot raka motsatsen till positivismen och den vetenskapliga huvudinriktningen vi har valt att använda oss utav.

#### 2.1.1 Hermeneutik

Hermeneutiken är som, ovannämnt, motsatsen till positivismen. Ordet kommer från grekiskan och betyder tolkningslära. Den här vetenskapliga inriktningen är betydelsefull för samhällsvetenskaperna, då ämnets datamaterial oftast består av bland annat handlingar, texter samt muntliga texter. Samhällsvetenskaperna försöker förklara till exempel beteende mönster, normer, regler och förväntningar. Tolkningen utgör därför en väsentlig del för deras grunder, då stora delar av forskningen ses som en tolkningsprocess (Gilje & Grimen, 2007).

Hermeneutikerna är inte intresserade av att förklara företeelser. De anser istället att det går att förstå livssituationen genom att tolka existensen. Hermeneutikern försöker se helheten i forskningsobjektet genom att forskaren ställer helheten i förhållande till delarna för att få en fullständigare förståelse (Patel & Davidson, 2003).

Som nämnt ovan utgör tolkningen en väsentlig del i hermeneutikens grunder. Den så kallade hermeneutiska spiralen påvisar sambandet mellan tolkningen, förförståelsen samt kontexten det skall tolkas i (Gilje & Grimen, 2007). Gilje & Grim (2007) beskriver den hermeneutiska spiralen, i deras litteratur kallad cirkeln: *"Den hermeneutiska cirkeln betecknar det förhållandet att all forskning består av ständiga rörelser mellan helhet och del, mellan det vi skall tolka och den kontext som det tolkas i, eller mellan det vi skall tolka och vår egen förförståelse"*.



Figur 3: Hermeneutiska cirkeln. Föreläsningsunderlag (Ljungkvist, 2009)

### 2.1.2 Val av vetenskaplig huvudinriktning

Föreliggande kandidatuppsats kommer att präglas av den hermeneutiska huvudinriktningen. Vi ansåg att hermeneutiken var en passande inriktning, då vi använde oss av den kvalitativt inriktade forskningen. Insamling av data skedde genom intervjuer, med två ledare och fyra anställda, samtliga anställda inom Polisen. Vi skickade även ut enkäter till respektive ledare för att ta reda på mer om deras syn på ledarskap.

Hermeneutiska spiralen i vår uppsats appliceras på följande vis. Intervjuerna är våra delar, som används för att förstå helheten, det vill säga uppnå syftet med forskningen. Förståelsen erhöles genom att analysera samt läsa teorier som var relevanta för just vår forskning och förförståelse är den kunskap vi haft sedan tidigare inom ledarskap och polisen. Empirin tolkades och skrevs om till en text som sedan diskuterades och i analysen kunde förklaras.

Vårt mål med uppsatsen var att få ny kunskap om ledarskap och vi strävade inte efter den sanning som positivisterna strävar efter, därav valet av den hermeneutiska vetenskapsinriktningen. Vår uppsats är en utforskande undersökning där vi söker efter förståelse för vår forskning och problemställning.

## **2.2 Forskningsinriktning**

Två forskningsinriktningar finns, den kvalitativa och den kvantitativa forskningen. Kvalitativa forskningen används mestadels inom hermeneutiken medan den kvantitativa forskningen används inom positivismen.

### **2.2.1 Kvantitativt inriktad forskning**

Kvantitativa metoden är mestadels positivistisk med bakgrund till det naturvetenskapliga idealet. Metoden handlar om att det som studeras skall göras mätbart samt att resultatet skall presenteras numeriskt. Den kvantitativa metoden har en hög grad av strukturering och standardisering och har således väldigt låg flexibilitet (Lind, 2009). Det innebär att en kvantitativ undersökning skall vara förbestämd, det vill säga en kvantitativ intervju skall ge instruktioner hur intervjupersonen skall svara. Ofta handlar det om att ge svarsalternativ, oavsett om det är en intervju eller enkät, där intervjupersonen skall svara på till exempel ABC frågor och dylikt. Intervjuarens roll är att vara ett medium där målet är att undersöka fördelningen av något som forskaren vill beskriva (Hjalmarsson, 2009). Metoden har redan på förhand planerade sanningar och målet är att verifiera om dessa är sanna eller om de skall falsifieras (Hjalmarsson, 2009).

### **2.2.2 Kvalitativt inriktad forskning**

Kvalitativa metoden används oftast av hermeneutiker och utgår från ett humanistiskt ideal. Här består varje fenomen av en unik kombination som inte kan mätas och fenomenet skall förstås på djupet. Kvalitativa metoden är därför till skillnad från den kvantitativa metoden inte mätbar. Inom den kvalitativa metoden är struktureringen och standardiseringen låg medan flexibiliteten är hög (Lind, 2009). Eftersom flexibiliteten är hög inom den här metoden behöver till exempel en intervju inte vara lika förbestämd som vid den kvantitativa metoden. Utrymme ges åt intervjupersonen att svara fritt och intervjupersonen blir en medskapare med intervjuaren. Dock innebär detta inte att allt sker oförberett med kvalitativa metoden. I en kvalitativ intervju är målet att identifiera det okända (Hjalmarsson, 2009).

Inom den här metoden är det av intresse att veta variationer, strukturer samt hur saker och ting är byggda. Här skall insikter från en del av intervjun jämföras för att sedan jämföra dem med en annan del (Hjalmarsson, 2009).

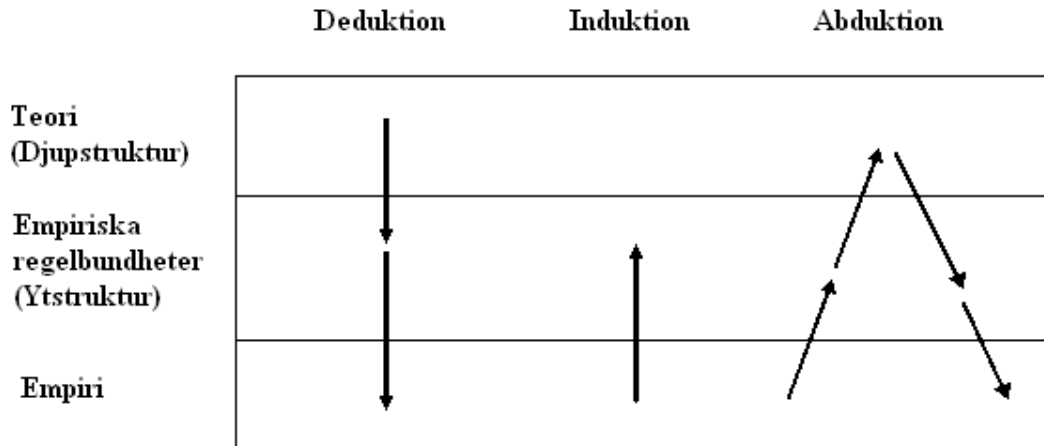
### **2.2.3 Val av forskningsinriktning**

Den forskningsinriktning vi valde var den kvalitativa metoden. Eftersom vi ansåg att alla frågor inte kunde ställas på plats skickade vi enkätfrågor till respektive ledare innan intervjuerna ägde rum. Vissa frågor fungerade utmärkt som enkätfrågor, där de hade förbestämda svar. Däremot ansåg vi att andra frågor krävde mer än ett kort svar. Vi ville kunna se reaktionerna hos ledarna, då manligt och kvinnligt fortfarande är lite av ett känsligt ämne. Oftast vill vi visa att vi är för jämställdhet, men vågar då inte riktigt uttrycka oss då känslan av att minsta lilla kan leda till ett stort missförstånd. Vi var övertygade om att en del frågor även kunde utvecklas mer och leda till följdfrågor. Där spelade den kvalitativa metoden en stor roll, då den har en hög grad av flexibilitet.



## 2.3 Strategi; deduktion, induktion, abduktion

Andersen (1998) beskriver 3 olika tillvägagångssätt när det gäller hanteringen av empiri och teori, vilka är deduktion, induktion och abduktion. I ansatsen deduktion utgår man från teori till empiri, induktion från empiri till teori och slutligen abduktion som är en blandning av dem två.



Figur 4: Deduktiv, induktiv och abduktiv ansats (Alvesson och Sköldberg, 2008.)

### 2.3.1 Deduktion

Här utgår forskaren från teori och utifrån den formas hypoteser som sedan testas mot insamlad empiri. Deduktionen utgår från en generell regel och säger att den generella regeln förklarar ett visst fall av intresse. Med andra ord, en forskare som använder sig av deduktion letar endast fram den information som denne anser är relevant till undersökningen. Risken här blir då att värdefull information går förlorad. En annan svaghet är att istället för att hitta och förklara orsakerna bakom, så har deduktionen en tendens att endast fastslå dem. Deduktion går ut på att avleda från det generella till det konkreta och används ofta i kvantitativa studier där utgångspunkten ofta är forskarens idéer. Ansatsen deduktiv kallas ofta för bevisföringens väg (Alvesson & Sköldberg, 2008).

### 2.3.2 Induktion

I ansatsen induktion utgår forskaren från insamlad empirisk data som förklarar en viss händelse. Därifrån söker forskaren efter teorier som kan passa in på den existerande empirin och slutligen dras generella slutsatser som blir till en allmän sanning (Johannessen & Tufte, 2003). Här är det viktigt att forskaren inte har några förutfattade meningar eller förväntningar när undersökningen inleds. Induktion kallas ofta för upptäckandets väg och passar bäst att användas i kvalitativa studier där man utgår från studiesubjektens perspektiv (Alvesson & Sköldberg, 2008).

### 2.3.3 Abduktion

En kombination av de två föregående ansatserna är abduktion och används ofta vid fallstudier (Alvesson & Sköldberg, 1994). Här sker ständiga växlingar mellan teori och

empiri och på så sätt växer forskarens förståelse successivt fram. Abduktion ligger närmare induktionen eftersom den utgår från empiri liksom induktionen gör. Emellertid avvisar den inte de teoretiska föreställningarna. Abduktiva metoden är ute efter att skapa förståelse (Alvesson & Skoldberg 2008).

### **2.3.4 Val av forskningsansats**

Med tanke på uppsatsens syfte bestämde vi oss för den abduktiva metoden som är mest passande. Vi ansåg att varken den induktiva eller deduktiva ansatsen är tillräckligt realistisk i sin karaktär. Dessutom är vi inte ute efter att söka fram någon sanning, vi ville rikta strålkastaren mot problemet och ta upp ämnet för diskussion. Abduktiva metoden möjliggjorde ett växelspel mellan teori och empiri. Det gav oss möjligheten att ständigt under arbetets gång diskutera och komma fram till fler teorier. Abduktiva metoden har även likheter med det hermeneutiska tillvägagångssättet. Abduktionen skulle av hermeneutiker beskrivas som en hermeneutisk spiral på det sättet att tolkning av fakta sker med en viss förförståelse (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Med en viss förförståelse hade vi våra intervjuer med respondenterna, vi samlade in vår empiri. Medan vi studerade teorin och empirin fann vi kopplingar och därefter nya intressanta infallsvinklar. Vi kunde på så sätt utvecklas och se på problemet på andra sätt.

## **2.4 Datainsamlingsmetod**

Insamlingsmetoderna av data kan fördelas i primär- samt sekundärdata, där primärdata är information vi får fram via till exempel intervjuer och sekundärdata är bland annat publicerade källor (Andersen, 1998).

### **2.4.1 Primärdata**

När forskaren samlar in primärdata, är det data han fått fram på egen hand genom en eller flera datainsamlingsmetoder. Forskaren kan till exempel intervjua någon eller skicka ut enkäter för att få fram information. Fördelarna med primärdata är att den informationen samlas in samt anpassas efter undersökningen och är därtill aktuell. Nackdelarna med primärdata är att det är kostsamt och tidskrävande jämförts med sekundärdata (Christensen et al, 2001).

### **2.4.2 Sekundärdata**

Sekundärdata är data som inte samlas in direkt utav forskaren (Andersen, 1998). Det finns två typer av sekundärdata, den interna- samt externa datan. Intern sekundärdata är det som finns inom en organisation, till exempel organisationens interna budgetunderlag. Externdata däremot finner man utanför organisationen och består av publicerade samt oppublicerade källor. Användningen av sekundärdata är både mindre kostsamt såväl som tidskrävande. Å andra sidan är det inte alltid lätt att få informationen att stämma överens med ens egna undersökningsproblem (Christensen et al, 2001).

### **2.4.3 Undersökningens primär- och sekundärdata**

För att kunna besvara studiens syfte så bra som möjligt kunde vi inte använda oss av enbart den ena eller andra data. Sekundärdata vi har använt oss utav är litteraturer, publicerade samt oppublicerade artiklar, internetkällor såsom polisens hemsida samt andra

forskningar om polisen och ledarskap. De intervjuer vi genomförde samt de enkäter vi skickade ut är den primärdata vi har använt oss utav.

## **2.5 Datainsamlingsteknik**

Det finns olika datainsamlingstekniker för att samla information till sin studie. Två sådana exempel är intervjuer samt enkäter (Patel & Davidson, 2003). Båda beskrivs nedan och därefter beskriver vi varför vi valt just de insamlingsteknikerna.

### **2.5.1 Intervju**

Intervjuer bygger på att intervjuaren skall ställa frågor till en eller flera intervjupersoner. Oftast är intervjuer personliga och intervjuaren träffar då intervjupersonen men de kan även ske via till exempel en telefonintervju (Patel & Davidson, 2003). Intervjuerna kan genomföras strukturerat samt ostrukturerat.

En strukturerad intervju är på förhand bestämd och frågorna följer en viss ordning. Intervjun blir koncentrerad och fokuserad när den är strukturerad, vilket medför att den även blir mer tidseffektiv. Däremot är den strukturerade intervjun inte fullt flexibel (Johannesen & Tufte, 2003).

En ostrukturerad intervju har inte samma förbestämda ordning. Det ger en mer flexibel gång under intervjun och skapar en mer informell atmosfär, som underlättar för intervjupersonen att prata mer fritt (Johannesen & Tufte, 2003).

### **2.5.2 Enkät**

Enkäter används generellt vid kvantitativa studier och är ett frågeformulär där respondenten skall svara på frågor, oftast med på förhand givna svarsalternativ. Enkäter brukar vara tids- och kostnadsbesparande vilket är fördelar med enkäter. Däremot kan inget ändras i efterhand, som vid en intervju, vilket medför att enkäterna måste planeras väl (Christensen et al, 2001).

### **2.5.3 Val av datainsamlingsteknik**

För att uppnå ett så bra resultat som möjligt valde vi att göra två intervjuer med respektive ledare, samt att enkäter skickades iväg till dem. Utöver det gjorde vi ytterligare fyra intervjuer med två kvinnliga samt två manliga anställda hos vardera ledare. På så sätt kunde vi få en inblick i deras perspektiv, hur de ser på sin ledare, beroende på om de själva är man eller kvinna. Vi får även bekräftat om deras syn stämmer överens med vad ledaren själv säger och om det bekräftar eller dementerar, de stereotyper vi har nämnt i problemdiskussioner om manligt och kvinnligt ledarskap.

Vi spelade in samtliga intervjuer på band och de transkriberades ordagrant till text med hjälp av ett ordbehandlingsprogram. Därefter läste vi igenom samtliga intervjuer för att hitta det väsentligaste och även se om det fanns ett samband mellan respondenternas svar. Tillslut strukturerades all material för att lättare kunna besvara syftet med studien.

Då intervjuerna genomfördes var det av stor vikt att det skulle ske ostört. De utfördes på respektive respondents kontor, så de skulle känna sig trygga och bekväma och därmed kanske även ge ärligare svar. Vi intervjuade respondenterna en i taget, så att de inte skulle influeras av att ha sin arbetskollega bredvid sig och därmed kanske påverka svaren.

Dessutom skickades inte intervjufrågorna ut på förhand, då det kunde medföra att de gav mer ”pålästa” svar. Dessutom kunde vi se reaktionerna på respondenterna när frågorna var helt nya.

Som ovan nämnt skickade vi även ut enkäter till respektive polisområdeschef, för att få ytterligare information om deras ledarskap. Vi ansåg att frågorna skulle ge oss en bredare kunskap och frågorna som ställdes där behövde inte mer än korta svar. Trots att det räckte väl med korta svar och svarsalternativ valde vi likväl att göra det till en enkät istället för frågor som skulle ställas på intervjun, då vi ansåg att andra frågor kunde utvecklas mer och på grund av tidsbrist kunde vi inte ställa allt på plats.

## **2.6 Validitet och Reliabilitet**

Validiteten och reliabiliteten skall hjälpa oss att mäta tillförlitligheten samt om det vi tänkt undersöka är det vi faktiskt undersöker. Nedan följer en beskrivning av de båda.

### **2.6.1 Validitet**

Validitet handlar om ”[...]överensstämmelsen mellan vad vi säger att vi skall undersöka och vad vi faktiskt undersöker.” (Patel & Davidsson, 2003). De menar, för att uppnå en så hög validitet som möjligt måste det som är avsett att mätas verkligen mätas. Ju bättre det har åstadkommit, desto högre validitet får undersökningen. Vi måste fastställa det vi har tänkt mäta och sedan konstruera ett instrument som skall mäta just det vi ämnar mäta. Det finns två lättillgängliga sätt att försäkra sig om validiteten hos ett instrument, nämligen att säkerhetsställa innehållsvaliditeten samt samtidiga validiteten.

Innehållsvaliditet är en analys av innehållet i instrumentet, som sedan kopplas till den teoretiska ramen. I teorin kan vi finna olika begrepp som vi därefter kan översätta till olika variabler, som kan bli frågor till vår undersökning. Det blir ett underlag till själva mätningen. Om vi har en god innehålls validitet så har vi lyckats att få en bra täckning över vårt problemområde (Patel & Davidsson, 2003).

Samtidiga validiteten handlar om att forskaren använder sig av en helt annan teknik för att undersöka samma sak. Det kan till exempel innebära att samma frågor ställs till en liknande undersökningsgrupp, som den forskaren till en början avsett studera (Ibid.).

Validitet delas upp i intern och extern validitet, där den interna validiteten mäter tillförlitligheten och den externa visar på studiens generaliserbarhet. Både den inre och yttre validiteten är av vikt att analysera i kvantitativa undersökningar. Undersökningarna här byggs på tolkningar av data som inte ger något påtagligt svar. Det är ofta bakomliggande orsaker till händelsen som ska åskådliggöras.

Giltighet och relevans är begrepp som används i samband med validitet. Giltighet handlar om förbindelsen mellan empiri och teori medan relevans handlar om hur avgörande den empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för vår problemställning (Christensen et al, 2001).

### **2.6.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten visar tillförlitligheten i data, det vill säga när en undersökning är tillförlitlig och trovärdig innebär det att den är av hög reliabilitet. Avsikten med en undersökning är

att få fram så pålitlig och väsentlig information som möjligt. Reliabiliteten är hög om samma resultat erhålls, när olika och oberoende undersökningar visar på samma eller väldigt snarlika resultat (Holme & Solvang 1996). Reliabiliteten kan till exempel kontrolleras genom att det finns två observatörer som närvarar vid intervjun eller att intervjun spelas in i form av ljud och/ eller bild. Med hjälp av sådana inspelningar kan intervjun sparas för att sedan kunna studera den samt lyssna på den så många gånger det behövs (Patel & Davidsson, 2003).

Omständigheterna kring en undersökning påverkar reliabiliteten. Data som insamlas via en kvalitativ undersökning är väldigt svår att upprepa under samma förhållanden, innebärande att det i princip är omöjligt att upprepa en undersökning på samma villkor. Därför måste undersökaren betraktas som ett mätinstrument. Undersökarens subjektiva tolkning präglar således reliabiliteten, till exempel att resultaten som erhållits har skapats genom vägledande intervjufrågor (Christensen et al 2001., Andersen, 1998.)

### **2.6.3 Undersökningens Validitet och Reliabilitet**

För att en hög inre validitet skall uppnås har vi utgått från teorier som var relevanta för just oss när vi skapade våra intervjufrågor. Vi hade en intervju med vardera ledare och dokumenterade det med hjälp av ljudinspelning. Innan vi hade intervjuerna skickade vi ut enkäter till vederbörande intervjupersoner, för att få ytterligare information och förståelse för hur deras ledarskap fungerar. Med hjälp av ljudinspelningen kunde vi säkra oss om att allt de säger kom med, så att vi inte skulle gå miste om viktig information.

För att mäta innehållsvaliditeten har vi med hjälp av insamlad teori samt empiri gjort en sammankoppling mellan de två. Vi har valt att fokusera oss på manlig och kvinnlig ledarskap men har även tagit en titt på andra typer av ledarstilar.

Som vi nämnde i första kapitlet, gjorde vi en avgränsning, där vi intervjuade två ledare, en manlig och en kvinnlig. För att jämförbarheten skulle vara trovärdig, valde vi två ledare av samma rang. Vi ansåg att de skulle jämföras på lika villkor, det vill säga, ingen av ledarna fick ha en bättre position. Anledningen var att deras arbetsuppgifter med stor säkerhet skulle skiljas åt om de inte hade samma position och på så vis skulle jämförbarheten försvåras. För att säkra trovärdigheten ytterligare, kontaktade vi fyra anställda, två kvinnor respektive två män. Alla fyra arbetar direkt under ledarna.

### **2.6.4 Urvalet av respondenter**

Valet av respondenterna gjordes på så vis att en kvinnlig och en manlig anställd arbetar under den kvinnliga ledaren och detsamma för den manliga ledaren. Som tidigare nämnt har vi begränsat oss till en manlig och en kvinnlig ledare inom den polisiära verksamheten. Dock ligger fokus på just manligt och kvinnligt ledarskap vilket innebär att studien kan ha en generell överförbarhet även på ledare inom andra verksamheter när det kommer till vissa ledarskapsfrågor.

## 3 Teori

*I teori kapitlet presenteras de teorier som har varit relevanta för vår forskning. Här beskrivs bakgrunden till det kvinnliga och manliga samt teorier kring definitionen ledarskap. Teorierna kommer längre fram i uppsatsen kunna appliceras på empirin när en analys skall slutföras. Kapitlet börjar med en beskrivning av ledarskap för att gå över till könsrelaterat ledarskap och därefter genus och kön. Kapitlet avslutas med teorier om organisationskultur. Efter insamlingen av empirin och efter att ha läst olika teoretiska texter, valde vi att använda oss utav de teorier som är mest applicerbara på just vår undersökning och vårt insamlade empiriska material.*

---

### 3.1 Ledarskap

*”De unga angriper det och de äldre längtar efter det. Föräldrarna har förlorat det och polisen söker det. Experter säger sig ha det och konstnärer föraktar det, medan akademikerna eftersträvar det. Filosoferna får det att överensstämja med frihet och teologerna påvisar att det överensstämmer med samvetets bud. Byråkraterna påstår sig ha det, politikerna önskar att de hade det.”*  
(Studentlitteratur, 2009)

Enligt Lennéer-Axelsson och Thylefors (2006) kan ledarskap ses som en funktion där en individs beteende skall påverka organisationens medarbetare. Tillsammans skall de bli motiverade att uppnå de mål organisationen har satt upp. Det finns formellt och informellt ledarskap. En formell ledare är som ordet säger utsedd formellt. Ledaren skall ha underställt personal och ledarskapet förutsätter att mål skall uppnås med hjälp av uppgifter som skall lösas (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2006). En informell ledare har inte samma ansvars område. Han eller hon brukar utses av sina kollegor och skall vara som vägledning för gruppen (Ibid.). Informella ledaren har med andra ord inget skriftligt bevis på att han eller hon är ledare till skillnad från den formelle ledaren (Studentlitteratur, 2009). Ledarskap kan även delas in i två generella genrer av beteenden. Syftet med de två stilstrategierna är att klargöra hur en ledare avser att förena stilarna av beteenden. Det skall förenade kunna inspirera de underställda i deras insatser att uppnå ett mål. Den ena är relationsinriktat beteende och den andra är uppgiftsinriktat beteende. Ledare som har ett relationsinriktat beteende fokuserar på sina underställda. De skall känna sig bekväma med sig själva, varandra och likaså med situationen de befinner sig i. Uppgiftsinriktat beteende baseras på att hjälpa medarbetarna att uppnå de mål som satts ut (Northouse, 2001).

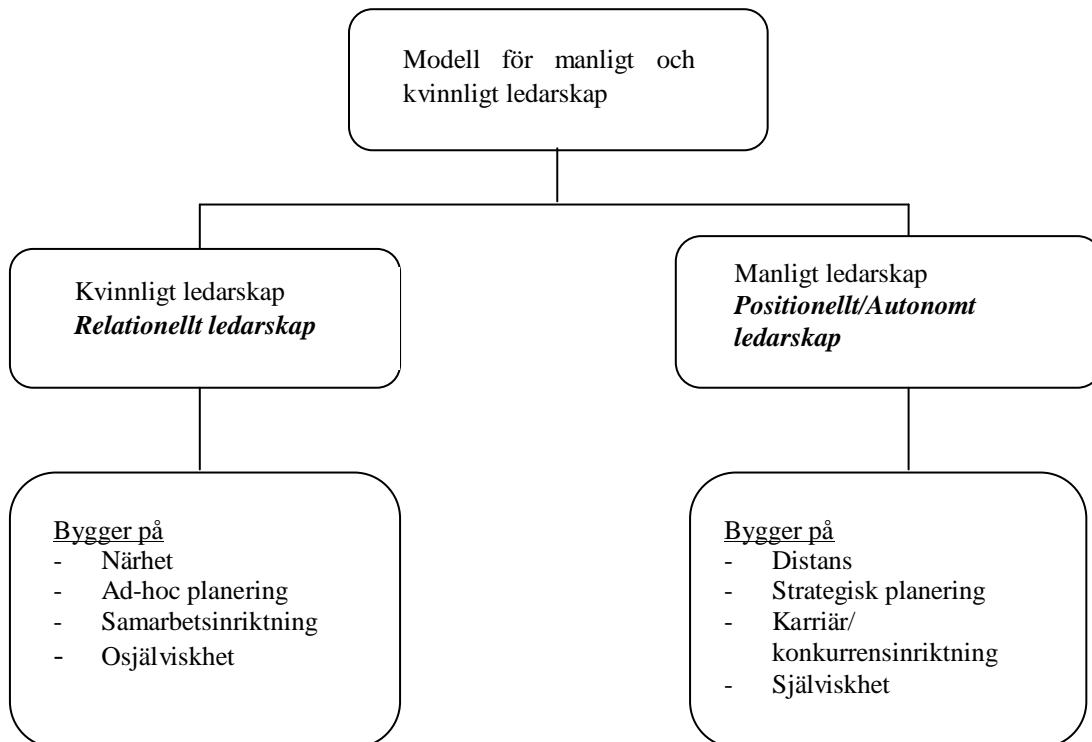
En ledares agerande kan förklaras ur olika aspekter. Ledarskapet påverkas av samhällets eller organisationens kultur. Ett samspel skall finnas mellan ledaren, dennes medarbetare samt situationen de befinner sig i. Tillsammans bildar de tre aspekterna en slags ledarskapsprocess. Samspelet skall i första hand fungera mellan ledaren och de underställda. En välfungerande relation medför en flexiblare situationsanpassning (Hughes, 2006).

En gång i tiden ansågs inte ledarskapet som något inlärbart, utan snarare något en person föddes till. Trots dem antagandena och säkerheten i att det stämde väl förblev likväl ledarskapet en oförklarlig gåta. Teorin sprack fort, då personer som ansågs vara odugliga ledare plötsligt blev ledare över ett helt rike. Förklaringar som att ledarskap var som kärlek började uppkomma. Ledarskap var något alla visste men inte gick att sätta en definition på (Studentlitteratur: 2009).

En bra ledare skall genom fem grundläggande moment kunna utföra sitt arbete. Ledaren skall kunna motivera, organisera, sätta upp mål, kunna utföra mätning samt se till att de anställda kontinuerligt utvecklas. En person kan utbildas till att bli en bra ledare, dock påverkas ledarskapet av de egenskaper personen i fråga har (Ibid.).

### 3.1.1 Könrelaterat ledarskap

Under längre tid har kvinnligt ledarskap ifrågasatts, huruvida ledarskapet är lika bra som manligt. En av anledningarna till att kvinnor inte anses vara lika lämpade som männen har att göra med de stereotyper som finns ute i vår vardag. Mannen anses vara ”född till ledare” medan kvinnan har mjukare personlighet (Eagly et al., 2003). Modellen nedan visar vad manligt och kvinnligt ledarskap bygger på enligt dagens stereotyper.



Figur 5: Modell för manligt och kvinnligt ledarskap (Jovanov & Van Loo, 2008)

Jämför vi modellen med relationsinriktat samt uppgiftsinriktat beteende ser vi att kvinnor har den relationella biten medan männen är uppgiftsorienterade. Enligt Eagly & Johnson

(1990) har studier visat på att kvinnor redan tidigare påvisat en mer mjukare, jämlik och demokratisk ledarstil medan männen hade viss tendens att vara mer auktoritära och kontrollerande. Kvinnor tenderar ha en deltagande ledarskap vilket männen inte har i samma motsvarighet (Kusterer, 2008). Männens kommunikativa förmåga är likaså inte i samma nivå som kvinnornas enligt Van Vught (2006). Skillnaderna mellan de manliga och kvinnliga ledarna enligt författaren är just att kvinnor på det emotionella planet är överlägsna och har lättare för att ge konstruktiv kritik till sina medarbetare (Ibid.). Att kvinnan har ett mer emotionellt ledarskap kan ha sin grund till att hon oftast tar hand om familjen samtidigt som hon har ett arbete. Mannen arbetar mestadels för att uppnå målen, och kämpar starkt för det. Det kan i sin tur leda till att hans familj försummas mer än kvinnans då deras tidsfördelning och energi fördelas på olika håll (Studentlitteratur, 2009).

De utmärkande dragen för manligt och kvinnligt bekräftas gång på gång men samtidigt finns det självklart undantag. Ibland är förväntningarna större än de utmärkande dragen. Kvinnor förväntas bete sig på ett visst sätt och männen på ett annat. Könrollerna är för det mesta omedvetna handlingar, en manlig polis och en kvinnlig sjuksköterska är något rakt av naturligt för oss människor (Studentlitteratur, 2009).

När det kommer till löner har männen oftast högre lön, men kvinnor brukar få högre lön hos kvinnliga ledare. En förklaring till fördelningen är att kvinnor lättare kan kommunicera med kvinnor. Dessutom har männen oftast större självförtroende. En person som visar osäkerhet framför männen, får dem att tro att personen i fråga är inkompetent. Det i sin tur kan leda till att manliga kollegor får högre lön (Ibid.).

De könsrelaterade stereotyper vi har idag medför att kvinnliga och manliga drag utmärks medan individuella skillnader hamnar i kulissen. I samband med könsstereotypernas starka inprägling i våra sinnen blir konsekvenserna att vi förväntar oss ett visst könsrelaterat beteende från mannen och kvinnan. Mannen skall ha maskulina och kvinnan feminina drag och utefter det skall vi anpassa oss i vardagen såsom i arbetslivet (Eagly & Karau, 2002).

Trots den ojämna fördelningen bland manliga och kvinnliga ledare på arbetsmarknaden förmodas kvinnor ändå bli fler i ledarskapspositionerna. Nuförtiden ser vi fler kvinnor ute på arbetsplatserna. Både kvinnor och män utbildas numera och båda satsar därefter oftast på en karriär efter utbildningen. Kvinnor i arbetslivet blir allt mer accepterat och vi ser allt mindre på kvinnans och mannens förmåga att klara av ett yrke. Det vill säga vi är idag jämlika och alla kan klara allt (Studentlitteratur, 2009).

Arbetsmarknaden har länge dominerats av männen och spelreglerna är därför skapade efter dem. Ju fler kvinnor som vågar sig ut bland ledarpositionerna, desto större möjlighet skapas till en kvinnlig ledarstil. Män och kvinnor kan bli välfungerande tillsammans, då deras skiljaktigheter kompletteras av varandra och ett nytt sätt att arbeta på kan sedan skapas. Trots den mansdominerade världen sker det oftast motstånd från kvinnorna själva snarare än från mannens sida. Det råder inte full acceptans bland dem, att en jämlike lyckats ta sig ett steg längre än sig själv. Att förlora en position till mannen är en ren självklarhet anser en del kvinnor, men att förlora den mot en vad de själva anser en



jämlike, är något svårare. Det kan ha grunden i avundsjuka, till varför hon vågade och inte jag. Istället för att hjälpa börjar de istället stjälpa varandra (Studentlitteratur, 2009).

## **3.2 Genus och kön**

Könet hos en individ bestäms beroende på vilken typ av könceller denne producerar, det vill säga en biologisk definition. 1980-talet i humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning infördes begreppet genus (Ne, 2009). Men det är först för drygt 20 år sedan som genusforskningen nådde organisationsteorin (Czarniawska, 1998). Begreppet genus har använts för att förstå och urskilja de föreställningar som formar kvinnor och mäns sociala beteende, med andra ord en social definition (Ne, 2009). I samband med att genusfrågan nådde organisationsteorin, började även diskussioner föras om huruvida kvinnor har samma möjligheter som män att göra karriär. Likaså varför människor delas in i olika kategorier med hänsyn till begreppet genus och hur kvinnor behandlas (Thurén, 2002).

### **3.2.1 Biologiska och sociala skillnader**

Biologiska och sociala skillnader används för att få en tydligare föreställning om begreppen kön och genus och hur de påverkar beslutsfattandet. Om vi börjar med biologin så är könet det som avgör om en individ är en man eller kvinna. Hormonet testosteron är det som avgör könet, då de produceras blir fostret en pojke och då hormonet uteblir så blir det en flicka. Det medför skillnader bland annat i hjärnan hos barnet. Det är sagt att det kvinnliga könet är bättre på att kommunicera och formulera sig medan det manliga könet är bättre på att lösa uppgifter om linjers och ytors förhållande till varandra. Även de inlärdade beteendena har en betydelse, kvinnor och män får i ett tidigt skede lära sig uppgifter som är relaterade till deras biologiska kön (Börjesson, 1992).

När det gäller de sociala skillnaderna förväntar samhället sig att dess invånare skall, beteendemässigt, vara enligt det kön som de är födda med. Följes inte normen som samhället har skapat så betraktas en person som en avvikelse i det sociala samhället. Det har till och med skapats speciella yrken som är grundade så att de följer kön- och genusnormen (Järvinen, 1996). Redan i tidig åldern formas barn till flickor och pojkar, vilket medför att de blir män och kvinnor i mogen ålder. Inom genusystemet kan en könsmaktsordning hittas, där distinkta skiljaktigheter finnes när det berör livsuppgifter och deras vidare förmåga. Inom könsmaktsordning är det mannen som påträffas högst upp, kvinnan är underordnad medan mannen är överordnad. Även ett genuskontrakt finns mellan det kvinnliga och manliga könet. Där är det mannen som är försörjaren och kvinnan den som ger kärlek och omvårdnad (Hirdman, 2001). Kvinnans kön, som innebär att det är denna av dem två som kan bli gravid, har också bidragit till denna maktställning. När kvinnan blir gravid har hon historiskt sett inte kunnat försörja sig under graviditetens sista månader och månaderna efter förlossningen. Då har hon blivit ekonomiskt beroende av mannen och därmed underordnad (Wahl et al., 2001). Stereotypiseringen i samhället är orsak till att könen behandlas olika både medvetet och omedvetet. Enligt stereotypiseringen är det manliga könet den karriärinriktade och det

kvinnliga könet den vårdande av dem båda. Det medför att kvinnor och män behandlas och granskas på ett icke korrekt sätt (Wahl, 1992).

Kön och ledarskap är socialt konstruerade och i samband med att det är mannen som har varit överordnad, är det även de som har skapat normerna i samhället. Normerna inom ledarskap har alltid varit sammanbundna med det som ses som manligt. Det gör att kvinnliga chefer faller utanför dessa normer i samhället. De får då, för att bli accepterade som chefer, antingen rätta sig efter männens redan satta normer, prestera högre eller hävda sig mer (Wahl et al., 2001). I och med de redan satta normerna har det visat sig vara svårt för kvinnor att uppnå chefspositioner. Kvinnorna är inte lika eftertraktade och ses inte som lika attraktiva kandidater till chefspositionerna. Flera år av stereotypisering av arbetsuppgifter och hur de olika könen ska bete sig har lett till att kvinnor har haft mindre möjligheter jämfört med det manliga könet (Van Engen et al., 2001; Shakeshaft, 1987).

### 3.3 Organisationskultur

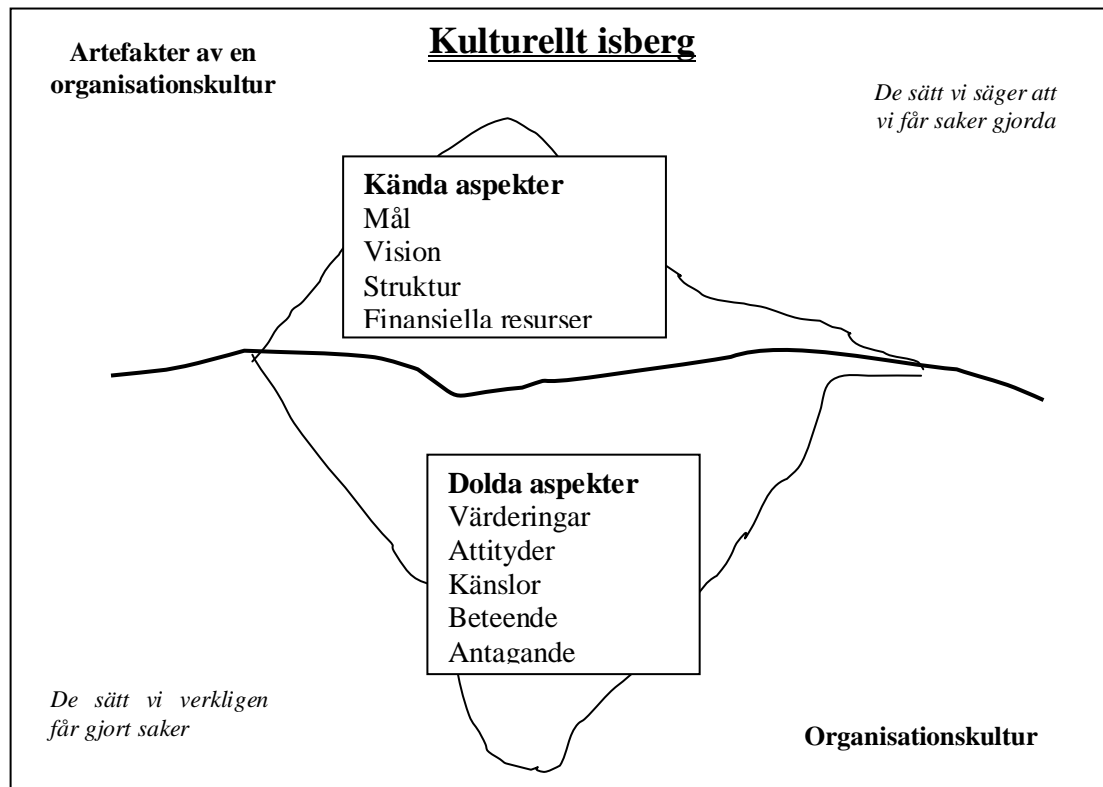
Ne (2009) förklarar begreppet organisation som en större samordnad grupp som har samma målsättning. Organisationer kan ses som sociala enheter som medvetet har konstruerats samt rekonstruerats av människor för att specifika mål skall uppnås (Etzioni, 1970).

*”We shape our buildings; thereafter, they shape us.”*  
- Winston Churchill (McShane & Glinow, 2008)

Den forne primärministern försökte i citatet säga att byggnader både reflekterar och påverkar organisationskulturen. Han menar att storleken, platsen, formen och dylikt säger något om företagets tonvikt på samarbete, miljömedvetenhet, flexibilitet och/eller andra värderingar (McShane & Glinow, 2008). Idéer, värderingar och normer karakteriserar ett företags företagskultur/organisationskultur. Även andan som genomsyrar organisationen kan benämnas organisationskultur (Ne, 2009). Man finner kulturer ”mellan huvuden” på en grupp av människor snarare än ”inom huvudet” på var och en (Alvesson, 2002). Det sägs att organisationskulturer har kommit till inom organisationer för att hjälpa företaget att hantera sin omgivning. Om organisationskulturen kommer att vara ”bra” eller ”dålig”, ”funktionellt effektiva” eller inte beror inte på kulturen, utan om förhållandet mellan kultur och den miljö där den påträffas. Det är av stor vikt att en ledare har förmågan att läsa av och förstå den organisationskultur som råder inom företaget (Schein, 1992). Organisationskultur består av värderingar, antaganden, normer och artefakter som delas inom en organisation. Den definierar vad som är väsentligt och oväsentligt i en organisation och leder alla inom organisationen mot den ”rätta” vägen (McShane & Glinow, 2008). Kulturen kan urskiljas som organisationens personlighet (Managementhelp, 2009).

Vissa organisationskulturer är starkare än andra och starka organisationskulturer med lång historik av traditioner kan komma att bli mycket motståndskraftiga mot förändringar (Spencer, 1982). Styrbarheten av verksamheten begränsas inom starka organisationsstrukturer, detta gäller såväl arbetsledningen på myndighetsnivå som den politiska styrningen av organisationen (Stenmark, 2005). Det talas om hierarkins villkor,

den vertikala styrprincipen och hierarkiska ordningen utmanas av starka organisationskulturer menar Weber (1987).



Figur 6: Kulturellt isberg (McShane & Glinow, 2008).

Bilden ovan illustrerar hur organisationens gemensamma värderingar och antaganden av en organisationskultur relaterar till varandra och är associerade med artefakter. Värdena styr våra preferenser i olika situationer och påverkar resultat och handlingssätt. Dessa medvetna uppfattningar visar vägen för det som är "dåligt" och det som är "bra", "rätt" eller "fel". Man pratar om delade värden, dessa värden är det som individerna i organisationen har gemensamt. Delade värden tas för givet och är så djupt rotade vilket medför att de blir svåra att upptäcka. De ses likaså som kärnan i organisationskulturen. Värdena är även ideal prototyper av beteende och vad som anses vara det rätta sättet att tänka på. Det har blivit populärt för dagens ledare att identifiera och offentligöra organisationens kultur. Det finns även så kallade exponerade värden, som är vad organisationen utåt visar på att de följer. Ledarna försöker att skapa en positiv bild utåt genom att anta värden som är socialt önskvärd, trots att värdena inte tillämpas inom organisationen (McShane & Glinow, 2008). Det som man finner nedanför vattenytan, såsom attityder och värderingar är svårare för organisationsledningen att påverka, trots att dessa har stor påverkan på individerna i organisationen (Granberg, 1999).

### **3.3.1 Subkultur**

Den dominerande organisationskulturen är inte så distinkt och tydlig som den många gånger uppfattas. Organisationskulturen består ofta av subkulturer, som finns inom organisationens olika avdelningar, geografiska regioner och yrkesgrupper. Vissa subkulturer stärker den dominerande kulturen, medan andra skiljer sig, de är så kallade motkulturer. Motkulturer omfamnar de värderingar eller antaganden som direkt motsätter sig den dominerande organisationskulturen. Subkulturer, men i synnerhet motkulturer, har en förmåga att skapa konflikter och osämja mellan de anställda. Men trots det har subkulturer två viktiga funktioner. För det första hindrar subkulturer de anställda att blint följa de värderingar som finns, vilket hjälper organisationen att följa samhällets etiska värden. För det andra hjälper de företaget att anpassa sig till kunders, leverantörers, samhällets behov och andra intressenter.

Det går inte att urskilja organisationers kulturella antaganden och värderingar bara genom att betrakta dem. Vi måste istället genom att använda artefakter försöka att urskilja den organisationskultur som råder. Artefakter är observerbara symboler och tecken på organisationskultur (McShane & Glinow, 2008). Det kan vara alltifrån dresskoder till organisationens layout (Schein, 1992).

## 4 Polisen

*Kapitlet nedan skall ge läsaren en inblick i polisens historia, organisation och arbete för jämställdhet. Det skall vara till hjälp att få en bättre kunskapsgrund om polisen, för att sedan kunna relatera till det övriga arbetet då vi skall beskriva ledarna inom Polisen.*

---

### 4.1 Polisens ursprung

Ordet polis leder sitt ursprung från det grekiska ordet ”*politeia*” som betyder välordnat samhälle. I samband med 1850 års polisreform grundades polisverksamheten i Stockholm och spreds senare under 1800-talet i resten av Sverige. 1939 infördes de första polisstationerna i Sverige, som var bemannade dygnet runt. Dessförinnan, om man ville komma i kontakt med en polis efter arbetstiderna, var man tvungen att gå till dennes hus (Polishistoria, 2009). År 1965 förstatligades polisen och hade då 119 stycken polisdistrikt (Polisen, 2009).

#### 4.1.1 Kvinnornas intåg i polisen

Det är nu i Sverige över 100 år sedan som de första kvinnliga poliserna gjorde intåg i polisväsendet. 17 mars 1908 beslutade Överståthållarämbetet i Stockholm att på prov anställa tre kvinnliga sjuksköterskor. De bar då titeln ”polissyster” och var inte poliser som i dagens mening. Deras arbetsuppgifter styrdes i minsta detalj och rörde främst sådant som handlade om kvinnor och barn. Uppgifterna var bland annat att ta hand om kvinnor och barn som fördes till polisstationen, ta emot våldtäktsanmälningar, fosterfördrivning, genomföra kroppsvsitation av barn och kvinnor (Lakartidningen, 2009). Kraven för en polissystems befattning var antingen en socialpolitisk examen och en del praktisk sjukvårdsutbildning eller en sjuksköterskeexamen samt en viss praktisk social utbildning, i båda fallen krävdes praktik inom sinnessjukvården (Polishistoria, 2009).

Poliskåren bestod då så gott som enbart av män och de gjorde det inte lätt för kvinnorna att komma in i verksamheten. Henriette Arendt, som var den allra första polissystemen i Europa, upplevde en påtaglig mobbning från sina medarbetare, detta berättade hon också om i en bok som väckte stor uppmärksamhet. Kvinnorätsorganisationer ville att de kvinnliga poliserna skulle få samma befogenheter som sina manliga kollegor och framförde det på olika sätt med jämna mellanrum. Några år senare, år 1944, fick riksdagen en proposition från regeringen om att kvinnor inte principiellt borde uteslutas från polisyrket, men dock med undantaget för ”kvinnans olämplighet för ordningstjänst”. År 1954 tog benämningen polissyster bort men kvinnornas arbetsuppgifter inom verksamheten ändrades inte utan var fortfarande densamma (Polishistoria, 2009).

24 kvinnliga elever blev antagna till Statens polisskola år 1957, grunden till det var en studieresa till England och Holland som gjordes av Stockholmspolisen. Där fanns redan runt 600 kvinnliga poliser i tjänst med samma arbetsuppgifter som deras manliga kollegor och de hade positiva erfarenheter av detta. De examinerade kvinnorna fick bära kjol eller byxkjol och en mössa som var speciellt utformad för kvinnornas frisyr, medan männen

fick bära sabel fick kvinnorna nöja sig med en batong (Lakartidningen, 2009). Vad de kvinnliga poliserna skulle bära under tjänst var ständigt under debatt. Man menade på att kvinnor i byxor var oetiskt och att det var av stor vikt att allmänheten kunde på avstånd urskilja om det var en kvinnlig eller manlig polis. Kvinnorna skulle nu ha samma arbetsuppgifter som sina manliga medarbetare och började patrullera kring Stockholms gator. Det skapade stor uppståndelse bland medborgarna men även inom polisen. Kvinnorna särbehandlades och menade att de behövdes mer i storstäderna där det förekom mycket utredningsarbete för att de inte hörde hemma på gatorna. Negativiteten, mobbningen och särbehandlingen medförde till slut att rekryteringen minskade tills att det till och med infördes anställningsstopp för kvinnliga poliser (Polishistoria, 2009). 1965 övergick polisväsendet från kommunalt till statligt ägt och debatten om kvinnliga poliser togs upp på nytt. Rikspolisstyrelsen i enighet med Sveriges polisförbund beslöt att placera de kvinnliga poliserna vid utredningsenheter som följaktligen ledde till att de inte fick bära uniform längre. Trots att missnöjet kring beslutet var stort, blev inte beslutet upphävt förrän 1971 då kvinnorna till slut fick arbeta under samma villkor som sina manliga kollegor (Lakartidningen, 2009). Vidare utnämndes den första kvinnliga polismästaren år 1981. Då fanns det 115 distrikt i Sverige och polismästaren var chef över hela polisdistriktet (Polishistoria, 2009).

## 4.2 Organisation

Övervaka den allmänna ordningen, säkerheten, förebygga brott samt göra brottsutredningar är några av polisens uppgifter i Sverige. Övergripande målet är att öka tryggheten och minska brottsligheten i landet. Polisen i Sverige har ett nationellt polisväsende och lyder under justitiedepartementet, som tar fram planer för polisen och sedan följer upp hur verksamheten har utvecklats. Lagar, förordningar och hur mycket pengar som ges till polisen i statsbudgeten styr hur polisen arbetar i Sverige. Årligen får polisen även ett regleringsbrev från regeringen där de talar om vilka mål de vill se med polisverksamheten under året (Sweden.gov, 2009).

Organisationen är indelad i en lokal och en central nivå och består av den centrala Rikspolisstyrelsen, Statens kriminaltekniska laboratorium och 21 polismyndigheter. Rikspolisstyrelsen är central förvaltningsmyndighet och har tillsyn över hela polisväsendet, de ska även verka för planmässighet, samordning och rationalisering. Chef för rikspolisstyrelsen är rikspolischefen som utses av regeringen, som även utser rikspolisstyrelsens styrelse och består av åtta ledamöter, inklusive rikspolischefen som är ordförande. Varje län bildar ett polisdistrikt och inom varje distrikt finns en polismyndighet som har ansvar för polisverksamheten i just det området, där länspolismästare är chef för polismyndigheten. Med sina 6 623 anställda är polismyndigheten i Stockholm störst medan Gotland är minst med 132 anställda (Polisen, 2009).

27 januari 2009 tog Polisen fram en nationell värdegrund med hjälp av deras 20 000 medarbetare. Värdegrunden samlades in genom att medarbetarna i arbetsgrupper samtalande om uppdrag, verksamhet och värderingar. Målet med värdegrunden är att den skall sätta sin prägel på hela verksamheten och på sikt ska medborgarna märka det i sin vardag. Värdegrunden innefattar tre ord; engagerade, effektiva och tillgängliga. Bengt

Svenson, säger att han är stolt och glad över att polisen för första gången har en gemensam nationell värdegrund (Svenskpolis, 2009).

Kompetensförsörjning handlar om att ha rätt person, på rätt plats, vid rätt tidpunkt och är en viktig framtidsfråga inom polisen. Ständigt arbetar polisen med att rekrytera, attrahera och utveckla samt avveckla kompetens på så effektivt och genomtänkt sätt som möjligt. Polisens uppdrag, mål och värdegrund skall vara underlaget till all kompetensförsörjning (Krus, 2009). Polisen menar, för att kunna utveckla medarbetarnas kompetens och få dem att bidra till verksamheten så fordras bland annat gott ledarskap. Därmed jobbar de mycket med utveckling av ledarskap och att stärka chefsrekryteringen (Polisen, 2009).

Polisen har tre olika chefsnivåer, det direkta, det indirekta och det strategiska ledarskapet. Chefs- och ledarutvecklingen utövas dels i form av utvecklingsprogram för alla befintliga chefer som har en funktion inom någon av polisens tre chefsnivåer. Dessutom är chefsförsörjningsprogrammet för samtliga tre nivåer under utveckling. Utöver det arbetar polisen även med att öka mångfalden inom verksamheten. De strävar efter att spegla samhället och dra nytta av den kompetens som mångfalden tillför. Jämställdhets- och tillgänglighetsfrågor ingår i mångfaldsbegreppet (Polisen, 2009). Ett exempel på hur polisen försöker öka mångfalden är en ny polisutbildning som startades under våren 2009, en utbildning med fokus på etnisk mångfald inom poliskåren (SR, 2009).

Hela Västra Götalands län ingår i polismyndigheten Västra Götaland. Länspolismästaren här är Ingemar Johansson och sitter i Göteborg och i länet hittar man 57 polisstationer. Västra Götaland polismyndigheten är geografiskt indelat i fyra polisområden. Polisområde Storgöteborg som innefattar det gamla polisområde 1/syd och innehåller polisenheter Göteborg City, Frölunda, Mölndal, Kortedala/Bergsjön, Angered, Stenungssund, Kungälv och Hisingen. Polisområdet har sitt säte i Centrala Göteborg (Karlsborg, 2009). Polisområde Älvsborg innefattar södra och mellersta Älvsborg, det vill säga med orterna Borås, Mark, Svenljunga/Tranemo, Ulricehamn, Herrljunga/Vårgårda, Lerum och Alingsås. Ledningen har sitt säte i Borås. Polisområde Skaraborg innefattar det gamla Skaraborgs län och har sitt säte i Skövde och till sist polisområde Fyrbodal som innefattar det gamla polisområde 4 och består av polisenheter Strömstad, Uddevalla, Dalsland, Vänersborg och Trollhällan. Polisledningen här har sitt säte i Uddevalla (Polisen, 2009).

#### **4.2.1 Polisens organisationskultur**

Polisyret är påfrestande, krävande och ofta händelsestyrt och trycket från samhället att de i alla situationer skall förhålla sig professionellt är stort (Thomassen & Strand, 2000). Organisationen som lyder inom polisen har tidigare beskrivits som homogen, vilket gör att den är stark gentemot sin ledning och omgivning. Deras organisationskultur stärks av den gemensamma utbildningen, kårandan, starka fackföreningen, deras uniformer och att de ständigt är i våldets närhet. Sammanhållningen inom polisen påverkar deras organisationsstruktur. Polisens organisationskultur har en sociologisk, psykologisk samt även en historisk bakgrund (Stenmark, 2005). Begreppet enkulturation är en förklaring på den process som finns i vilken människor lär sig en kultur (Herskovits, 1965). Nyutexaminerade poliser formas av anställningstiden och i inlärningsprocessen formas de

av normer och motnormer som en imitation av deras redan etablerade kollegor (Stenmark, 2005). Denna process för med sig en del bekymmer. Så länge det är poliser som rekryterar sina egna kollegor så kommer det att dröja innan andelen kvinnor inom organisationen blir jämställt (Gunnmo, 2004).

Jargongen som lyder inom polisen är präglad av maskulinitet. Andersson (2003) berättar att studier som han har gjort av lunchpauser vid Innerstads Närpolisområde har präglats av det maskulina, detta både av män likaså som kvinnor. I artikeln "*A social constructionist account of police culture and its influence on the representation and progression of female officers*" sägs det att kulturen hos polisen glorifierar våld och främjar en "kult av manlighet" (Dick et al., 2001). Det föreslås att kvinnliga officerare hotar denna kultur, för att anta rollen i mer "kvinnliga" sätt. I studier som presenteras i artikeln visar de sig att det råder en "matsalskultur" inom polisen, där det förespråkas "manliga värden" som väcker vissa åsikter om kvinnor. Något annat som har förekommit är även att vissa av dessa "manliga" värden främjar en sexistisk syn på kvinnor, detta leder till man finner en fientlig inställning till kvinnliga officerare och detta leder till högre nivåer av stress och jobbmissnöje för kvinnor. Något annat som man var ense om var att polisens arbete inte alltid är så lätt att kombinera med moderskapet. Många kvinnor väljer att inte stanna kvar på sina positioner när det bildar familj och detta bidrar till att representationen av kvinnor med högre rang inom polisen är låg. Bland annat ska man visa sitt engagemang genom långa timmar på jobbet och övertid för att vara värdig en befordran, vilket kvinnor med familj och barn inte kan visa i samma utsträckning. Även samhällets syn på kvinnan gör det svårare för dem, till exempel synen att "riktiga" kvinnor inte ska sätta sitt arbete framför familjen (Dick et al, 2001).

"Kår" kan beskrivas som en grupp personer som verkar inom samma verksamhetsområde och "anda" som dominerande stämning (Ne, 2009). Polisen har även en egen hederskodex där man vet vad som får sägas och inte (Expressen, 2009). Hederskodex kan beskrivas som ett oskrivet normsystem där man inte kommer undan med att bryta den utan att förlora anseendet inom grupper med kåranda (Ne, 2009).

Kårandan inom poliskulturen har både sina positiva och negativa sidor, den kan underlätta eller försvåra tillvaron för polisen. Kollegerna kan räkna med att de blir stöttade på det sätt som situationen kräver, även under arbetstid men även utanför (Ekman, 1999). Det finns ett skyddsnät inom kårandan som Ekman kallar det som omsluter individen och skyddar denne mot omgivningen. Ekman beskriver att det råder en närhet inom polisen som skapar en social sammanhållning, som bidrar till att avståndet mellan poliser och omgivningen vidgas. Han säger att acceptans av poliskretsen är oerhört betydelsefullt för poliserna. Det gör att de i allra högsta grad blir känsliga för sanktioner från varandra (Ekman, 1999). Skyddsnäten som existerar inom polisen är toleranta och poliserna måste verkligen ha brutit mot dess tysta regler för att uteslutas ur kåren. Under de omständigheter då det inträffar och individen utesluts, sker straffåtgärderna genom informella sociala sanktioner. Man slutar att hälsa på individen, utesluter denne från allt umgänge med mera (Swan, 2003). Straffåtgärder frambringas när de gemensamma sociala koderna bryts. Koderna är varken dokumenterade skriftligt eller något som debatteras öppet (Joelsson et al, 1993).



Det förekommer subkulturer även inom polisen och deras styrka varierar. De anställda tillhör till flera konkurrerande grupper. Exempel på subkulturer kan vara hundförargrupper vid utryckningsenheterna. Nationella nätverket för kvinnliga poliser är ett annat exempel (Stenmark, 2005).

### 4.3 Polisen arbetar för jämställdhet

Regeringen har ställt krav på ett mer jämställt polisväsende och följer också den utvecklingen. De anser att en större andel kvinnliga chefer inom polisen är en förutsättning för utvecklingen av det fortsatta jämställdhetsarbetet som har satts igång (Riksdagen, 2009). Idag tillhör polisen till en av de statligt största verksamheterna och har ca 26 000 anställda. Under de senaste åren har polisen antagit utmaningen att få in fler kvinnor på chefsposter och efter diverse insatser har andelen kvinnliga chefer hos polisen stigit. Andelen kvinnor är nu totalt 39 procent bland poliserna och 70 procent bland civilanställda. Men på chefspositionerna är andelen fortfarande lågt och ligger bara cirka 22 procent. Men de menar att det har skett en förbättring och att siffrorna från 2005, när det gäller kvinnor på chefsposition, på 18 procent visar på detta. Ansträngningarna har lagts på att få fler kvinnor till chefsposition bland de anställda med polisär bakgrund eftersom behovet är störst där.

Att se över rekryteringsprocesserna har varit ett sätt att få in fler kvinnor på chefsposter. Pia Müller, ansvarig för mångfaldsfrågor på Rikspolisstyrelsen menar att tryggheten är viktig för kvinnorna. Hon åsyftar att genom att ha en tydlig kompetensprofil i chefsannonser kan fler kvinnor attraheras att söka, det för att kvinnorna vill ha en mer noggrann beskrivning av vad chefsutbildningen innebär och vad den kommer av kräva av dem. Pia menar att männen inte har sådana krav, utan ser bara annonsen och söker medan kvinnorna i allmänhet tar större ansvar hemma och vill veta hur vardagen för dem kommer ändras vid en eventuell anställning (Polisen, 2009). Hon säger att det är dags att ta bort den gamla schablonbilden av en polis som innebär att man måste vara stor, stark och man (Jobbkoll, 2009).

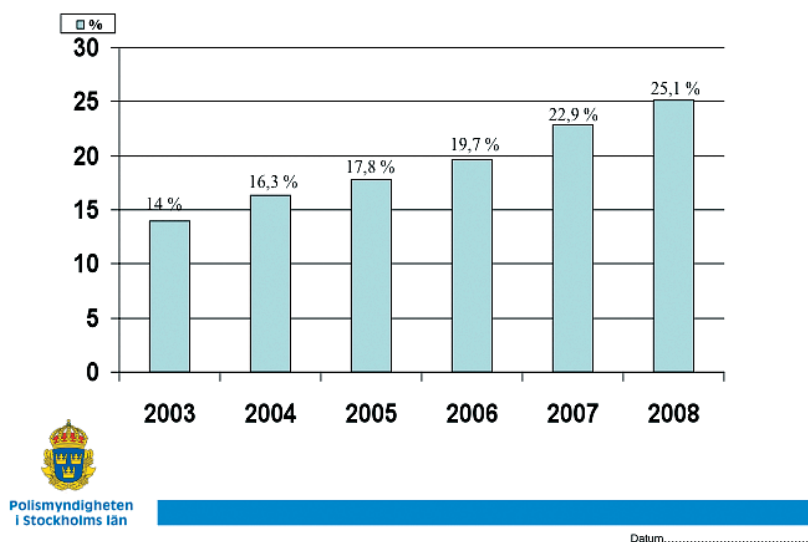
Ett annat sätt att få in fler kvinnor på chefsposter har varit genom interna chefsutbildningar. År 2006 startade Rikspolisstyrelsens utbildningar för både chefsutveckling av befintliga chefer och chefsförsörjning för att hitta nya. Tomas Rosenberg, nationellt ansvarig för polisens chefs- och ledarutveckling säger att utbildningar bidrar till att få fler kvinnor på chefsposter. Han menar att fler kvinnor vågar söka och satsa på chefsposter när de känner sig mer självsäkra.

Förutom de åtgärder som har vidtagits på nationell nivå, pågår det även satsningar på landets polismyndigheter. Några exempel är projekt med mentorskap, som innebär att personen i fråga är närvarande och iakttar andra chefs arbetsätt samt informationsmöten om vad chefsrollen innebär (Polisen, 2009). Tomas Rosenberg säger att satsningarna på att få in fler kvinnor inte är bara viktigt ur jämställdhetsperspektivet utan det är även nödvändigt för att få en så bra fungerande verksamhet som möjligt. ”*Det behövs alla typer av chefer*”, säger han.

Emma Ravald som är mångfaldshandläggare berättar hur de försöker att underlätta för kvinnliga poliser att kombinera familj och karriär. Hos polisen försöker de att ha förståelse för att kvinnor generellt tar mer ansvar hemma. Hon berättar hur det har diskuterats att dela på chefskapet med en annan kollega, det vill säga att möjligheten att arbeta som chef på deltid skall ges. Hon säger att det allmänt är svårt att få yrkesliv och privatliv att gå ihop för dem som arbetar skiftestjänst och att det oftast är kvinnan som går ned i arbetstid, även i de fall då båda föräldrarna är skiftesarbetande. Hon betonar dock att det även finns fördelar med att vara kvinnlig polis. Ravald konstaterar att hon funnit forskning från USA som visar att när fler kvinnor kommer in i poliskåren blir det bland annat mindre konfronteringar vid ingripanden. *”Eftersom polisyrket traditionellt sett är ett mansdominerat yrke präglas det fortfarande av en manlig norm”*, säger Ravald. Som exempel på det har hon att uniformerna och utrustningen inte är anpassade för kvinnor. Allt från passformen på uniformsjackan, att skyddsvästen är för tung, till att det är svårt att utträta toalettbövan under stressfyllda situationer med uniformen som man bär vid demonstrationer och fotbollsmatcher är ett problem. Hon säger dock att de jobbar med att ändra och förbättra det. Ravald konstaterar att fastän polisen idag inte är jämställd så är det på väg åt rätt håll, vilket visas till exempel i att männen hos polisen i större utsträckning jämfört med andra organisationer tar ut sin föräldradighet. Hon menar att det visar på en tillåtande attityd hos polisen med att även män tar ut föräldradagar (Polisen, 2009).

Även i tidningen Sambandet (2009) diskuterades ämnet jämställdhet hos polisen. Carin Götblads som är länspolismästare i Stockholm berättar att även om hon tror att verksamheten stärks där en jämnare balans mellan kvinnor och män finns på chefsposterna, så ska man inte försöka uppnå det genom kvotering. Tjänsten skall istället tillsättas av den som är bäst lämpad för arbetet och där skall kön inte vara den avgörande faktorn. Det handlar om att hitta andra vägar berättar hon, till exempel genom att få fler kvinnor att söka till chefsposterna (Polisen, 2009). Året 2008 startades inom polisen i Stockholms län ”Q45+” som är en utbildningssatsning riktad till kvinnor i åldrarna 45 år och uppåt. Det är ett sätt att få fler kvinnor att söka till chefs- och arbetsledande poster. Från och med i år har namnet ändrats till ”Q40 Plus” och riktar sig numera till kvinnor i 40-års ålder och uppåt (Polisen, 2009). Inom utbildningen är inriktningen på ledarskap och rollen att vara chef. Utbildningen omfattar en personlig mentor, utformning av en individuell utvecklingsplan, intervjuträning, coaching samt konflikthantering (Polisen, 2009). Götblads berättar när hon fick posten som länspolismästare i Stockholms län var omkring 14 procent av cheferna kvinnor. Nu visar siffrorna att antalet kvinnliga chefer har ökat till 25 procent. Det är nästan en fördubbling av antalet kvinnliga chefer samt ett högre genomsnitt än landets övriga polismyndigheter har berättat hon.

## Andelen kvinnor i chefsfunktioner



Figur 7: Andelen kvinnor i chefsfunktioner. Diagrammet visar andelen kvinnor i chefsfunktioner under åren 2003-2008 vid polismyndigheten i Stockholms län (Polisen, 2009).

Det är på uppdrag av regeringen som Rikspolisstyrelsen har börjat satsa mer för att öka jämställdheten och mångfalden inom polisen. Projektet ska implementeras i polismyndigheten Skåne, Stockholm och Västra Götaland och för att det skall bli en möjlighet har regeringen tilldelat polismyndigheterna 4 miljoner kronor för år 2009 och 33 miljoner kronor för år 2010. ”Q45+” eller ”Q40 Plus” som det numera heter skall bygga vidare på erfarenheterna från SPIRA-projektet. SPIRA- projektet drevs i Stockholms län mellan åren 2005 och 2007. Projektet vände sig i första hand till kvinnor och män mellan 18 och 24 år med utomnordisk bakgrund. Rikspolischefen Bengt Svensons svar till det; ”Jag välkomnar regeringens uppdrag” (Polisen, 2009).

## 5 Empiri

*Kapitlet kommer vara uppdelat på sådant vis att vi först presenterar den manliga ledaren samt hans anställda och därefter den kvinnliga ledaren samt hennes anställda. I kapitlet kommer vi att beskriva deras bakgrund samtidigt som vi skall beskriva deras ledarskap och hur de fyra anställda ser på sina ledare. I kapitlet utgår vi från de 6 intervjuer vi har haft med dem. Vi kommer att ge de anställda fingerade namn, då anonymitet önskas.*

---

### 5.1 Den manliga ledaren

En god lyssnare som är orädd för att bestämma och som vågar ändra på redan dåligt fattade beslut. Han anser att en chef aldrig ska sträva efter att bli en populär chef, däremot skall chefen vara respekterad. Den manliga ledaren, polisområdeschefen för Stor Göteborg heter Lars Klevenparr och nedan skall vi beskriva hans ledarskap med allt från bakgrund till vad han anser om manligt och kvinnligt ledarskap.

#### 5.1.1 Bakgrund

Klevenparr är i 50-års ålder och har studerat ekonomi på handelshögskolan i Göteborg och därefter satsade han på polisyrket. Han har studerat interna ledarskapsutbildningar vid ett flertal tillfällen samt läst vid både Stockholms och Uppsala universitet. Dock var målet från början inte att bli chef. Tillfrågningarna om han kunde tänka sig arbeta i en chefsposition kom vid flera tillfällen och så småningom tog han tillfället i akt. Efter 15 år som både biträdande chef samt enhetschef och som före detta polisområdeschef för Älvsborg blev han efter årsskiftet 2009 polisområdeschef för Stor Göteborg.

#### 5.1.2 Ledarskap

Lars Klevenparr har i staben 25 anställda men totalt sett är de 1200 anställda. Dem han har mest kontakt med under sig är enhetscheferna. Det finns 10 enheter, således även 10 chefer för respektive enhet. Av enhetscheferna är 40 procent kvinnor men enligt Klevenparr är det fler kvinnor på väg.

Precis som alla människor har även Klevenparr svagheter och styrkor. Bland svagheter vill han ta med att han hade många förebilder på ledare och till en början strävade Klevenparr efter att vara någon annan än sig själv. Efter en tid kom han till insikt att det inte är något som kommer att hålla och att en person alltid måste utgå från sig själv. Han berättar att han är noggrann med sina brister, har bra koll på dem men strävar inte efter att försöka ändra på bristerna. I stället försöker han förstärka de bra sidorna. En av styrkorna enligt Klevenparr är att han är duktig på att engagera andra. Därutöver anser han sig vara väl medveten om vilket håll de alla ska gå åt. Klevenparr understryker vikten av att omge sig av personer med god kompetens för en person orkar inte alltid gå hela vägen själv. En annan styrka är att han vågar fatta beslut och dessutom är han orädd för att ändra på ett redan dåligt fattat beslut. Men samtidigt är han noga med att alla är med och tar ett medarbetaransvar. Det är betydelsefullt att de säger sin åsikt, för de får inte en bättre chef än de förtjänar. Det är viktigt att lyssna på sina medarbetare och

Klevensparr försöker göra det så mycket som möjligt. Om en underordnad chef vill ha stöd, skall han få det. En chef får aldrig kritisera en öppet. Däremot varierar det till vilken gräns medarbetarna kan vara med och diskutera besluten. Det är en situation som måste läsas av. Ibland har Klevensparr redan bestämt sig att han vill ha saker och ting på ett visst sätt. Han påpekar om han ständigt skulle göra som de anställda vill, skulle hans roll inte ha någon betydelse, det hade räckt med en som enbart lyssnar. Klevensparr har inga snabba beslut att fatta, han kan oftast sova på saken, till skillnad från hans operativa chefer som är ute och skall veta om någon skall gripas eller omhändertas på plats. Dock är han väldigt bestämd i sin uppfattning. Det kan även hända att de kommer fram till ett beslut men Klevensparr väljer att ändra på det om han anser att beslutet är fel.

Som yngre försökte Lars Klevensparr göra så mycket som möjligt själv, han ville visa att han kunde. Men med åren har han lärt sig att det inte går att göra allting själv och vågar nu istället delegera ut ansvar så mycket som möjligt. Resultatet blir inte alltid som han tänkt sig men det måste accepteras. Enbart vid större fel rycker han in och ändrar på dem. Det är en stor och omfattande verksamhet och enligt Klevensparr går det inte att försöka göra allt själv, tilliten för medarbetarna måste finnas där.

För ett välfungerande effektivitetsarbete är det viktigt med en verkande dagordning. Med långa möten är det centralt med en ordning och dessutom skall protokoll föras med frågor som skall tas upp eller anmälas. Däremot tas inte frågor upp som gäller specifikt en enhet, det kan enhetscheferna lösa via telefon eller vid andra tillfällen. Frågorna som skall tas upp är principiella frågor som gäller hela området, det vill säga Stor Göteborg. Därtill skall även tider hållas så strikt som möjligt.

Som ledare är det viktigt att tänka på att skapa engagemang samt visa vägen för de anställda. Klevensparr porträtterar upp en jämförelse med en fartygschef, han skall måla ut samt förklara var de skall ta vägen samt varför de måste göra det. En ledare skall likaså kunna motivera sina anställda. Han eller hon skall tala om *vad* de skall göra men inte *hur*. Medarbetarna ska själva kunna bestämma hur, annars stannar verksamheten upp om ledaren hela tiden skär in och bestämmer. Utöver engagemang, motivation och vägledning får det inte glömmas att riksdagen har beslutat om vad svensk polis skall utföra. Alltså måste även ledaren i den här positionen kunna bryta ner riksdagens beslut samt översätta dem till verksamheten.

Oavsett om det är av egen vilja eller inte, lär en ledare oftast känna sina medarbetare på ett mer eller mindre personligt plan. Klevensparr framhäver att det är han som sätter deras löner och han är den som kan påverka om en av de anställda vill söka ett annat jobb. Men han försöker att inte vara deras vän, då det kan försvåra ledarskapet. Till exempel är det lättare att säga till en som inte är nära på personlig plan, att han eller hon inte får ledigt just då eller att personen i fråga inte får någon löneökning. Dessutom anser han att medarbetarna är vänner på en helt annan nivå och att en chef alltid är just en chef. Han kan fika med dem i lunchrummet men på till exempel en personalfest påpekar han att stämningen inte blir fullt lika avslappnad med en chef i närheten. Men på något sätt kommer likväl de underordnades privata problem upp. *"När vi människor inte fungerar på våra arbeten, behöver det inte alltid vara att bekymret är på jobbet"* betonar

Klevensparr. Många gånger har de anställda problem hemma som medför konsekvenser på arbetsplatsen och det är något som inte går att frigöra sig ifrån. En ledare skall aldrig sträva efter att vara populär däremot skall han eller hon vara respekterad av sina anställda. Klevensparr själv tycker att han är duktig på att koppla ifrån problem hemma när han är på sin arbetsplats, däremot understryker han att det är naivt att tro att det inte påverkar. Att en människa ska vara hel är grundläggande annars fungerar personen i fråga inte som en ledare, eftersom tankarna riktas för mycket på en själv.

### **5.1.3 Manligt och Kvinnligt**

Som ovan nämnt i ledarskapskapitlet är Lars Klevensparr chef över 10 enheter, det vill säga att han har 10 enhetschefer under sig. 40 procent av dem är kvinnor och de strävas ständigt efter att få dit fler kvinnor. Klevensparr själv är engagerad i jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Vissa påstår att skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap påträffas medan andra inte håller med. Själv tror han inte att det finns ett selekterat manligt och kvinnligt ledarskap. Han anser emellertid att män tycker om när han bestämmer. Kvinnliga ledare brukar sträva efter att få alla delaktiga och det kan vissa män enligt Klevensparr se som en osäkerhet, för att intrycket av beslutssvårigheter påvisas. Trots det anser han själv att hans ledarskap är en blandning av manligt och kvinnligt ledarskap, då han själv i vissa sammanhang kan fråga *"Hur ser du på det här?"*. Om ledarna tar till sig ett blandat ledarskap och om kvinnorna blir fler i ledarskapspositionerna kan efterverkningarna bli att kvinnorna inte tvingas ta ett så kallat manligt ledarskap. Kvinnorna tar till sig en mer manlig roll för att de skall bli accepterade men långa loppet är det inte hållbart. Klevensparr vill även påpeka att det finns dålig manligt såväl som kvinnligt ledarskap.

Skillnader att leda över en man respektive en kvinna finns också där. Han lyssnar lite mer på sina kvinnliga chefer, då han som en man blir mer känslig för dem. Om det är genetiskt eller inte vet han däremot inte. Han anser att han är tuffare i sin kommunikation med männen än med kvinnorna, däremot är han rakare när han talar med kvinnorna. Enligt Klevensparr är det en omedveten handling och han jämför det med brandomen och skolgården; pojkar fick man slåss med till skillnad från flickorna. Klevensparrs närmaste chef över honom är en man, men under sina arbetsår har han haft både manliga och kvinnliga chefer och har själv inte känt att det är svårare att ha den ena eller andra chefen beroende på deras kön.

### **5.1.4 Organisation och kultur**

Klevensparr kan se polisens organisation och kultur som en sluten verksamhet. Han tror att det eventuellt beror på att polisen känner sig övergiven emellanåt, då politiska beslutsfattare inte vill kännas vid att polisen verkställer beslut som andra myndigheter beslutat om.

Kåranda kan vara något på både gott och ont. Inom polisen finns ett bra kamratskap och deras uniform stärker kamratskapet, men en negativ sida kan vara att så kallade subkulturer odlas.

Ledarskapet påverkas något av polisens organisation och kultur. En samhörighet kan finnas dem emellan, då både ledarna och deras anställda bär uniform. Men för övrigt

påverkas den inte enligt Klevenparr. Precis som i alla andra verksamheter är det viktigt med kommunikation, lyhördhet och delaktighet, och så är även fallet inom polisens verksamhet.

### **5.1.5 De anställda**

Anna och Anders, som vi har valt att kalla dem, arbetar båda på polisen i Göteborg. De har båda arbetat en längre tid inom polisen, sedan slutet av 80- och början av 90-talet och majoriteten där har varit män. Huruvida deras ledarskap påverkas, beroende på vem de leder över är inget de kan bekräfta. Anna påpekar att hon ser till personen i fråga och inte på det manliga eller kvinnliga, åtminstone inte på det medvetna planet. Däremot konstaterar hon att kommunikationen med kvinnor är lättare då språket de använder sig av är densamma. Hon betonar att olikheterna kan finnas vid det hon faktiskt ser. Anna kan med tiden se när en kvinna blir gravid och kan på så sätt ge henne stöd, medan hon inte ser männens fruar gravida, vilket försvårar att ge ett likvärdigt stöd. Även Anders betonar hur personligheten märks av mer än det manliga och kvinnliga. Han nämner som exempel en ledarskapsutbildning som skall anordnas, där ser han om personen har arbetat i 3 eller 25 år. Han finner att arbetslivserfarenheten spelar större roll än personens kön.

Efter många års anställning har båda fått erfara hur det är att ha både en manlig och kvinnlig ledare. Anders betonar ännu en gång att skillnaderna inte baseras på deras kön, utan på deras personlighet. Vissa ledare är säkra i sig själv och vågar delegera uppgifter medan andra försöker styra in i minsta detalj. Emellertid understyrker han att kvinnor brukar sätta foten för varandra, medan andra försöker vara manliga i en mansdominerad miljö. Han är noga med att framhäva det negativa med att hindra varandra samt att försöka vara någon annan än sig själv. Anna värderar sin manliga ledare för att han är mån om sin ledningsgrupp och för att han har en ambition om att få alla delaktiga. Klevenparr har enligt Anna god kunskap om hur det är att arbeta ute, vilket ger honom trovärdighet. Alla skall vara delaktiga i besluten men när det väl kommer till kritan kan han ta det beslut han skall ta. Klevenparr har mycket möten och är därför inte inne på sitt kontor ofta, men är alltid nåbar via telefon. Anders ser Klevenparr som en situationsanpassad ledare.

Skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap kan Anna inte finna på sin nuvarande och sina tidigare ledare, däremot kan hon se skillnader på sig själv och en manlig ledare. Anna hade lättare att prata med sin nuvarande manliga chef än sin tidigare kvinnliga chef. Men hon betonar att det inte beror på manligt och kvinnligt, utan på deras bakgrund och personlighet. Trots att hon understryker vikten av personlighet och bakgrund hos ledare, nämner hon likväl att en man lättare kan göra sig hörd till skillnad från en kvinna. Som kvinnlig polis måste personen i fråga visa att hon duger innan hon kan bli accepterad av kollegorna. Anna tror att mannen lättare blir accepterad och han uppfattas inte gnällig i samma utsträckning som en kvinna om de ifrågasätter någonting.

Anders lyfter fram de utmärkande dragen för polisens organisation och kultur. Polisen ser sig vara en oerhört viktig del i en kultur. Den enskilde polismannen har ensamrätt och skyldigheter, det vill säga monopol på mycket som andra inte har, vilket skapar en viss kultur. Ett exempel är när polisen anländer till en plats där en olycka eller ett brott har

skett, har han eller hon rätt att bestämma, polisen har monopol på vissa samhälliga frågor. Det leder oss rakt till kårandan. Anders framhäver att eftersom polisen har en sådan rätt att bestämma, kan de lätt bli ifrågasatta, även om de utförde sina uppgifter väl. En gemenskap kommer fram bland en så utsatt grupp som polisen. Det positiva med kårandan är att polisen skall visa handlingskraft. De är starka, eniga och demokratiska. Den negativa aspekten uppkommer med kårandans styrka. Kårandan kan bli så stark att den väldigt enkelt försvarar felaktigheter och misstag och ingen vågar stå upp för misstagen. Varje företag har egentligen kåranda, men då polisen ifrågasätts mer på grund av att de har monopol, kan den verka starkare än bland andra verksamheter.

Anna å andra sidan ser andra utmärkande drag för polisens organisation och kultur. Hon framhäver den starka sammanhållningen som finns där på gott och ont, men ser inte organisationen och kulturen som förändringsbenägna. Sammanhållningen mellan kollegorna är självklar med tanke på de upplevelser de har vart med om. I samband med upplevelserna blir det lättare att söka tröst hos varandra eftersom det är svårt för utomstående att sätta sig in i den yrkesrollen som definieras av polisen. Anna understryker precis som Anders deras makt, makten att kunna använda våld. Mentaliteten utvecklas till att ingen annan får tala om hur och vad polisen skall göra, eftersom de själva vet bäst. Som polis kan personen i fråga bli av med jobbet vid felaktigt agerande. Anna har själv inte upplevt att kollegorna håller varandra bakom ryggen, vilket leder oss ännu en gång till kårandan inom polisen. Hon betonar ännu en gång på gott och ont med förklaringen att det måste finnas ett samspel mellan kollegorna, då vissa uppdrag till och med är riskfyllda. I och med samspelet skapas en viss kåranda, som ett slags stöd för att orka stå ut i yrket, åtminstone som ingripande polis. Kårandan stöter inte ut kvinnor idag men förr var det svårare att hamna i en sådan mansdominerad värld. Fokuset låg på kroppsstorleken och kvinnor ansågs inte kunna utföra samma arbete. Kvinnorna hade lättare intagningskrav än männen och Anna refererar till att kvinnor kunde upplevas som ett hot, eftersom de är duktiga. Men det var dåtidens generation som var motståndare till kvinnor inom polisen, inte dagens generation, åtminstone inte i samma utsträckning. Kvinnan kunde förr uppfattas som inte lika fullgod polis och att åka med en kvinna i radiobilen kändes inte fullt lika säkert som att åka med män. Avundsjuka fanns även då kvinnor fick byta tjänst vid graviditeter.

Båda kan konstatera att ledarskapet påverkas av polisens organisation och kultur, dock har de olika syn på hur ledarskapet påverkas. Anna menar att polisens organisation har varit hierarkisk och manlig som inte släppte in kvinnor, men det har ändrats med tiden. Om det har skett frivilligt eller ej visste hon inte, men det är i vilket fall som helst positivt, enligt henne. Motståndet var större bland kvinnorna än bland männen förr. En av anledningarna kunde vara att det blir svårare att förlora mot en jämlike, det vill säga en kvinna än mot en man. Mannen förväntades vinna vid olika situationer. Det finns idag ett kvinnligt nätverk för att stötta och uppmuntra kvinnorna i deras yrkesroll.

Anders var inne på ett annat spår när ledarskapet och organisationskulturen nämns. Inom polisen har de en öppen demokrati med full insyn vilket leder till ett öppet ledarskapsklimat. Men det finns olika ledarskapsklimat. Dels finns det ledarskap som kräver snabba beslut och handlingskraft, vid till exempel en olycka. Dels finns det andra



ledarskapet i vardagen, som handlar om att leda vanliga vardagsfrågor. Ledarskapet inom den polisiära organisationen är ett situationsanpassat ledarskap.

## **5.2 Den kvinnliga ledaren**

Boel Peterson har varit polisområdeschef för Älvsborg sedan oktober 2009. Hon tycker det är av stor vikt att ha välmående personal och därutöver anser hon att det är viktigt att få ett helhetsperspektiv. Hennes uppväxt har format henne till den hon är idag, säger hon. Nedan skall vi beskriva hur Boel Petersson ser på ledarskap samt manligt och kvinnligt.

### **5.2.1 Bakgrund**

Boel Petersson är närmare 50 år och har en jurist examen i botten. Hon gick den gamla polischefsutbildningen som var en specialutbildning för ledare inom polisen. Kravet för att komma med i den utbildningen var just en jurist kandidat, att vara svensk medborgare samt att ha ett svenskt körkort. Utbildningen skulle ta tre år sammanlagt, där även ett års tjänstgörning ingick. Utöver det har Petersson även gått en utbildning som heter "Offentliga sektorns management program" som är institutet för företagsledning (IFL). Därutöver har hon även haft ett projektuppdrag; "Women to the top", som syftade till att få fram fler kvinnliga chefer inom den statliga sektorn. Under våren 2009 deltog hon även i en kurs på Handelshögskolan i Göteborg, där hon läste "Att leda och styra i offentliga organisationer". Anledningen till att Petersson sporadiskt utbildar sig är att hon anser att det är ett måste att kompetensutbilda sig hela tiden.

Boel Petersson har tidigare varit ställföreträdande chef, mellan åren 1999-2004, innan hon drog igång med alla utvecklingsprojekt, dock har hon aldrig arbetat som en vanlig polis. Trots att hon inte varit en vanlig polis har hon haft praktik, där hon varit ute och arbetat samt kört radiobil, just för att lära sig yrket från grunden.

### **5.2.2 Ledarskap**

Boel Petersson sökte in sig på den speciella polischefsutbildningen just för att hon ville nå en högre chefsposition. Hon är en ledare som tror på delaktighet och att besluten måste förankras så mycket som möjligt. Annars kan förankringsprocessen ske i efterhand vilket medför svårigheter. Enligt Petersson är det av stor vikt att tillsammans komma fram till bra beslut. En fundamental företeelse är att kunna se en helhet och dessutom få cheferna på de andra nivåerna att ta sitt ansvar. Däremot anser hon inte att hon har lyckats utföra det till fullo och ser svårigheten i kommunikationsbristen. Boel Petersson anser sig vara bra på att försöka använda sig av medarbetarnas kompetens och hon brukar inte fatta snabba beslut. Desto fler personer med varierande kompetens som är med och beslutar desto bättre blir resultatet menar hon. Dessutom ser hon sin öppenhet som en fördel, alla kan komma till henne och säga vad de tycker och tänker. Å andra sidan tror hon att det finns dem som ser det som obeslutsamhet med en ledare som vill att alla skall vara med och bestämma. Men hon är inte rädd för att fatta beslut, snarare det att hon inte vill fatta beslut som inte är förankrade och inte är väl undersökta. Ibland kan hon välja att ändra på ett redan fattat beslut men enbart om fler personer har sagt att beslutet inte blev lyckat. Följaktligen tittar de närmare på problemet och ser om en ändring krävs. Hon tycker att interaktioner mellan människor är roligt och tror därför att hon på lång sikt blir en bra ledare. Enligt Petersson är hennes svagheter att hon ibland kan uppfattas som ostrukturerad. Hon är ingen riktig analytiker och inte heller någon sifferperson. Därför är

det viktigt att ha duktiga människor runt omkring sig som kan komplettera ens egna brister och Petersson ser till att de människorna finns i hennes stab.

Som ledare skall effektivitetsarbete utföras, och Petersson anser att det är viktigt att fundera kring hur de alla skall kunna utveckla det. Kommunikationen och tydligheten i vem som säger vad och vem som gör vad, är essentiellt, för det i sin tur genererar ökad effektivitet och missförstånden blir färre.

För att kunna sköta sitt arbete på ett bra sätt brukar även Petersson delegera ut arbetsuppgifter. Om det till exempel handlar om personalfrågor så skall de vara hos den personalansvariga och så vidare. Respektive person skall ha uppsikt över sitt ansvarsområde. Emellertid anser hon att det är viktigt som en ledare vara införstådd i problematiken, annars blir det lätt hänt att hon personen i fråga sitter bakom högarna och ser inte längre helheten. En ledare skall inte enbart kunna delegera ut ansvaret utan även vara synlig för personalen och träffa dem med jämna mellanrum. Petersson har varit problemområdeschef i Älvsborg en för kort tid för att själv kunna säga om hennes anställda uppfattar att hon finns där för dem. Men hennes intention är att de skall känna så. Hon vill påpeka att hon alltid lyssnar på de anställda men att hon aldrig kommer gå förbi deras respektive chefer, då det måste finnas en beslutsordning och beslutsväg för att alla skall kunna ta ansvar på rätt nivå. Hon kan inte ta sina underordnades ansvar.

Enligt Petersson är det centralt att som ledare på hennes nivå kunna se helheten och hitta ett mönster, en röd tråd som fungerar. Hon vill ha välmående samt välmotiverad personal och det är ett ansvar hon själv måste ta, berättar hon. För att lyckas med det pågår det en rad olika aktiviteter. En lokal arbetsmiljö kommitté finns till exempel, samt skyddsronder. De har dessutom utbildningsdagar som all personal skall delta i.

Boel Petersson anser att det är viktigt att lära känna sina medarbetare och gör det via utvecklingssamtal, men det får däremot inte inskränka på arbetet. Stora saker som händer i medarbetarnas privatliv är viktigt att veta, som till exempel att en familjemedlem blivit svårt sjuk eller en skilsmässa. Då kan ledaren urskilja hur den anställde mår, men generellt sätt är det inte av intresse att veta av de vardagliga bekymmer som sker i medarbetarnas privatliv. Hon anser att chefskapet försvåras då det föreligger en djupare vänskap på ett mer personligt plan.

Petersson säger att uppväxten formar en människa till den han eller hon är idag och det påverkar även ledarskapet. Att ha social kunskap samt empati är viktigt, berättar hon. Petersson tror att ungefär 20 procent är rent biologiskt när det kommer till ledarskap och de andra 80 procenten förvandlar personen i fråga själv. Även under tiden en person är ledare, utvecklas denne jämt och ständigt.

### **5.2.3 Manligt och kvinnligt**

Boel Petersson ansvarar för 430 personer, det vill säga dem som arbetar i polisområdet. I ledningsgruppen är de 15 chefer, inklusive Petersson, varav 10 procent är kvinnor. Hon anser att det är lite unikt just nu, då de är två kvinnor som driver området. Hon finner

inga direkta skillnader i att leda över kvinnor jämfört med att leda över män, hon menar att fokus ligger på individen i fråga. Det finns skillnader mellan kvinnor och kvinnor, lika så mellan män och män. På grund av olikheterna mellan samma kön blir det omedelbart svårare att säga huruvida skillnaden enbart finns mellan män och kvinnor. Däremot anser Petersson att hon har lättare att vara förtrolig med kvinnor. Givetvis finns det män som är lätta att kommunicera med likaväl som det finns kvinnor. Men generellt är det lättare att diskutera vissa frågor med kvinnor. Det finns en större omvårdnadsfaktor i det kvinnliga ledarskapet än i det manliga. Men det finns undantag som bekräftar regeln.

Petersson har inte själv känt av att hon behandlats annorlunda för att hon är kvinna, snarare för att hon varit yngst ganska länge. Det tror hon har att göra med kompetensen, eftersom hon är inriktad i humankapital vilket är unikt i männens värld, där de fokuserar mer på mål, resultat och pengar. I stället är hon övertygad om att män rekryterar män, eftersom de manliga normerna gäller än idag i den polisiära organisationen, vilket medför svårigheter för kvinnor som vill komma in. Hon har själv tänkt på om hon någon gång har gjort samma sak och nekar till det, utan säger att när hon rekryterat kvinnor så har det berott på att de har varit mer kompetenta. Men många kvinnor vill heller inte ta ett sådant stort ansvar och vissa vågar inte heller för att riskera att hamna i en fälla och det är något som behöver arbetas med.

Traditionellt är den polisiära verksamheten en manlig hierarkisk organisation och först det senaste årtiondet har kvinnor och andra personer än den traditionella militärfokuserade medelklassmannen kommit in på arenan. Att vara en kvinnlig ledare i en mansdominerad organisation är spännande, intressant och en utmaning enligt Petersson. Hon tänker egentligen aldrig på hur många kvinnor som finns runtomkring. Hon har inte stött på personer som har haft svårigheter med att hon är en kvinnlig ledare, däremot kan det ibland ske att personer hälsar på hennes manliga kollegor och tror att dem är cheferna. Så än finns det självklart en bit att gå innan fördomarna är borta.

Som ledare skall en balans hittas, en ledare behöver inte vara för högljudd, eller som kvinna mer manlig. Självt anser Petersson sig inte vara mer manlig i sitt ledarskap, hon är helt enkelt den hon är, en person som älskar att bestämma och blir frustrerad när saker och ting är ostrukturerade.

#### **5.2.4 Organisation och kultur**

Polisens kultur finns för att klara det svåra uppdraget, det är svårt att veta vad som skall komma och när snabba ryck uppkommer. Av den orsaken är det grundläggande med tydligt ledarskap och handlingskraft. Det är en vanlig bild hos polisen och sättet att uttrycka sig på sker genom den jargong, kultur som skapas för att kunna lätta på trycket som tyvärr inte kan lättas på hemma, då ingen kan förstå en.

Kåranda kommer från kulturen och det är viktigt att tilliten finns bland alla medarbetare, speciellt när det verkligen gäller. Det kan jämföras med till exempel sjukvården, där även de arbetar situationer där snabb handlingskraft krävs.

Petersson anser att som ledare är det oerhört viktigt att känna till varför människorna i organisationen uppför sig som de gör. Det är likaså betydelsefullt att arbeta på ett

professionellt sätt och låta värdegrunden ta över de negativa delarna av kulturen. En negativ yttring är föraktet över cheferna som ”inte har en aning om innebörden att jobba i yttre tjänst”. Kommunikationen måste förbättras där, så att en förståelse för varandras uppdrag fås.

### 5.2.5 De anställda

Sara och Sven, som vi har valt att kalla dem, är båda anställda hos Polisen i Borås. Sara har arbetat inom polisen sedan år 2000 och Sven sedan 1975. Deras erfarenheter skiljer sig åt, de arbetar nu med olika uppgifter och har även gjort det i tidigare anställningar. På staben, där Sven arbetar, är majoriteten kvinnor, medan Sara mest arbetar med män. På frågan om de leder olika beroende på vilket kön de arbetar med, svarar de att det inte är en medveten handling. Sven lyfter fram kvinnornas raka kommunikation och Peterssons fokus på individen, vilket skiljer sig från många andra ledare, där bland annat mål och siffror kan vara mer i fokus. Även Sara betonar Peterssons förmåga att ta hand om sina medarbetare, vilket hon ser som ett positivt agerande.

Åter till manligt och kvinnligt ledarskap och Svens åsikter om ledarskapet. Precis som Sara har han haft bådadera typerna av ledare. Huruvida deras ledarskap skiljde sig åt på grund av kön kan han inte säga. Det är snarare individen i fråga samt dåtidens och nutidens ledare som spelar större roll än det manliga och kvinnliga. När skillnaderna diskuterades var han noga att påpeka att stereotyperna inte kan appliceras direkt på respektive kön. Männen anses mer som raka när de fattar beslut, men han ville påpeka att det även finns kvinnor som arbetar på det viset. Han ville dock påpeka att kvinnorna kan vara mer lyssnande samt vårdande på så sätt att de tar mer hand om personer omkring sig. Dock gäller det inte alla kvinnor. För övrigt anser han det inte som en svaghet när ledare vågar lyssna samt släppa in andra medarbetare. Sara jämför gärna sin nuvarande kvinnliga ledare med sin tidigare manliga ledare. Hon betonar till deras likheter där de båda bland annat var duktiga på att delegera ut uppgifter. Hennes före detta ledare var även han mån om sina anställda och duktig på att lösa konflikter på plats. Sara såg det som en fördel, då en ledare inte enbart skall finnas till vid tillfällena då allting flyter på, utan även vid de svårare tillfällena.

Polisens organisation och kultur är väldigt speciell enligt dem. Polisens roll är att vara en avspeglning av samhället och de skall bemöta all typ av brott som förekommer. De skall vara en organisation som går in i samhället som en aktör, där brott bekämpas samtidigt som de skall vara en stödjande och hjälpande funktion i samhället. Sara har aldrig arbetat som en polis i grund och botten men Sven som själv har kört radiobil hade en del åsikter om den omtalade kårandan inom polisen. Kårandan handlar om att finnas där för varandra, i en positiv bemärkelse, där de skall skydda varandra i farliga situationer. Poliserna skall ta hand om varandra på både personlig och yrkesmässig plan. Positiva delen med kårandan är att de blir som en stor förening, där arbetet kan klaras av med hjälp av varandra. Kårandan påverkas däremot inte av organisationskulturen enligt Sven. Både Sven och Sara som arbetar inomhus kan konstatera att kårandan inte märks av i samma bemärkelse som ute i tjänst. Sara påpekar att människor lätt kan glömma av dem som sitter inomhus, då de inte syns i lika stor utsträckning såsom kollegorna som är ute i tjänst.

## 6 Analys och avslutande diskussion

*Kapitlet analys och slutsats kommer att handla om vår resa under forskningens gång. Vi skall göra en analys av teori och empiri och därefter kommer den avslutande diskussionen och slutsatsen. Kapitlet kommer att färgas av våra personliga värderingar. Förslag ges avslutningsvis på vidare forskning inom området ledarskap.*

---

### 6.1 Analys

Mycket forskning har skett kring ledarskap, organisationer samt manligt och kvinnligt och ständigt påminns vi av de stereotyper som färgar vår vardag. En bra ledare skall med sina arbetare kunna situationsanpassa sig och uppnå organisationens mål. Samtidigt skall ledaren vara emotionell, men ändå ha auktoritära inslag vid behov. Så stämmer forskningens teorier med det vi idag ser inom polisens organisation?

#### 6.1.1 Organisationskultur

Som vi har nämnt i teorikapitlet består organisationskultur av värderingar, antaganden, normer och artefakter som delas inom organisationen (McShane & Glinow, 2008). Polisen har en speciell kultur, då de är en speciellt utsatt grupp i samhället. De skall tjäna och avspegla samhället, de har monopol på vissa handlingsåtaganden och starka normer. Kårandan kan ses som en stark norm, där poliserna ger skydd åt varandra. I en utsatt yrkesroll som deras, upplevs ibland situationer som inte är ens tänkbart för många andra. Automatiskt söks ett stöd hos sina kollegor som skall finnas där när en polis vill lätta på hjärtat. De skall kunna klara av situationer som är otänkbara för många andra. Resultatet blir att poliserna bildar en slags familj och de skyddar därför varandra i åtskilliga situationer. De blir varandras trygghet och i vått och torrt skall de stå upp för andra. I teorin nämnde vi att kulturen kan urskiljas som organisationens personlighet. Kårandan är en del av polisens organisationskultur och visst syns den starkt. Den kulturen, kårandan, finns säkerligen på många andra företag men sannolikt inte i lika stor utsträckning och är inte lika starkt som inom polisyrket. Kårandan i sin tur påverkar de anställda till att handla på ett visst sätt. Den starka sammanhållningen och tryggheten medför att de anställda skall finnas till hands för varandra i alla tänkbara situationer. Den polisiära familjen som skapats, finns nu på gott och ont, för att skydda sig från omvärlden som inte har full förståelse för poliserna och vad yrket innebär.

Det i sin tur kan leda till de anställda skyddar varandra då de inte skall skydda varandra. Fel som görs medges inte och de skall helst inte heller medges inför chefen. Kollegorna skall hellre själva varna sina kollegor om felet. Att springa till chefen eller att säga ifrån när fel har begåtts kan leda till att personen i fråga känner sig utfryst, då denne valt att "skvallra" om händelsen. Den starka kårandan finns där på gott och ont. Poliserna skyddar varandra och "håller varandra om ryggen", vilket är bra. Däremot avslöjas misstagen inte i första hand. Det kan ha sina för- och nackdelar att de inte avslöjas. Tryggheten finns där, men ett misstag är alltid ett misstag. Just för att inte smutskasta

varandra och för att visa de bra sidorna, kan det vara viktigt att tänka sig för vad som skall och inte skall sägas.

Organisationens gemensamma värderingar och antaganden av kulturen relaterar till varandra och styr preferenserna som påverkar resultat och handlingssätt. Inom polisen ses de gemensamma värderingar mycket tydligt. De har en värdegrund att följa och de är formade att agera på ett visst sätt. Polisen styrs starkt av lagar, men skall ändå visa handlingskraft. Så kallade subkulturer kan skapa konflikter och osämja vilket påpekas av en av polisledarna. Ledaren anser att för stark kåranda kan skapa sådana subkulturer. Kårandan, som nämndes i stycket ovan, kan frysa ut en person som vågar gå mot strömmen. Skall det vara så i ett yrke, speciellt i ett yrke som arbetar för att skapa rättvisa i samhället? Den polisiära subkulturen skiljer sig något åt från teorin. Enligt teorin kan subkulturer bland annat hjälpa de anställda att inte följa en organisations värderingar blint (McShane & Glinow, 2008). Samtidigt som kårandan kan påvisa gruppförtryck internt, kan den även vara en fördelaktig sida inom polisen, genom att skapa den familjära känslan och en ökande vilja för de anställda att gå till sitt arbete.

För att återgå till polisens värdegrund, som innefattar orden engagerade, effektiva och tillgängliga, som skall visa hur polisen skall arbeta. Men frågan är den om etik och moral bör hamna i polisens värdegrund? Eftersom de inom polisen starkt för jämställdhet, kan arbetet förenklas och bli tydligare om de följer etik och moral. På så vis kan de negativa aspekterna inom kårandan allt mer suddas ut, och förhoppningsvis stegvis försvinna och radera bilden av gruppträck inom kårandan.

Även ledarskapet påverkas av samhällets eller organisationens kultur. Ledarna inom polisen själva påpekar det. Vissa av respondenterna anser att ledarskapet påverkas då uniform bärs av både anställda och andra menar att ledarskapet påverkas av bland annat polisens hierarkiska ledning. Inom polisen finns det olika ledarskapsklimat. Vi har de ingripande poliserna och av dem krävs oftast snabb handlingskraft medan poliserna på kontoren skall hantera vardagliga frågor. Det är grundläggande för ledarna att veta varför människorna i organisationen uppför sig på ett visst sätt. Handlingskraft och tydlighet är grundläggande inom polisen speciellt för de ingripande poliserna. Men vi kan se det som en självklarhet att ens ledarskap påverkas av organisationskulturen. Vi människor brukar anpassa oss till den grupp vi umgås med, till det samhälle vi bor i eller till den arbetsplats vi befinner oss på. Hur individuella vi än vill vara påverkas vi likväl om och om igen av faktorer runt omkring oss. Likaså påverkar polisens organisationskultur och kårandan de anställda. Tyvärr anammas ibland organisationskulturen på felaktigt sätt, dess kontenta kan stundom misstolkas samt missbrukas. Det skapas en makt inom kårandan, där majoriteten visar vad som gälla skall, medan de som går mot strömmen snarare råkar illa ut än blir hjältar. För ledare kan det innebära att de vid anställning endast tar in män, då hela polisens organisation är mansdominerat och manliga normer har anammats. Att strida mot det kan i sin tur leda till motreaktioner från den hierarkiska styrelsen och en utfrysning kan ske. Om det är en medveten handling, har jämställdhetsarbetet inom polisen varit förgäves, speciellt inom en organisation som arbetar för mänskliga rättigheter och som skall skydda samhället från det onda. Det är lätt hänt att poliserna, precis som alla andra individer, arbetar som de lärt sig och anammar organisationens

kultur utan att ge en tanke på om den är fördelaktig eller inte. Den konservativa bakgrunden och bilden av hur en polis skall vara, det vill säga en stark man, kan omedvetet leda till val som egentligen inte hade utförts i en annan organisation. Det kan i sin tur leda till att kvinnor känner sig utfrysta och ovälkomna till polisen. En synvinkel som inte tänks på i sådana situationer är att poliser inte enbart skall vara stora, starka och göra uttryckningar. Det krävs andra insatser inom polisen än enbart de fysiska insatserna, där männen kan rycka ut. Poliser har bland annat uppdrag i spaning, som fungerar mycket väl för kvinnor. Trots det är de fysiska kraven höga, vilket gör det svårare för kvinnor att klara av inträdesprovet. Ett mansdominerat yrke kan även få kvinnorna att inte våga söka i lika stor utsträckning just med tanken, att de inte kommer klara sig i den miljön. Likaså gäller det för män i kvinnodominerade yrken som kan föreställa sig att de inte gör ett lika bra jobb som sina kvinnliga arbetskamrater, detta efter antydningar från samhället. Vi har fått en bild av hur vi ska bete oss, när det skall ske och varför vi ska bete oss just så. Samtidigt som det är svårt för kvinnor att komma in till polisen är det viktigt att inte sänka kraven allt för mycket på vad som fordras för att bli polis. En polis skall fortfarande kunna vara i fysiskt gott skick och kunna utstå stor påfrestning. Alltså går det inte att enbart sänka inträdeskraven för att visa att de arbetar för jämställdhet, utan snarare visa att kvinnor är lika välkomna och motivera dem till att ta steget fullt ut till polisvärlden om så önskas. Hur vi än vrider och vänder på situationen, så har den allt mer förbättrats, och det konservativa tänket försvinner sakta men säkert i samband med den nya generationens uppväxt, där pojkar och flickor enbart är barn och män och kvinnor är vuxna människor.

### **6.1.2 Manliga och kvinnliga stereotyper**

Ledarskap handlar om att kunna leda en grupp människor utan att använda tvång (Lennér- Axelsson & Thylefors, 2006). Inom polisen ser de vikten av att alla skall samarbeta och medarbetarna skall motiveras, känna sig delaktiga men även få känna på ansvar. Det demokratiska ledarskapet verkar vara en ren självklarhet och de auktoritära dragen syns till vid ett fåtal tillfällen. Precis sådant agerande förväntas av en ledare, de skall påverka organisationens medarbetare. Både det relationsinriktade och uppgiftsinriktade ledarskapet ses hos ledarna inom polisen. De lägger fokus på sina anställda samtidigt som de får vägledning att uppnå de mål som skall uppnås. En intressant faktor är att de båda ledarna arbetar på snarlika sätt då det kommer till hur de skall leda. Även de anställda uppfattar arbetssätten mer eller mindre av samma art. Dagens samhälle och utbildning kan ha påverkat det agerande vi idag ser hos ledarna. De skall kunna känna av när det är rätt tillfälle att agera på ett visst sätt, när den demokratiska delen skall komma in och när den auktoritära ledaren skall träda fram. Ändå finner vi manliga och kvinnliga drag som kan förknippas med stereotyperna. Den manliga ledaren återspeglar de auktoritära dragen som är karakteristiska för en manlig ledare medan den kvinnliga ledaren påvisar en mer mjukare sida, en utmärkande kvinnlig ledarstil. De auktoritära dragen kan ses på den manliga ledarens sätt att på egen hand våga ändra på redan dåligt fattade beslut, medan den kvinnliga ledaren föredrar att föra diskussioner med sina anställda och på så vis tillsammans komma överens om ett nytt beslut. Klevenparr påpekar att en ledare skall våga sätta ner foten, ännu ett karakteristiskt manligt drag medan Petersson snarare vill vara en stödperson.

Trots de få aspekter som liknar stereotyperna vill vi inte generalisera manligt och kvinnligt ledarskap med dem. Under arbetets gång har vi påvisat flera modeller med snarlika stereotyper och kan inte riktigt hålla oss fast vid dem. Det är lätt att skriva ner stereotyper, antagligen är de kopplade till en historisk bakgrund, där kvinnan en gång i tiden var underordnad mannen. Vi talar nu om tider, som antikens grekland, Jesu tid, medeltiden, ja helt enkelt fram tills kvinnor i den moderna tiden börjat skaffa sig mer och mer makt. Historien visar att mannen var den starke överordnade medan kvinnan var den barmhärtiga varelsen som tog hand om familjen väl. I vår moderna tid har vi utvecklats så pass att stereotyperna snarare är föråldrade skrifter än några fakta vi kan utgå ifrån.

Det nämns inom polisen, jämt och ständigt, att personligheten påverkar ens agerande och inte det manliga och kvinnliga. Om vi ser till de anställda och deras syn på en bra ledare, så talar de alla om att ledaren skall finnas där för sina medarbetare, kunna lyssna och även lösa konflikter. Både de manliga och kvinnliga anställda är enhetliga på de aspekterna och det visar sig att både den kvinnliga och manliga ledaren arbetar på likartade sätt ur många synvinklar. De har förmodligen hittat sin roll där de lyckats balansera att vara ledare samtidigt som de kan vara måna om sina anställda. Ingetdera tenderar att vara typiskt manligt eller kvinnligt, utan snarare en bra blandning av de båda könen. Och det är viktigt att könet kommer i andra hand medan kompetensen belyses. Idag är det allt svårare att beskriva en stereotyp man och en stereotyp kvinna. Inom sjukvården finner vi manliga och kvinnliga sjukskötare och sjuksköterskor. Med på flygresan finns manliga flygvärdar liksom kvinnliga flygvärdinnor. Inom sporten hör vi manliga stjärnspelare, men likväl finner vi kvinnorna där på toppen. Listan kan med andra ord göras oändlig, gränserna mellan könen suddas ut med all hast ju längre fram i tiden vi kommer. Vi är väldigt individuella varelser och det finner vi i ledarskapet likaså. Manliga ledare med ”mjukare” sida och kvinnliga ledare med ”manliga drag”. Istället för att kalla det manliga och kvinnliga drag, kan vi inte istället nämna det som *personliga drag*?

När vi nu sett till de olika grunderna som påverkar ett ledarskap kan vi konstatera att manligt och kvinnligt inte är det enda skälet till hur vi agerar i olika situationer. Det är en del i kugghjulet som får oss att rulla. I genusforskningen sägs det att vi förväntas bete oss på ett visst sätt utefter könet vi tillhör (Järvinen, 1996). Däremot ser vi motsättningar gång på gång, både inom polisen och i resten av samhället. Idag är det inte lika märkvärdigt att se en kvinnlig polis eller en manlig sjuksköterska. Kvinnor och män kan idag klara av det mesta och behöver inte på samma sätt placeras i olika fack. Enligt Hirdman (2001) formas vi som barn till flickor och pojkar och det i sin tur återspeglar vårt beteende även i framtiden. Vi förväntas därefter bete oss på ett visst sätt av samhället. Men frågan är om det är en biologisk handling att pojkar vill leka med bilar och flickor med dockor. Stereotyperna byggs sakta men säkert på redan med hjälp av barnlek och vi arbetar starkt med att jämna ut ett visst beteendemönster som finns i samhället, utan att tänka på om det finns handlingar som faktiskt ligger inom oss rent biologiskt. Lika mycket som vi läser om alla stereotyper och lika mycket som samhällets invånare försöker uppfostra sina barn utan att dra gränser vid pojke/flicka, måste vi se om det är ett fördelaktigt agerande. Det är nästan tabubelagt att kommentera att pojkar skall



vara pojkar och flickor skall vara flickor. Men kanske kämpar vi emot något som ligger oss så naturligt, sedan mänsklighetens existens. En pojke som vill leka med bilar och en flicka som vill leka med dockor kan likväl vara personliga drag, precis som om de skulle ha skett en omvänd lek. Att låta pojkarna spela fotboll och flickorna leka med dockvagnar, behöver inte nödvändigtvis betyda att vi följer några stereotyper utan snarare följer en personlig begäran, barnets önskan att få leka med en viss leksak eller på ett visst sätt.

Oavsett om vi av naturliga skäl beter oss som vi gör, eller om vi är uppfostrade att göra så, kan vi se att samhället inte i samma utsträckning har krav på oss där vi skall göra en viss sak beroende på vilka vi är. Med kvinnornas intåg i arbetslivet har det förts diskussioner kring huruvida kvinnorna har samma möjligheter att göra karriär som männen (Thúren, 2002). I arbetslivet anses normerna vara manliga och kvinnorna måste därefter hävda sig och prestera högre (Wahl et al., 2001). Trots det kommenterar kvinnorna att motståndet oftast är högre hos andra kvinnor än hos männen. Enligt en kvinnlig respondent är det avundsjuka som skapas, då den kvinnliga chefen vågade göra något den kvinnliga anställda inte vågade. Istället för att ställa upp för varandra blir det snarare en konkurrens där de baktalar och motarbetar varandra. Ännu en gång krockar åsikterna med teorierna som påpekar att männen skulle vara hindret för kvinnans framgång. Mycket väl kan en rädsla existera hos den kvinnliga anställda som gör att hon inte vågar klättra i karriärstegen och ett perfekt sätt att ursäktas är att skylla på, eller sätta foten för en annan kvinnlig kollega som faktiskt vågar agera fullt ut.

I teori kapitlet nämns hur individen hamnar i kulisserna då könsrelaterade frågor tar plats (Eagly & Karau, 2002). De inom polisen ansåg istället att det är just individen de ser till. Personen i fråga är viktigare än dess kön. Och det påpekas ständigt att människor runtomkring dem inte beter sig efter en viss stereotyp. Det har funnits kvinnliga chefer som varit mer hårda och auktoritära och vice versa. Hur kommer det sig att individen hamnar i kulisserna vid diskussioner kring manligt och kvinnligt, medan det är tvärtom inom polisen? En tankegång är jämställdhetsarbetet polisen arbetar starkt för. De kanske inte vill medge könsrelaterade skillnader just för att det skall vara jämställt. Det starka arbetet får då inte hämmas av tankesätt som påvisar annat än jämställdhet. Minsta lilla felsägning kan leda till konsekvenser som konstaterar annat än det de faktiskt arbetar för. Det blir då kanske lättare att blunda för de manliga och kvinnliga skillnaderna och istället fokusera på just individen. Å andra sidan kan de, efter en tids arbete för jämställdhet inom polisen, fått en ny insikt, där de faktiskt ser att vi är egna individer. Det i sin tur kan leda till att de anställda ser till individens färdigheter och kunskaper och inte till de könsrelaterade stereotyperna, vilka snarare kan ses som en överdrift än typiska manliga och kvinnliga drag. Det som inte tänks på inom modellerna för manligt och kvinnligt ledarskap är att det finns olika slags ledare. I modellerna finns enbart manliga och kvinnliga stereotyper. Men hur jämförs då en äldre och en yngre manlig ledare, eller en yngre och äldre kvinnlig ledare. Har de samma stereotyper? Hur jämförs en äldre man som blivit ledare samtidigt som en yngre man och detsamma med kvinnliga ledare? Hur skall en äldre manlig ledare jämföras med en yngre kvinnlig ledare och samma sak med en yngre manlig ledare och en äldre kvinnlig ledare? Organisationskulturen såväl som utbildningen påverkar ledarskapet. Hur ser stereotyperna ut då? Så mycket kan påverka

oss individer och trots det tas banala exempel upp kring manliga och kvinnliga stereotyper.

## 6.2 Slutsats

I vår uppsats har vi forskat kring ledarskap, manligt och kvinnligt samt sambandet mellan ledarskap och genus. Det har sedan applicerats på den polisiära verksamheten, en mansdominerad värld som arbetar för jämställdhet. Manliga och kvinnliga arbetare arbetar olika inom polisen. Vissa har en mjukare ledarskapsstil, andra har en mer auktoritär ledarskapsstil. En del tycker att kvinnorna är mer inställda på att få med sina anställda i besluten andra kan anse att även männen gör samma sak. Men huruvida ledarskapstilarna påverkas av ens kön är inte lika enkelt att klargöra. Männen och kvinnorna arbetar olika, men olikheterna påverkas av många fler faktorer än just det manliga och kvinnliga. En persons bakgrund, erfarenheter, ålder, utbildning påverkar likväl som de könsrelaterade faktorerna. Personalen påverkar även dem, då en ledare måste agera olika beroende på *vem* de leder över.

Skillnaderna i ledarskapstilarna finns och ledarna är väl medvetna om dem. Dock medges inte skillnadernas ursprung i det kvinnliga och manliga utan i personen i fråga. Samtliga respondenter inom Polisen var noga med att betona personlighetens roll hos en individ. En kvinnlig stereotyp har en mjukare ledarskapsstil men det behöver inte nödvändigtvis betyda att en kvinnlig ledare är sådan i praktiken. Likaså gäller det för männen som anses enligt stereotypen vara mer auktoritära i sitt ledarsätt och ändå kan vi finna manliga ledare med mjukare drag. Skillnaderna finns men påverkas av så mycket mer än det könsrelaterade.

De mönster som formas inom Polisen hos ledarna påverkas en hel del av den organisationskultur de rör sig i. Poliserna är extra utsatta då deras arbete går ut på att skydda samhället och de har i stort sätt monopol på att bland annat använda våld. Den starka kårandan, där de skall vara stöd för varandra, påverkar således de mönster som formas. Ett vanligt uttryck är ”Vi blir som vi umgås” och uttrycket är även applicerbart på polisens verksamhet och på de olika mönster som sammanfogas. Då en speciell organisationskultur finns, börjar de anställda per automatik anpassa sig efter situationen. Det finns skrivna och oskrivna regler för hur vi människor kan och skall bete oss i en viss miljö. Det kan gälla hur vi beter oss i ett visst land, i en viss kultur, inom en viss religion eller i det här fallet inom en viss organisation. Mönstren formas och det blir enklare att anpassa sig, att veta vad som gäller. Mönstren blir ett stöd och en grund för sammanhållningen, där alla skall känna sig lika. Speciellt i den utsatta miljön blir mönstren som skapas ett skydd och gemenskap för den verklighet poliserna lever i, som vi andra inte har full förståelse för. Ledarskapet färgas dessutom av den handlingskraft som krävs av dem, speciellt bland ingripande poliser, där en snabb handlingskraft är av stor vikt.

Både den manliga och kvinnliga ledaren har likheter samt skillnader i sina ledarskapstilar. Likheterna är att de skall delegera ut uppgifter till sina anställda och båda kan fråga sina medarbetare innan beslut fattas. Det kan kopplas till den demokratiska ledarskapstilen, där ledarna vill få med sina anställda i beslutsfattande. De olikheter vi

finner är ett mer auktoritärt drag hos den manlige ledaren, som bland annat vågar på egen hand fatta redan dåligt fattade beslut. Den kvinnliga ledaren däremot diskuterar med sina anställda om ett beslut verkar dåligt och de skall gemensamt kunna fatta ett nytt beslut. Det här ledarskapssättet påvisar en mjukare sida, ett stereotypiskt kvinnligt drag. Så visst stämmer stereotyperna en aning på den manliga och kvinnliga ledaren men inte till fullo. Exempel på stereotyper som faktiskt stämmer överens med ledarna är att den manliga ledaren bland annat är oberoende. Den manliga stereotypen är en ”ledare och beslutsfattare” (Morgan, 1999). Klevenparr har själv sagt att han måste sätta ner foten ibland, för att det är en ledares roll. Annars kunde de inom polisen lika väl ha anställt en som enbart lyssnar och inte fattar beslut. Hans arbete hade med andra ord inte behövts. Det är ett tydligt tecken på det manliga; Ledare och beslutsfattare. Hos Petersson kan vi se det typiska kvinnliga, en ”lojal stödperson och medarbetare” (Morgan, 1999). Petersson är nog med att ha med sina anställda i beslutsfattandet och de anställda skall känna att dörren alltid är öppen för dem. De skall inte enbart känna det, utan även *veta* det. Den typen av ledarskap fokuserar på individen, det vill säga ett individinriktat ledarskap.

Slutligen, vilka är de utmärkande dragen för manligt och kvinnligt ledarskap inom polisen. Som vi konstaterat tidigare i det här kapitlet, kan vi inte enbart säga att ledarskapet baseras på det kvinnliga och manliga. Som vi nämnde i stycket ovan, har ledarna vissa typiskt stereotypa drag när det kommer till könsrelaterade frågor. Men det finns en blandning, ibland kan den manlige ledaren anamma de kvinnliga dragen och vice versa. Inom polisen arbetar de starkt just för att det skall bli jämställt och vi ser på ledarna hur de anpassar sig efter situationen de befinner sig i. De typiska, utmärkande kvinnliga dragen är en emotionell sida som är samarbetsinriktad medan de utmärkande manliga dragen är en strategisk och oberoende person (Morgan, 1999). Men det är stereotypiska manliga och kvinnliga drag. Inom polisen kunde vi se ett annat beteende mönster. De anammar båda dragen, utefter situationen och utefter hur de själva anser är bäst att leda. De påverkas alltså av sina personligheter och erfarenheter. De typiskt kvinnliga och manliga dragen finns där, men det används inte nödvändigtvis av enbart män eller kvinnor. Istället är det en blandning som finns, de typiska dragen används av båda könen. De utmärkande kvinnliga och manliga dragen inom polisen är allmänt utmärkande drag för både män och kvinnor och inte för den ena eller andra.

### **6.3 Avslutande diskussion**

Polisiära verksamheten har varit mansdominerad under många år och är än idag inte jämställd när det kommer till fördelning av män och kvinnor. Inom polisen arbetas det starkt för att uppnå en jämställd verksamhet. Oavsett vem vi intervjuade och frågade om manliga och kvinnliga drag, fick vi många svar som handlade om personligheten snarare än om genusperspektivet. Kan det vara så att det blir tabu att tala om jämställdhet, eftersom det fortfarande är ett känsligt ämne. Kanske är det så att vi i samhället inte riktigt lyckats komma så långt i jämställdhetsprocessen att vi inte vågar uttrycka oss om den, riktigt så som vi skulle ha velat. Att personligheten nämns så ofta kan påverkas av polisens kåranda, där de skall hålla varandra om ryggen oavsett vad. Ingen får känna sig utanför, kvinna som man. Personligheten kan då nämnas som ett skydd, för att visa att könet inte spelar någon roll utan individen i fråga.

Mångfald är ett ord som har nämnts av de anställda och att det är viktigt med mångfald. I samband med jämställdhetsarbetet ökar även mångfalden inom polisen. Speciellt viktigt är det då polisen utgör en viktig faktor i vårt samhälle. Poliserna skyddar oss och de finns där ute, vi ser dem varje dag, på ett eller annat sätt. Idag blir det allt mer vanligare att se en kvinnlig polis ute, det är knappt att tanken kring om det är en man eller kvinna som patrullerar finns där. Det kan båda som ett gott tecken att vi allt mindre tänker på den kvinnliga och manliga biten, utan känner oss allmänt trygga med helt vanliga poliser runtomkring oss.

Om vi återgår till ledarnas samt de anställdas syn på manligt och kvinnligt och deras åsikter om att det beror på personligheten. Det måhända att det är en viktig del i utvecklingen av ett jämställt samhälle. Det behöver inte vara en nackdel att man inte finner de utmärkande genusdragen, utan snarare tvärtom, vi kan ha passerat det vi så starkt försökt arbeta bort, det vill säga skiljelinjer mellan könen. En balans hos alla ledare med både stereotypa kvinnliga och manliga drag kan fungera väl, eftersom vi lär oss mer ju fler vi är. Om polisen arbetar starkt för att få in fler kvinnor till sin verksamhet, så kan det båda gott. Både männen och kvinnorna kan lära sig något av varandra. Givetvis är det en lång process som tar sin tid men med tiden och med viljan att ta till sig lärdom från det motsatta könet, kan alla vinna på det i längden. En kombination av den machoinriktade mannen och den omhändertagande kvinnan kan bli en bra kombination, inte bara för patrullerande poliser, utan även för ledarna.

Även poliskåren har lyckats ta ett längre steg i utvecklingen, där de skyddar varandra och inte enbart en viss typ av människor till exempel beroende på vilket kön de tillhör. Förr las det större vikt vid könsmissiga frågor. Diskussioner kring huruvida kvinnan var lika duktig som mannen fanns det gott om. Likaså fanns det en osäkerhet vid att ha en kvinna som partner i tjänst, det var inte lika stark trygghet som att ha en manlig gestalt vid sin sida. Med tiden har sådana osäkerheter sakta men säkert suddats ut och vi ser hur dagens generation har lättare att acceptera det faktum att det är människor inom polisväsendet och inte män och kvinnor.

För att fortsätta med utvecklingen av jämställdhet är det viktigt att vi alla börjar se på varandra för dem individer vi är och inte till något annat. Vi måste ge varandra stöd och uppmuntran och visa att oavsett om en man vill arbeta i ett kvinnodominerat yrke, eller en kvinna som vill arbeta i ett mansdominerat yrke, skall de kunna göra det på lika villkor. De skall behandlas för sin kompetens som är relevant för yrkesområdet och inte för det kön de tillhör. Deras styrkor skall framhävas och om alla lär sig av varandra kan nya lärdomar tas in och en vidare utveckling kan ske. Både män och kvinnor kan integreras i samhället oavsett vilken position de har i samhället. Förhoppningsvis sker en fullständig eliminering av diskriminering mellan könen.

## **6.4 Förslag till vidare forskning**

Efter en tids forskning kring manligt och kvinnligt har fler idéer väckts kring ledarskap. Ju fler teorier vi läste och efter våra intervjuer och analyser kunde vi konstatera att vi inte enbart påverkas av det manliga och kvinnliga. Ett återkommande fenomen under forskningens gång var diskussioner kring dåtidens och nutidens ledare. Intervju personerna, och även vi själva, försökte sitt bästa att sätta sig in i det manliga och kvinnliga perspektivet och se om skillnader finns och uppfattas. Men återigen kom vi tillbaka lite titt som tätt till nutid och dåtid.

Vi anser efter att ha arbetat med vår kandidatuppsats och lagt djup fokus på ledarskap likväl som fokus på manligt och kvinnligt, att vi kan ta ett steg längre och undersöka ledarskapet hur det var då och hur det är nu. Blir skillnaderna fler än vid manligt och kvinnligt och är det likaså påverkat av de individer vi är idag.

Den uppfattning vi har fått idag, efter en tids forskning är att vi påverkas av inte enbart vårt kön, utan även omgivningen och hur vi formats som personer under livets gång, såsom av arbetslivserfarenheter. Det vore intressant att applicera den kunskap vi har idag till en fortsatt forskning och utvecklas ytterligare beträffande ledarskapet. För visst är det ett intressant ämne som kan utvecklas kontinuerligt och som egentligen inte har något rätt eller fel svar.

För att kunna forska vidare kan ett etablerat företag väljas, som har varit verksamt i många år, där både dagens och dåtidens ledare finns, för att sedan bedriva forskning kring ledarskapsstilarna som var utmärkande en gång i tiden och som är utmärkande för dagens generation av ledare.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Litterära källor

Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K., (1994, 2008) *Tolkning och reflektion; Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur: Lund.

Andersen, Ib., (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av vetenskaplig metod*. Studentlitteratur: Lund.

Andersson, S. (2003) *Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet.

Bruzelis, L.H. & Skärvad, P-H., (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur: Lund

Börjesson, L., (1992) *Kvinnligt ledarskap*, CE Fritzes AB.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund, L., (2001) *Marknadsundersökning – en handbok*, 2:a upplagan, Studentlitteratur: Lund .

Ekman, G. (1999) *Från text till batong – Om poliser, busar och svennar*. Stockholm, EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid handelshögskolan. (Diss)

Etzioni, A. (1970) *Moderna organisationer*. Lund: Aldus.

Gilje, N., Grimen, H. (2007) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3:e upplagan, Daidalos: Göteborg.

Granberg, O., (1999) *PAOU Personal administration och organisations utveckling*, Centraltryckeriet: Borås.

Gunnmo, G. (2004) *Handlingsplan för mångfaldsarbetet inom polisen*. Promemoria, Justitiedepartementet, Enheten för polisfrågor: Stockholm.

Herskovits, M., J. (1965) *Economic Anthropology*. New York: The Norton Library.

Hirdman, Y., (2001) *Genus – om det stabila föränderliga former*, Liber: Malmö.

Joelsson. L., Tengblad. P., & Wilhemson. L., (1993) *Samspel i förändring : en modell för utvecklingsarbete*, Arbetstagarkonsult: Stockholm.

Johannessen, A. & Tufte, P-A., (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber: Malmö.

Järvinen, M., (1996) *Foucault- a- go- go- om konstruktivistisk könsforskning*, red.

Karlsson, L., (2001) *Psykologins grunder*, Studentlitteratur: Lund.

Kusterer, H. L. (2008) *Exploring the gender typing of management characteristics in an egalitarian context [Electronic version]*, Scandinavian Journal of Psychology.

Lennér – Axelson, B. & Thylefors, I., (2006) *Arbetsgruppens psykologi*, Natur och Kultur: Stockholm.

McShane, S. L. & Von Glinow, M. A., (2008) *Organizational behavior 5<sup>th</sup> ed.*

Morgan, G., (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur: Lund.

Northouse, P. G., (2001) *Leadership – Theory and practice 2<sup>nd</sup> ed.*, Sage Publications, Inc.

Patel, R. & Davidsson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3:e upplagan, Studentlitteratur: Lund.

Permer, K. & Permer, L-G., (1989) *Psykologi – en grundbok*, Studentlitteratur: Lund.

Shakeshaft, C., (1987) *Women in educational administration*, Beverly Hills, CA, Sage.

Schein, E. H., (1992) *Organizational Culture and Leadership, 2<sup>nd</sup> ed*, Jossey-Bass: San Francisco.

Stenmark, Henric (2005) *Polisens Organisationskultur. En explorativ studie* (Pedagogiska institutionen Umeå universitet, 2005)

Swaan, A. de. (2003) *Mänskliga samhällen*. Lund: Arkiv förlag.

Thomassen, Å. Strand, P-O. (2000) *Ledelse i politiet*. Stamsund: Universitetsförlaget.

Thurén, B-M. (2002). *Genusvägar- en antologi om genusforskning*. Liber: Malmö

Wahl, A., (1992) *Könsstruktur i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskola (EFI).

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghags, S, (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*, Studentlitteratur: Lund.

Weber, M. (1987) *Ekonomi och Samhälle: Förståelsesociologins grunder, del 3*. Lund: Argos Förlag AB.

Wolvén, L-E., (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur: Lund.

### **7.1.1 Vetenskapliga artiklar**

Di Maggio, P.J. & Powell, W.W., (1983) The ironic cage revisited; institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*: 147-160

Dick P, Watt H, Jankowicz D, (2001) A social constructionist account of police culture and its influence on the representation and progression of female officers, *Emerald Library*, 24(2): 181-199

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M., (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Business Source Premier*, 129(4): 569-591

Eagly, A. H., & Johnson, B. T., (1990) Gender and leadership style: A meta-analysis, *Business Source Premier*, 108(2): 233-256

Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Academic Search Premier*, 109(3): 573-598

Hughes,R., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J., (2006) Leadership: Enhancing The Lessons Of Experience, *Business Source Premier*, 26(11): 1276-1277

Spencer, G. (1982) Methodological issues in the study of bureaucratic elites: A case study of West Point, *Web of Science*, 21(1): 90-103

Van Engen, M.L, Van der Leden, R., Willemsen, T.M., (2001) Gender, context and leadership styles: a field study, *Business Source Premier*, 74(5): 581-598

Van Vugt, M., (2006). Evolutionary Origins of Leadership and Followership, *Sage journals online*, 10(4): 354-371

### **7.1.2 Uppsatser**

Jovanov, A. & Van Loo, L., (2008) *Vill vi verkligen ha fler kvinnliga ledare? – en narrativ undersökning av näringslivsjournalistiken*, Högskolan i Borås.



Weiborg, J. & Åberg, M., (2007) *Utformning av enkät för studier av kvinnliga och manliga ledarskapsstilar i Försvarsmakten*, Uppsala Universitet.

## 7.2 Elektroniska källor

Expressen: Margareta Rost "*Polisen vet vad man kan säga och inte säga*". Tillgänglig på:

<http://www.expressen.se/Nyheter/1.530536/polisen-vel-vad-man-kan-saga-och-inte-saga> (2009-12-18)

Info: "*Polisens organisationskultur är stark och svår att förändra*". Tillgänglig på:

<http://www.info.umu.se/NYHETER/Pressmeddelande.aspx?id=1719> (2009-12-03)

Jobbkoll: "*Pia Müller, polis*". Tillgänglig på:

<http://www.jobbkoll.se/viewPage.asp?pId=483> (2009-11-04)

Karlsborg: "*Polisen i Västra Götaland*". Tillgänglig på:

[http://www.karlsborg.se/kbg\\_Templates/Page\\_532.aspx](http://www.karlsborg.se/kbg_Templates/Page_532.aspx) (2009-12-02)

Krus: "*En attraktiv arbetsgivare i medborgarens tjänst*". Tillgänglig på:

[http://www.krus.nu/upload/Kvinnor%20till%20ledande%20befattningar/Pia-Muller\\_Rikspolisstyrelsen.pdf](http://www.krus.nu/upload/Kvinnor%20till%20ledande%20befattningar/Pia-Muller_Rikspolisstyrelsen.pdf) (2009-11-05)

Läkartidningen: "*Sveriges första kvinnliga polis var en sjuksköterska*". Tillgänglig på:

[http://www.lakartidningen.se/store/articlepdf/1/10766/LKT0847s3465\\_3466.pdf](http://www.lakartidningen.se/store/articlepdf/1/10766/LKT0847s3465_3466.pdf) (2009-12-15)

Ledarstil: "*Auktoritär ledarstil*". Tillgänglig på:

<http://www.ledarstil.se/auktoritar-ledarstil/> (2009-12-03)

Ledarstil: "*Demokratisk ledarstil*". Tillgänglig på:

<http://www.ledarstil.se/demokratisk-ledarstil/> (2009-12-03)

Managementhelp: "*Organizational Culture*". Tillgänglig på:

[http://managementhelp.org/org\\_thry/culture/culture.htm](http://managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm) (2009-12-17)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:

<http://www.ne.se/kort/genus/1065117> (2009-12-16)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:

<http://www.ne.se/kort/f%C3%B6retagskultur> (2009-12-17)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:  
<http://www.ne.se/kort/organisation/1151733> (2009-12-20)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:  
<http://www.ne.se/lang/k%C3%A5r/235177> (2009-12-18)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:  
<http://www.ne.se/lang/k%C3%B6n> (2009-12-16)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:  
<http://www.ne.se/management> (2009-11-04)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:  
<http://www.ne.se/sve/anda>  
(2009-11-18)

Nationalencyklopedin. Tillgänglig på:  
[http://www.ne.se/sve/hederskodex?ih\\_word=hederskodex](http://www.ne.se/sve/hederskodex?ih_word=hederskodex) (2009-12-18)

Polisen: "Årsrapport 2008". Tillgänglig på:  
<http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Arsredovisningar/Stockholm/%C3%85rsrapport%202008.pdf> (2009-11-04)

Polisen: "Årsbok 2008". Tillgänglig på:  
<http://www.polisen.se/Global/www%20och%20Intrapolis/Informationsmaterial/Stockholm/arsbok2008%20webb.pdf> (2009-11-04)

Polisen: "Allt fler kvinnor på chefsposter inom polisen". Tillgänglig på:  
[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/Aktuellt/Nyheter/Gemensam/2009/okt-dec/Allt-fler-kvinnor-pa-chefsposter-inom-Polisen/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/Aktuellt/Nyheter/Gemensam/2009/okt-dec/Allt-fler-kvinnor-pa-chefsposter-inom-Polisen/) (2009-11-04)

Polisen: "Vi ska alltid försöka välja den som är bäst för arbetsuppgiften". Tillgänglig på:  
[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/Aktuellt/Ledare-och-debattartiklar/Fran-polismyndigheterna/Hallare/Vi-ska-alltid-forsoka-valja-den-som-ar-bast-for-arbetsuppgiften/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/Aktuellt/Ledare-och-debattartiklar/Fran-polismyndigheterna/Hallare/Vi-ska-alltid-forsoka-valja-den-som-ar-bast-for-arbetsuppgiften/) (2009-11-05)

Polisen: "Nu spirar det i hela landet". Tillgänglig på:  
[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/Aktuellt/Nyheter/Stockholm/okt-dec/Nu-spirar-det-i-hela-landet/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/Aktuellt/Nyheter/Stockholm/okt-dec/Nu-spirar-det-i-hela-landet/) (2009-11-04)

Polisen: "Jämställdheten och mångfalden ska öka inom polisen." Tillgänglig på:  
[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/Aktuellt/Pressmeddelanden/Rikspolisstyrelsen/Jamstalldheten-och-mangfalden-ska-oka-inom-Polisen/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/Aktuellt/Pressmeddelanden/Rikspolisstyrelsen/Jamstalldheten-och-mangfalden-ska-oka-inom-Polisen/) (2009-11-04)

Polisen: "Vanliga frågor". Tillgänglig på:

[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/St/op/Polisen-i-Stockholms-  
lan/Verksamheten/Brottsutredning/Test-Polisarbete-med-HBT-och-  
hatbrott/mangfald/Vanliga-fragor/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/lan/St/op/Polisen-i-Stockholms-<br/>lan/Verksamheten/Brottsutredning/Test-Polisarbete-med-HBT-och-<br/>hatbrott/mangfald/Vanliga-fragor/) (2009-11-05)

Polisen: ”*Organisation*”. Tillgänglig på:  
[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-  
Gotalands-lan/Organisation/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/Om-polisen/lan/VG/op/Polisen-i-Vastra-<br/>Gotalands-lan/Organisation/) (2009-12-02)

Polisen: ”*Polishögskolan*”. Tillgänglig på:  
<http://www.polisen.se/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Organisation/Polishogskolan/>  
(2009-12-03)

Polisen: ”*Polisen som arbetsgivare*”. Tillgänglig på:  
[http://www.polisen.se/Vastra\\_Gotaland/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Polisen-som-  
arbetsgivare/](http://www.polisen.se/Vastra_Gotaland/sv/Om-polisen/Polisen-i-Sverige/Polisen-som-<br/>arbetsgivare/) (2009-12-02)

Polishistoria: ”*Länsmans polishistoria*”. Tillgänglig på:  
<http://www.polishistoria.se/> (2009-12-15)

Riksdagen: ”*Jämt och ständigt - Regeringens jämställdhetspolitik med handlingsplan för  
mandatperioden*”. Tillgänglig på:  
[http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=37&dok\\_id=GQ03140](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=37&dok_id=GQ03140) (2009-12-02)

Sveriges radio: ”*Polisen satsar på större etnisk mångfald*”. Tillgänglig på:  
<http://www.sr.se/Vast/nyheter/artikel.asp?artikel=1867595> (2009-12-02)

St press: ”*Spira-projektet ska öka mångfalden*”. Tillgänglig på:  
<http://www.stpress.se/zino.aspx?articleID=15834> (2009-11-04)

Studentlitteratur: ”*Kvinnligt och manligt ledarskap i arbetslivet*”. Tillgänglig på:  
<http://www.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/kvin-man.pdf> (2009-  
12-17)

Svenskpolis: ”*Polisens värdegrund är spikad*”. Tillgänglig på:  
[http://www.svenskpolis.se/Artikelarkiv/Artiklar-2009/februari-2009/Polisens-  
vardegrund-ar-spikad-2/](http://www.svenskpolis.se/Artikelarkiv/Artiklar-2009/februari-2009/Polisens-<br/>vardegrund-ar-spikad-2/) (2009-11-24)

Sweden. Tillgänglig på:  
<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/02/71/67/2dd4f074.pdf>, 2009-11-03

## **7.3 Muntliga källor**

### **7.3.1 Intervjuer**

Klevensparr, Lars. Problemområdeschef Stor Göteborg, Polisen Göteborg. Intervju genomförd i Göteborg 2009-10-09.

Petersson, Boel. Problemområdeschef Älvsborg, Polisen Borås. Intervju genomförd i Borås 2009-10-08.

Anders, Polisen Göteborg. Intervju genomförd i Göteborg 2009-11-30.

Anna, Polisen Göteborg. Intervju genomförd i Göteborg 2009-11-30.

Sara, Polisen Borås. Intervju genomförd i Borås 2009-11-30.

Sven, Polisen Borås. Intervju genomförd i Borås 2009-11-30.

### **7.3.2 Föreläsningar:**

Hjalmarsson, Anders 2009-09-17, 2009-09-22

Lind, Bertil 2009-09-07

Ljungkvist, Torbjörn VT-2009

# Bilaga 1

## Intervjuguide: Polisområdeschefer L. Klevenparr och B. Petersson.

### Bakgrund

- Utbildning?
- Tidigare arbetsuppgifter?
- Arbetsuppgifter nu?
- Hur länge har du arbetat på den här positionen?

### Ledarskap

- Har du gått ledarskapsutbildningar?
- Har du varit chef tidigare?
- Dina styrkor respektive svagheter som ledare?
- Hur arbetar du för att höja effektiviteten i ledningsarbetet?
- Föredrar du att delegera ut ansvar eller ta all ansvar själv?
- Vad anser du är viktigt att tänka på som ledare?
- Bra och dåliga ledningserfarenheter?
- Tror du att man är född till ledare eller kan man utbilda sig till det?
- Hur arbetar du för att höja effektiviteten?
- Tror du att dina anställda lätt kan få tag på dig?
- Rådfrågar du dina medarbetare innan förändringar genomförs, eller tar du besluten på egen hand?
- Kan det hända att du ändrar ett beslut på egenhand som du och dina medarbetare tidigare kommit fram till?
- Anser du att det är viktigt att känna dina medarbetare på ett personligt plan?
- Om du känner dina medarbetare på personligt plan, försvårar det då ditt ledarskap?

### Manligt och kvinnligt

- Har du flest manliga eller kvinnliga anställda?
- Anser du att det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap?
- Vilka är orsakerna till skillnaderna i manligt och kvinnligt ledarskap?
- Är det någon skillnad att leda över en man eller kvinna?
- Är det lättare att leda över en man eller kvinna?
- Är det i så fall en medveten eller omedveten handling?
- Är den närmaste chefen under dig man eller kvinna?
- Kan det vara svårare att ha kvinnliga chefer under sig?
- Hur är det att vara kvinnlig chef i mansdominerat yrke?(*Ställt enbart till B. Peterson*).
- Har du stött på personer som har svårt för att du är kvinna i chefsposition?(*Ställt enbart till B. Peterson*).
- Är du ibland manlig i ditt ledarskap, då du arbetar på en mansdominerad arbetsplats?(*Ställt enbart till B. Peterson*).
- Har du några dåliga ledningserfarenheter som du kan relatera till manligt och kvinnligt?

- Tror du män prioriterar att anställa män, och kvinnor prioriterar att anställa kvinnor?
- Tror du att många kvinnor anställs enbart för att det skall bli jämsällt?

#### Kultur och organisation

- Vad är utmärkande för polisens kultur?
- Hur ser du på begreppet kåranda?
- Vilken innebörd har begreppet kåranda för dig?
- Påverkas ditt ledarskap av polisens organisationskultur?
- Påverkas ditt ledarskap av kårandan?

## **Bilaga 2**

### **Intervjuguide: De anställda Anna, Anders, Sara och Sven**

#### Bakgrund

- Utbildning?
- Tidigare arbetsuppgifter?
- Arbetsuppgifter nu?
- Hur länge har du arbetat på den här positionen?

#### Ledarskap

- Hur många ansvarar du för?
- Hur uppfattar du DIN chefs ledarstil?

#### Manligt och kvinnligt

- Har du mest manliga eller kvinnliga anställda?
- Varierar ditt sätt att leda beroende på om du leder över en man eller kvinna?
- Har du haft både manliga och kvinnliga ledare?
- Finns det några skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare?
- Vilka är orsakerna till skillnaderna?

#### Kultur och organisation

- Vad är utmärkande för polisens kultur?
- Definiera kåranda?
- Hur ser du på begreppet kåranda?
- Påverkas ledarskapet av organisationens kultur?
- Påverkas ledarskapet av kårandan?

## Bilaga 3

### Enkätfrågor: Polisområdeschefer L. Klevenparr och B. Peterson.

Enkätfrågorna är tagna ur ett examensarbete "Utformning av enkät för studier av kvinnliga och manliga ledarskapsstilar i Försvarsmakten". Vi ansåg att frågorna passade till vår undersökning och därför gjorde vi valet att använda oss utav dem.

Nedan följer en rad påståenden, markera det alternativ som passar Dig bäst med ett kryss.

	Alltid	Ofta	Ibland	Aldrig	Gäller ej mig/ Ej tillämpligt		
1. Vid svåra eller impopulära beslut, lyckas jag vara alla till lags.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. När jag fattar beslut är mina överordnades åsikter viktigare än mina underordnades.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jag föredrar att fatta beslut på egen hand.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mina underställdas åsikter påverkar mitt beslutsfattande.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mina personliga mål och min karriär är viktigare än organisationens mål.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jag har möjlighet att självständigt kunna fatta beslut.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jag har möjlighet att ta hänsyn till mina medarbetare när jag fattar beslut.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jag tar mycket hänsyn till mina underställda i samband med beslutsfattande.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jag föredrar att diskutera mina beslut med dem som berörs innan beslut fattas.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jag diskuterar mina underordnades hemförhållanden med dem på arbetsplatsen.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Det känns naturligt för mig att diskutera mina underordnades privata problem med dem.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jag tycker att det är viktigare att uppfylla mina personliga mål än organisationens mål.			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



13. Mina underställdas åsikter om mig som ledare är viktiga.

Nedan följer en rad påståenden. Ringa in det alternativ som passar Dig bäst, där 1 betyder att du instämmer helt och 4 att Du inte instämmer alls.

	Instämmer		Inte	Instämmer Ej tillämpligt		Gäller ej mig/
	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
14. Jag fattar oftast snabba beslut.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
15. Jag känner i viss mån till mina underordnades hemförhållanden.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
16. Det händer att jag umgås med mina underställda under arbetstid.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
17. Det händer att jag umgås med mina överordnade utanför arbetstid.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
18. Det händer att jag umgås med mina kollegor, på samma nivå eller med liknande arbete, utanför arbetstid.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
19. Jag anser att arbete inte bara ska värderas som yrkesprestation utan även för dess förmåga att skänka gemenskap med andra människor.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
20. Jag har goda relationer till mina underställda.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
21. Jag har goda relationer till mina överordnade.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
22. Jag har goda relationer till mina kollegor på samma nivå eller liknande arbete.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
23. Det händer att jag fattar beslut som gynnar mig personligen mer än organisationen.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
24. Beslut som fattas av <u>en</u> individ är oftast kvalitetsmässigt bättre än gruppbeslut.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
25. Jag har personliga relationer med mina underställda.	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>
26. Jag har personliga relationer	1		2	3	4	<input type="checkbox"/>



**Högskolan i Borås** är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

**Forskningsverksamheten** vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödande systemutveckling.



**HÖGSKOLAN I BORÅS**

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS  
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA