



2014-06-13

LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kvinnliga ledare inom polisen

En studie om hur det kvinnliga ledarskapet inom polisen framställs

Jenny Ivarsson
Gole Daleni
Gruppnummer: 5

Handledare:
Henrik Loodin

Kandidatuppsats
VT2014

Förord

Den 24 mars 2014 inledde vi detta examensarbete vilket har resulterat i det arbete som Ni nu ska börja läsa. Detta förord riktar sig till att tacka alla Er som har hjälpt och stöttat oss under uppsatsskrivandets gång - ett stort och varmt tack för all hjälp, stöd och inspiration ni gett.

Vi vill också rikta ett extra tack till vår handledare Henrik Loodin som varit till hjälp under skrivandets gång. Vi vill även rikta ett stort tack till vår kontaktperson inom polisen som gett oss möjligheten att studera denna bransch. Vi vill avsluta med att rikta ett extra tack till de personer inom polisen som har hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Vi hoppas att det kommer vara en lika intressant läsning för Er som det har varit att studera för oss.

Med detta sagt vill vi önska Er läsare en trevlig läsning in i polisens värld!

Helsingborg 2014-06-13

Jenny Ivarsson & Gole Daleni



Sammanfattning

Titel: Kvinnliga ledare inom polisen: En studie om hur det kvinnliga ledarskapet inom polisen framställs.

Universitet: Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSKK01, Service Management, Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT14

Författare: Jenny Ivarsson & Gole Daleni

Handledare: Henrik Loodin

Nyckelord: Maledominated, female, leadership, women leadership och traits

Problem: Eftersom att kvinnliga ledare är underrepresenterade i polisyrket anser vi att det finns ett problem, då det ger ett intryck av ojämlikhet inom polisen. Då tidigare forskning pekar på att kvinnans roll inom polisen än idag är underrepresenterad och branschen än idag är mansdominerad vill vi med denna uppsats och mot denna bakgrund titta närmre på hur det kvinnliga ledarskapet inom polisen beskrivs. Vi vill även uppmärksamma vilka ledaregenskaper kvinnliga ledare inom polisen anses behöva för att bedriva ett gott ledarskap.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att studera och belysa hur kvinnliga ledare i en mansdominerad bransch som polisen utför sitt ledarskap och hur de framställs eftersom de är i minoritetsställning. Vi vill ta reda på hur de framhäver sina egenskaper inom yrket. Vi vill dessutom se om kvinnliga ledare inom polisen upplever hinder eller möjligheter genom sin position och i så fall hur de hanterar det.

Frågeställning: Hur kan det kvinnliga ledarskapet inom polisen beskrivas? Hur bör kvinnor inom polisen framställa sina ledaregenskaper?

Teoretisk referensram: Teorier kring kvinnligt och manligt ledarskap. Ledaregenskaper som är kopplade till kön. Därefter redovisas för de begränsningar som kvinnliga ledare kan mötas av.

Metod: Kvalitativ intervjustudie, intervjuer med sex kvinnliga chefer inom polisen, två manliga chefer inom polisen, en projektledare inom polisen, en polis i yttre tjänst samt en pensionerad kvinnlig polis.

Resultat: Ett konstaterande av ett kvinnligt ledarskap inom polisen har framträtt och hur det kan beskrivas från en mansdominerad bransch och vilka upplevda hinder som existerar inom polisen. Även hur kvinnor inom polisen bör framställa sina ledaregenskaper för att kunna utöva ett gott ledarskap.



Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
1.4 Avgränsning	7
1.5 Disposition.....	7
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Teoretiska utgångspunkter	9
2.2 Ledarskap.....	9
2.2.1 Kvinnligt och manligt ledarskap	10
2.3 Ledaregenskaper.....	11
2.3.1 Att särskilja kvinnliga och manliga ledaregenskaper.....	12
2.4 Hur begränsas kvinnliga ledares arbete?.....	14
2.5 Summering	16
3. Metod.....	17
3.1 Metodval.....	17
3.2 Insamling av teoretiskt material	17
3.3 Kvalitativ datainsamling	18
3.3.1 Utformning av intervjuguide.....	18
3.3.2 Datainsamling med intervjuer.....	19
3.4 Val av intervjupersoner	20
3.4.1 Presentation av intervjupersoner	20
3.5 Trovärdighet	23
3.6 Analysmetod.....	23
4. Analys	25
4.1 Den verkliga uppfattningen om ledarskap	25
4.2 Det kvinnliga ledarskapet inom polisen	25
4.2.1 Ledarroll eller mammaroll?	29
4.2.2 Utvecklar kvinnliga ledare ett manligt ledarskap?	30
4.3 Att utöva ett gott ledarskap som kvinnlig ledare inom polisen	33
4.4 Kvinnors upplevda begränsningar i polisyrket.....	39
5. Slutsatser och diskussion.....	42



5.1 Att hitta sin egen väg	42
5.2 Framställa kvinnliga ledaregenskaper.....	44
5.3 Reflektion kring begränsningar och vidare forskning.....	45
Källförteckning	47
Bilagor	51
Dokument till intervjupersoner	51
Intervjuguide 1.....	52
Intervjuguide 2.....	54
Intervjuguide 3.....	56
Intervjuguide 4.....	58
Intervjuguide 5.....	59

1. Inledning

Vi inleder denna uppsats med identifiera ett problem och föra en diskussion kring det. Detta utmynnar vidare till ett syfte och en frågeställning. Kapitlet avslutas med att vi redogör för hur vi har avgränsat oss samt med en övergripande disposition av arbetet.

1.1 Problembakgrund

Kön som socialt konstruerade skillnader mellan män och kvinnor och föreställningar som stöder ojämlikhet, finns idag i organisationer såsom det finns i samhället (Acker 2006). Både organisationer och arbetsmarknaden är könsindelad vilket bidrar till att även jobb får en könsstämpel. Jobb får en definition av att vara antingen feminina eller maskulina och blir därmed mer lämpade för antingen en man eller kvinna. Det vill säga att det finns mer eller mindre djupa föreställningar om att vissa utbildningar, positioner eller yrken hör ihop med ett visst kön (Alvesson & Due Billing 1999). Även om det finns föreställningar om kön, är det klart att kompetens och intelligens är jämnt fördelat mellan könen, men trots den jämna fördelningen av kompetens och intelligens saknas jämn könsfördelning i ledningen i alla sektorer (Flood 2010).

I många organisationer går det att se en tydlig hierarkisk uppdelning där män tenderar att ha en överrepresentation på de ledande positionerna. Kvinnor blir inte ledare på högre nivåer i samma utsträckning som män blir ledare och detta gäller både i den privata och offentliga sektorn (Fägerlind 2009). Kvinnor har inte lika lång erfarenhet av att vara ledare som män och de befinner sig oftast i en minoritetsställning i ledande positioner (Bohlin 2006). Lundgren & Thell (2010) påstår dock att det är vanligare med kvinnor i ledningsposition i kommuner och landsting än i statlig verksamhet. Oavsett om det finns yrken som kan ses som manliga eller kvinnliga, kan vi se att det finns organisationer idag som kan beskrivas som mansdominerade. I en mansdominerad organisation består majoriteten av manliga anställda, män med ledarpositioner eller en organisation som följer manliga normer och värderingar i sin kultur (Alvesson & Due Billing 1997). På så sätt kan det än idag vara svårt för kvinnor att platsa och göra framsteg i en bransch med manliga värderingar.

Trots svårigheter har jämlikheten i arbetslivet ökat mellan könen, men den är långt ifrån uppnådd



och anledningen till detta är den kvardröjande ojämlikheten på arbetsmarknaden och den uppdelning som bildats i "kvinnliga" och "manliga" egenskaper (Wikander 2007). Ledarpositioner anses vara mansdominerade, då statistik från 2011 visar att endast en tredjedel av det totala antalet ledare i Sverige var kvinnor (SCB 2010). Wikander (2007) menar att det anses att kvinnor som har en arbetsposition som ledare förväntas vara "kvinnliga" på arbetet. Däremot sägs det att för att kvinnan ska ha lyckats på arbetsmarknaden ska hon ha haft manliga egenskaper (Wikander 2007). Med detta kan vi se att egenskaper kan ha en påverkan på hur effektivt ett ledarskap kan komma att vara. Därför anser vi att det är viktigt att uppmärksamma vilka egenskaper kvinnliga ledare bör framställa för att kunna utöva ett gott ledarskap i en mansdominerad bransch.

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning visar att manlighet har en dominans och att kvinnlighet har ansetts som ett komplement till manlighet (Bohlin 2006). De anses ofta vara varandras motsatser och uppfattningar av ledarnormer är att de starkt förknippas med manlighet (Wahl 2003; Wahl, Holgersson, Höök & Linghag 2011). Kvinnans sätt att leda har därav ansetts mindre viktigt och de anses därför inte vara potentiella ledare (Wahl 2003; Wahl et al. 2011). Därför ställer kvinnor högre krav på sig själva och deras ledarskap för att lyckas (Bohlin 2006). Det har också framförts i tidigare forskning att kvinnor som gör karriär kan stöta på olika hinder som är könsrelaterade. På grund att dessa hinder använder sig kvinnor av andra strategier där de ofta vill skapa en positiv identitet och framhäva egenskaper kopplat till sin ledarroll (Wahl 2003). Cuadrado, Molero, Navas, Ferrer & Morales (2012) tillvägagångssätt för att förklara kvinnors underrepresentation på ledarpositioner är att ta reda på om manliga och kvinnliga ledare använder olika ledarstilar. De hävdar att möjligheten att män och kvinnor skiljer sig åt i deras stereotypa ledarskapsbeteenden är viktiga, eftersom det är en viktig faktor för deras effektivitet och utveckling i en organisation.

Betydelsen av både män och kvinnor inom polisyrket är idag uppenbart, då antalet kvinnor inom polisen har ökat konstant. Däremot har takten av ökandet minskat. Även om antalet kvinnor inom polisen har ökat mycket, finns det fortfarande områden där kvinnors frånvaro är stor (Hjorth 2014). Om arbetsgrupper är uppblandade mellan könen har det visat sig att de arbetar effektivare än enkönade arbetsgrupper, då det anses finnas vissa skillnader och likheter mellan könets egenskaper och ledarskap vilket gör att de kompletterar varandra (Fagerfjäll 2003).

Som i många andra organisationer är kvinnliga ledare underrepresenterade inom det svenska polisväsendet och en mansdominerad kultur är fortfarande närvarande inom yrket (Van der Lippe, Graumans & Sevenhuijsen 2004; Österlind & Haake 2010). Eftersom att kvinnliga ledare är underrepresenterade i polisycket anser vi att det finns ett problem, då det ger ett intryck av ojämlikhet inom polisen. Då tidigare forskning pekar på att kvinnans roll inom polisen än idag är underrepresenterad och branschen än idag är mansdominerad vill vi med denna uppsats och mot denna bakgrund titta närmre på hur det kvinnliga ledarskapet inom polisen beskrivs. Vi vill även uppmärksamma vilka ledaregenskaper kvinnliga ledare inom polisen anses behöva för att bedriva ett gott ledarskap.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att studera och belysa hur kvinnliga ledare i en mansdominerad bransch som polisen utför sitt ledarskap och hur de framställs eftersom de är i minoritetsställning. Vi vill ta reda på hur de framhäver sina egenskaper inom yrket. Vi vill dessutom se om kvinnliga ledare inom polisen upplever hinder eller möjligheter genom sin position och i så fall hur de hanterar det.

- Hur kan det kvinnliga ledarskapet inom polisen beskrivas?
- Hur bör kvinnor inom polisen framställa sina ledaregenskaper?

1.4 Avgränsning

Vi har avgränsat oss teoretiskt genom att fokusera på egenskaper inom ledarskap. För att få svar på vår frågeställning har vi valt att inrikta oss på kvinnliga ledare som arbetar inom polisen, men även några män samt kvinnor inom polisen med andra positioner. Vi har utfört elva intervjuer, där nio kvinnor intervjuats och två män, som alla arbetar på polisen i södra Sverige.

1.5 Disposition

I inledningen av uppsatsen har vi redovisat vår problembakgrund, problemdiskussion, syfte och frågeställningar och avgränsningar. I följande avsnitt, som är den teoretiska referensramen, har de teorier som vi finner som mest relevanta för vår frågeställning uppmärksammas. Vi inleder presentationen av vårt teoretiska avsnitt med en övergripande sammanfattning, framställning av valda teorier och efter det har vi mer detaljrikt redogjort teorierna. I det tredje avsnittet,



metodavsnittet redovisar för vi de metodval som har tillämpats under studiens gång och där kommer vi redogöra för vårt val av inriktning, litteratur, utformning av intervjuguiden och hur vi framställt vårt urval av intervjupersoner. Här framhävs även studiens trovärdighet och tillvägagångssättet för våra intervjuer. Det fjärde avsnittet presenterar de elva personer som intervjuats till vår studie och detta görs för att läsaren ska få en viss kännedom om intervjupersonerna. I analysavsnittet har vi analyserat det material vi fått fram genom empirin i samband med den teori som vi har fått fram. I uppsatsens avslutande kapitel presenteras de slutsatser som framträder genom analysen samt förslag på vidare forskning ges.



2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen kommer vi att belysa de teorier som vi anser vara mest relevanta för vår frågeställning. Vi kommer att inleda vårt teoretiska avsnitt med en övergripande sammanfattning av valda teorier. Därefter redogörs teorierna mer detaljrikt var för sig.

2.1 Teoretiska utgångspunkter

I denna studie berörs ledarskap och ledaregenskaper utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv framhålls enligt Sandberg (1999) att alla sätt att se på verkligheten, som ledaregenskaper, manligt och kvinnligt, inte går att se på ett objektivt synsätt utan att det har konstruerats av samhällets bild av verkligheten. Sandberg (1999) konstaterar att människor ständigt ändrar bilden av verkligheten och att alla handlingar inträffar i en viss kulturell, historisk och språklig kontext.

Studien berör definitionen av att ledarskap är ett komplext och ständigt föränderligt begrepp i den globala miljön (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005). Tittar man idag på vad som är avgörande för organisationers framsteg är det oftast ledarskap som dyker upp som viktigast. Ledarskap associeras ofta med positiva situationer (Sveningsson & Alvesson 2010). Vidare tangeras även egenskapsbegreppet och ledaregenskaper som kan föreställa olika typer av personliga karaktärsdrag. En av de tidigaste forskningarna inom ledarskapet baserades på den tesen att vissa egenskaper och förmågor kan avgöra om en person kan bli ledare och om personen kommer vara verksam i sin position (Yukl 2012). Alvesson & Sveningsson (2010) berättar i sina teorier om ledarskap att det finns olika ledarskapsstilar som kopplas till manligt och kvinnligt. Ledarskap är något som har ansetts manligt menar (Bell, McLaughlin & Sequeira 2002). Därav kan kvinnor som sitter på ledarpositioner mötas av begränsningar eftersom de inte passar in i den stereotypa bilden av en ledare (Eagly & Karau 2002).

2.2 Ledarskap

Ledarskap associeras med förändring, utveckling och förmågan att se helheten. Ledarskap sägs handla om att lyssna, kommunicera och att vara tydlig, men även att personen ska vara omtänksam, positiv och realistisk (Sveningsson & Alvesson 2010). Många av dessa definitioner stöds av det antagandet att ledarskap är en process där en eller flera personer medvetet påverkar varandra, med



ändamålet att leda, strukturera och främja relationer i en grupp eller en organisation (Yukl 2012). Brytting (2013) påstår att ledarskap handlar om det personliga, det vill säga att en ledare ska visa vägen, motivera, inspirera, stötta och lära ut. Enligt Bohlin (2006) är ledarskap något som kommer från insidan och är en känslomässig process och för att bli en bra ledare är det viktigt att våga använda sig själv som instrument. Salzer-Mörling (2009) menar att ledaren i sig är en symbol och att denna symbol innebär förväntningar och hopp. Hon anser att det är ledaren som ställs till svars för organisationen, förväntas agera och kunna förklara organisationens framsteg och misslyckanden. Det är även på detta vis den traditionella synen på ledarskap uppfattas. Att det är en ledare och enbart den ledaren som ska stå för företaget och dess ansikte utåt.

2.2.1 Kvinnligt och manligt ledarskap

Maher (1997) berättar att företagsledningar oftast förknippas med likformighet och homogena grupper av homosocial läggning, där det föredras att ledningen består av det ena könet. Det vill säga att män väljer män och framför allt män som påminner om dem själva. Det skapas omedvetet en kultur hos männen, att kvinnor inte ges möjlighet till att utvecklas och tränga sig in i den homosociala likformigheten. I och med detta förväntas kvinnor göra ett sämre arbete, eftersom de inte anses passa in i den stereotypa bilden som ledare.

Sveningsson & Alvesson (2010) och Brandt & Laiho (2013) berättar att det transformativa ledarskapet kopplas till kvinnliga ledare. Jogulu (2010) anser att det transformativa ledarskapet länkas samman med ledare som anses vårdande och omtänksamma och att den transformativa ledaren har en förmåga att visa hänsyn och se till sina medarbetares utvecklingspotential. Appelbaum, Shapiro, Didus, Luongo & Paz (2013) diskuterar att kvinnor i en ledarposition tenderar att vara demokratiska och medmänskliga. En annan nämnare som Bohlin (2006) tar upp är att kvinnor i position som ledare kan utveckla en form av moderskap istället för att utveckla ett ledarskap. Hon menar att kvinnor lätt hamnar i en modersroll, men att det inte är bra för ledarskapet, då kvinnan kan anses svag och inte ses som en ledare. Att vara personlig i sitt ledarskap är viktigt men att bli för privat är aldrig bra för det kvinnliga ledarskapet eftersom det då lätt kan övergå till modersrollen. Sveningsson & Alvesson (2010) framhäver att en transformativ ledare motiverar sina medarbetare genom att göra de medvetna om vad som kan uppnås med lite



ansträngning, prioritera rätt i organisationen och få fram den inre motivationen genom att framkalla delaktighet och självförverkligande.

Sveningsson & Alvesson (2010) berättar även om det transaktionella ledarskapet som kopplas till det manliga ledarskapet. De menar att en sådan ledare har en instrumentell relation till sina efterföljare, det vill säga att materiella belöningar ges i utbyte mot arbetsuppgifter. De framhäver att ett transaktionellt ledarskap är ohållbart om målet är att skapa engagerade och inspirerade medarbetare i syfte att förändra och utveckla sin organisation. Jogulu (2010) definierar det transaktionella ledarskapet med en ledare som följer arbetsnormer och har uppgiftsorienterade mål. En transaktionell ledare håller sig till de regler och förordningar som gäller. Egenskaper som ofta förknippas med transaktionella ledare är makt, auktoritet och kontroll. Bohlin (2006) påpekar att män har en strävan att främja olikheter. Bell et al. (2002) diskuterar att ledarskap är något som länge ansetts vara en manlig befattning och Appelbaum et al. (2013) framhäver att män tenderar att vara enväldiga och fokuserade på att utföra och slutföra sin uppgift.

2.3 Ledaregenskaper

Termen egenskap kan föreställa ett antal typer av personliga karaktärsdrag, som personlighet, temperament behov, motiv och värden (Yukl 2012). Bouchard, Lykken, McGue, Segal & Tellegen (1990) påpekar att egenskaper bestäms av en sammankoppling av ett invariant beteende och en medfödd tendens att uppnå belåtenhet genom vissa upplevelser. Sedan menar Yukl (2012) att vissa egenskaper påverkas mer av ett invariant beteende än andra. Det var under första hälften av 1900-talet som det genomfördes en hel del studier av egenskaper som kallades för "traitspotting", med avsikten att separera ledare från efterföljare och identifiera ett effektivt ledarskap (Sveningsson & Alvesson 2010). Studierna om ledaregenskaper har varierat mycket, men resultaten som forskarna har kommit fram till har stämt överens relativt bra. Yukl (2012) framhäver att det är viktigt för en ledare att tänka på vilka egenskaper som är mer betydelsefulla i vissa sammanhang och vilka egenskaper som påverkar effektiviteten i ledarskapet.



2.3.1 Att särskilja kvinnliga och manliga ledaregenskaper

Att kunna *lyssna* på sina medarbetare är givetvis en mycket viktig egenskap. Oberoende på personligheten bör ledare kunna lyssna aktivt på andra. Det är inte bara lyssnandet av vad personen har att presentera som är viktigt, utan det omfattar även sådant som att ge bekräftade kommentarer och ha ett levande kroppsspråk som ansiktsuttryck och ett tonläge som tyder på att du är intresserad. Lyhörddhet är en bemerkande kvinnlig ledaregenskap. Kvinnliga ledare har bättre förmåga att föra en ständig dialog, visa intresse och samarbeta, medan män inte är lika starka inom detta ämnen (Malmström & Skoglund 2013).

En annan egenskap som kopplas till båda könen inom ledarskap är *aggression*. Eagly & Carli (2007) menar att det finns olika typer av aggression och att könen blir aggressiva på olika sätt. Den form av aggressivitet som manliga ledare tenderar att vara är mer fysiskt och verbalt. Det verbala menar författarna väger tyngst av de två nämnda formerna av aggression kopplat till manligt ledarskap, men menar att fysisk aggression är något som finns och synliggörs mer inom det manliga könet. Däremot behöver inte aggression handla om det verbala eller det fysiska utan det kan handla om indirekt aggression som istället kvinnliga ledare sammanfogas med. Det handlar om att inte visa aggression utåt utan att istället prata runt om personen i fråga (Eagly & Carli 2007).

Att ha förmågan att ta emot och ge *konstruktiv kritik* är också en betydelsefull egenskap för ledare, men det kan också vara besvärligt att både ge och få kritik. Bohlin (2006) framhäver att förmågan att kunna ge och ta emot konstruktiv kritik varken är manlig eller kvinnlig. Däremot kan orsakerna till varför kritiken framförs eller inte framförs vara relaterat till kön. Hur kvinnor och män tar emot och ger kritik skiljer sig åt. Kvinnliga ledare får ofta skuld känslor när de ska ge konstruktiv kritik, då de är relationsorienterade och är rädda för att såra andra. Istället har kvinnliga ledare en benägenhet att endast ge beröm och uppmuntran. Manliga ledare eller manliga miljöer har en annan grund för att våga ge konstruktiv kritik. Det som kan behöva ändras uppmärksammas tidigt vilket kan skapa en effektivare organisation (Bohlin 2006).

En ledares *självssäkerhet* är också viktigt för ett bra ledarskap. Genom att undersöka hur egenskaper påverkar en ledares beteende kan förhållandet mellan självssäkerhet och effektivt ledarskap förklaras. Att vara självsäker har två olika innebörder beroende på könen. Manliga ledare är



självssäkra genom att de har ett kontrollerande arbetssätt och på så sätt gör det att andra arbetar som de vill och blir också då mer självssäkra i sin roll som ledare. Eftersom män trivs med sin självssäkerhet i sin roll trivs de också mer i hierarkiska strukturer där de kan utöva sin makt genom sin position. Kvinnliga ledares självssäkerhet har en annan betydelse och innebär att de inte är kontrollerande på sin position utan snarare vill att alla ska vara delaktiga i arbetet och framhäva det som är bra hos varje medarbetare. När en kvinnlig ledare är självssäker trivs de mer i positioner där grupper finns nära till hands och där beslut kan tas med flera personer så att rätt beslut tas direkt, vilket ökar självsäkerheten ytterligare (Eagly & Carli 2007).

En annan ledaregenskap som utmärker en ledares karaktärsdrag är *maktbehovet* (Parry & Bryman 2006). En persons ledarroll påverkas av det starka behovet av makt och för att ledare i stora organisationer ska kunna påverka sina underordnade, överordnade och jämlika måste de kunna utöva makt. Ledare som har starkt maktbehov bör även ta vara på hur de tar detta i uttryck, då effektiviteten i ledarskapet beror på detta (Yukl 2012). Makt är en egenskap som kan sammanfogas med ett manligt ledarskap och nämns i kombination till manliga ledare. Viljan att utöva makt har sedan länge ansetts vara den tydligaste egenskapen att framhäva det manliga ledarskapet (Sveningsson & Alvesson 2014). Enligt Bohlin (2006) visar kvinnor och män sin makt på olika sätt, då kvinnors makt grundas på att de besitter kompetens och skapar positiva resultat och mäns makt grundas på resurser, relationer och bekräftelsesymboler.

Tydliga och klara *mål* är viktigt för att en ledare ska kunna uppnå de resultat som ledarpositionen kräver (Bohlin 2006). Teglkamp (2014) berättar att det framhävs att manliga ledare oftast är mer målinriktade än kvinnliga ledare, då de anses vara mer resultatorienterade. Kvinnliga ledare upplevs vara mer processorienterade, men generellt sett är både manliga och kvinnliga ledare målinriktade. Teglkamp (2014) menar dock att männen har högre målvilja än kvinnorna och att detta kan vara en förklaring till varför män på ledarposition är allt fler än kvinnor på ledarposition.

För att klara av ett snabbt tempo och långa arbetsdagar behöver en ledare ha *hög energinivå och stresstolerans*. En ledare bör kunna hålla sig lugn i stressade situationer och ge sina underordnade tydliga och tillförlitliga anvisningar i krissituationer (Yukl 2012). Wahl (2003) belyser att kvinnliga ledare känner en större press än manliga ledare. Genom det konstaterar hon att kvinnliga



ledare upplever en högre stressnivå än vad manliga ledare gör vilket hon menar beror på att kvinnliga ledare inte passar in i den stereotypa bilden som en ledare. Wahl (2003) menar också att kvinnliga ledare drabbas av ytterligare stressfaktorer utöver den yrkesstress som medförs i en ledarposition för båda könen. Då kvinnliga ledare är i minoritetsställning medför det att de hela tiden måste bevisa att de är lika bra som manliga ledare inom sitt yrke. De upplever att de syns mer eftersom att de är färre till antalet vilket i sig kan ha sina fördelar men att de också kan bidra till mer stress (Dahlbom-Hall 1996).

Att utnämnas till ledare visar att en person har *kompetens och kunskap* som är passande för en sådan position. Kompetens handlar inte endast om utbildning utan mer om kunskaper, erfarenheter, värderingar och färdigheter. Kompetens handlar tillika om att våga lära av andra, det vill säga att låta andra träda fram men också att själv våga släppa viss kompetens för att fylla på med mer aktuell kompetens (Bohlin 2006; Lennér Axelsson & Thylefors 2009). Dahlbom-Hall (1996) konstaterar att den kvinnliga ledaren har det mycket svårare än manliga ledaren, att tycka att de har tillräckligt med kompetens och kunskap för att klara av en ledarposition. Hon grundar det på att kvinnliga ledare är färre till antalet och hävdar att detta är ett kulturellt mönster som måste brytas och att kvinnorna måste lära sig att se sig själva som mer kompetenta, såsom männen.

De ovannämnda egenskaper kan upplevas vara självklara att ha som ledare. Baserat på den socialt konstruerade synen på ledarskap och vilka ledaregenskaper som anses vara kvinnliga respektive manliga, vill vi tydliggöra att det finns skillnader på kvinnors ledarskap och mäns ledarskap. Flera av de ledaregenskaper vi tar upp kan enligt teorierna särskiljas mellan kvinnligt och manligt, men det visas även att flera ledaregenskaper kan relateras till både kvinnligt och manligt, men på olika sätt.

2.4 Hur begränsas kvinnliga ledares arbete?

Eagly & Karau (2002) diskuterar att det finns vissa roller som kvinnor inte överensstämmer med. De menar att kvinnor med befattning som ledare kan möta vissa begränsningar i sin roll då den kvinnliga stereotypa könsrollen inte stämmer överens med en roll som ledare. Därav kan det anses att kvinnor är mindre lämpade att inta en ledarroll än män. Om då kvinnor inte är lämpade att inta en ledarroll blir även inställningen till kvinnliga ledare mer negativ än mot manliga ledare. Följden



blir också att kvinnor får det svårare att inta ledarpositioner och skapa en framgångsrik karriär som ledare. Watts (2009) samt Greenfeld, Greiner & Wood (1980) menar att det krävs starka och självsäkra kvinnor för att klara av sitt arbete även om det finns vissa begränsningar. Utifrån den stereotypa bilden av en kvinnlig ledare betyder det att de måste anstränga sig mer och arbeta mer effektivt.

Eagly & Karau (2002) berättar att det finns fördomar som kvinnliga ledare har en tendens att mötas av. Det handlar om att män tenderar att ha mer lämpade egenskaper till att bli en bra ledare än vad kvinnor har. Framförallt handlar denna fördom om att det finns stereotypa roller om att mannen är mer lämpad som ledare än kvinnan. Det handlar också om att kvinnor tenderar att bedömas sämre än män för att den stereotypa bilden inte stämmer överens med hur kvinnor ska uppträda. Även Greenfeld et al. (1980) anser att en kvinna som är ledare i en mansdominerad bransch, kan uppleva vissa begränsningar i sitt arbete mot manliga högre chefer men också att de kan uppleva isolering och ensamhet.

Wahl (2003) tar upp att det finns kvinnor som upplever att de blir särbehandlade i samband med att de vill nå högre befattningar. Däremot anser hon att det kan finnas fördelar med att vara kvinna som är på väg att inta en ledarroll och framförallt i en mansdominerad bransch. Hon menar att kvinnor ska kunna uppleva en större frihet i sitt arbete, då avsaknaden av förebilder inte skapar något förutsägbart att vilja nå upp till.

Eftersom att begreppet ledarskap sedan länge haft koppling till manliga befattningar tenderar kvinnor att vara underrepresenterade i ledarpositioner (Cook & Glass 2014). Kvinnors positioner har sträckts till mellanledare, men att få en högre befattning som ledare har visat sig vara sällsynt. Orsaken till att det har sett ut som det har gjort tros handla om att det finns ett så kallat *glastak*. Termen glastak anses utgöra ett hinder för kvinnor att nå högre befattningar genom att det finns osynliga eller konstgjorda barriärer för kvinnor att avancera förbi en viss nivå (Bell et al. 2002; Bolman & Deal 2012). Som en osynlig barriär, är glastaket svårt att eliminera genom lagstiftning. Informella nätverk och mentorskap är bara några exempel på vad som ofta föreslås som medel för att öka antalet kvinnliga chefer, men dessa förslag har dock haft begränsad tid att visa effektivitet för kvinnor (Bell et al. 2002).



2.5 Summering

Utifrån ett socialt konstruerat perspektiv berör vi definitionen av ledarskap som ett föränderligt begrepp och skillnaden på manliga och kvinnliga ledaregenskaper. Ledarskap är ett begrepp som kopplas ihop med många egenskaper och är en generell beskrivning för alla ledare oavsett kön, däremot finns det tydliga skillnader på vad som anses vara en kvinnlig ledare och en manlig ledare. Kvinnliga ledare kan stöta på motgångar och begränsningar i sitt arbete på grund av den stereotypa bilden av att en kvinna är mindre lämpad som ledare. Därav har det varit viktigt för oss att majoriteten av intervjupersonerna har varit kvinnor i en ledarposition för att till största del få deras synpunkter och åsikter. Med dessa utgångspunkter i vår teoretiska referensram kommer vi nu att analysera och koppla det tillsammans med vårt insamlade empiriska material.



3. Metod

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för vårt val av uppsatsämne, de metodval som vi har tillämpat under uppsatsskrivandets gång. Vi kommer att redogöra och diskutera vårt val av inriktning, litteratur samt vårt val av intervjupersoner och frågor till intervjuguiden. Vi kommer att göra en presentation av tillvägagångssättet för våra intervjuer för att skapa en tydlig bild över vår arbetsgång. Avslutningsvis kommer vi även att redogöra för uppsatsens trovärdighet.

3.1 Metodval

Med hjälp av vår problemställning har vi kunnat fastställa vilken typ av metod vi kan använda oss av i uppsatsen. För att samla in den information som vi har behövt för vårt metodval och för att kunna besvara vår frågeställning anser vi att det är viktigt med en kombination av datainsamling och insamling av teoretiskt material. Vi har utformat en utforskande problemställning, där det krävs en metod som går på djupet och är öppen för kontextuella perspektiv. En utforskande problemställning behöver en metod som får fram många nyanser och sådana metoder lämpar sig när insamling av kvalitativ data sker (Jacobsen 2002).

Eftersom det redan finns siffror på hur många kvinnliga ledare det finns inom polisen har vi utfört en kvalitativ metod. Vår datainsamling kommer därmed att samlas in genom att utföra kvalitativa intervjuer. Både Bryman (2011) och Alvehus (2013) menar att ett kvalitativt tillvägagångssätt innebär att fokus hamnar mer på ord än på siffror. Den kvalitativa forskningsmetoden handlar om deltagares perspektiv och vad de uppfattar som betydelsefullt och viktigt (Bryman 2011).

3.2 Insamling av teoretiskt material

När vi hade utformat vår problemformulering började vi att söka på begrepp som *maledominated*, *female*, *leadership*, *women leadership* och *traits* för att hitta relevant teoretiskt material att tillämpa i vår uppsats. Vi har studerat och tolkat olika artiklar, dokument och böcker som handlar om kvinnligt ledarskap, ledaregenskaper och mansdominerade branscher. Därefter har vi läst igenom publicerade kandidatuppsatser där vi har fått tillgång till referenser som anses användbara. Vi har även gått igenom tidigare kurslitteratur som använts inom våra kurser som handlat om ledarskap för att bygga vidare på referenser. I den mån det har gått har vi försökt att hitta relativt ny fakta.



De flesta fakta vi har är baserade på kvalitativa studier, men även kvantitativa studier har använts, exempelvis från Statistiska centralbyrån. Efter denna genomgång av litteratur har vi kunnat skapa oss en uppfattning om vad tidigare forskning applicerats på. Detta för att kunna skapa vår teoretiska referensram. Om en författare har refererat till en annan författare i sin bok har vi sökt upp originalverket och refererat till den istället. Bryman (2011) menar att det kräver en del tid att gå igenom tidigare forskares material och deras insamling av material.

3.3 Kvalitativ datainsamling

Som tidigare nämnt anser vi att kvalitativa intervjuer är den lämpligaste metoden att tillämpa för att vi ska få fram relevanta resultat i denna uppsats. Bryman (2011) beskriver att i kvalitativa studier vill intervjuarna ha detaljerade svar. Eftersom vår uppsats har ett tydligt fokus och ett kvalitativt synsätt har vi sett semistrukturerad intervju som den mest relevanta intervjuformen. Med en semistrukturerad intervju menas att en intervjuguide har använts, som är en lista över specifika teman som ska diskuteras, men frågor som dyker upp under intervjutidens gång kan ställas och besvaras i vilken ordning som helst (Bryman 2011).

3.3.1 Utformning av intervjuguide

Ryen (2004) anser att man vid mötet med intervjupersonen bör använda sig av någon form av intervjuguide. En intervjuguide kan innebära en agenda över vilka frågeställningar eller teman som ska beröras i intervjun (Bryman 2011). Vi har använts oss av fem olika intervjuguides som varit anpassade beroende på intervjupersonernas roll inom polisen. En intervjuguide utformades till de kvinnor som har en chefsposition inom polisen. De andra intervjuguiderna har utformats till männen, till en pensionerad kvinnlig polis, till en kvinnlig polis i yttre tjänst och sedan en intervjuguide till en intervju som genomförts via telefon. I de flesta av intervjuguiderna har vi delat upp frågorna i fyra teman för att lättare kunna tydliggöra för intervjupersonen och för oss själva vilket område frågorna berör. Kvale & Brinkmann (2009) redogör för att det finns många olika typer frågor som kan ställas i en intervju. Vi anser att vi har utnyttjat dessa kategorier väl, vilket har resulterat i en starkare grund till våra intervjuer. Även om frågorna i intervjuguiderna till våra intervjupersoner var generella tror vi ändå att våra intervjupersoner utgick från sig själva i sina svar.



Några av våra intervjupersoner bad oss att skicka frågor i förväg innan vi skulle intervjua dem, då de ville få en klarare bild om vad vi skulle fråga dem. Till de som ville ha några frågor i förväg skickade vi inte specifika frågor, utan vi valde istället att skicka en översiktlig mall på de fyra teman som skulle beröras under intervjun. De som inte bad om frågor i förväg skickade vi heller inte ut till. Detta på grund av att vi ville få ut mer spontana svar och inte påtvinga de intervjuade några fasta frågor med förutbestämda svars kategorier, vilket ofta kan ge en hög intern giltighet enligt Jacobsen (2002).

3.3.2 Datasamling med intervjuer

Vi ansåg att intervjuerna skulle ske fysiskt och valde därför att ta oss till intervjupersonerna. Däremot fick vår sista intervju utföras via telefon, då vi inte hade möjlighet att ta oss till personens plats på grund av tid och kostnader. Bryman (2011) anser att det kan finnas fördelar med telefonintervjuer, då det kan bidra till att tid och kostnader för intervjun kan reduceras.

För att skydda de utforskades privatliv och identitet har vi valt att hålla dem anonyma för läsarna. Vi har istället valt att använda alias namn på varje respondent för att hålla dem anonyma. Det är viktigt att läsaren inte känner igen identitet och lokalitet enligt Ryen (2004). Trost (2010) beskriver anonymitet med att ingen vet namnet eller kan se andra kännetecken på vem den intervjuade är.

Vi har även tagit till oss de praktiska detaljer som Bryman (2011) tar upp i samband med en intervju. Bandspelare har använts med intervjupersonernas godkännande, dels för att underlätta för oss som intervjuade, för att kunna fokusera och ge uppmärksamhet till intervjupersonen, men även för att vi skulle kunna åter lyssna på intervjun, citera speciella fraser och uttryck som intervjupersonen uttryckt och få fram detaljerad information till analysen. Eftersom vi var två som alltid närvarade på intervjuerna valde vi att den ena fick i uppgift att ställa frågorna och agera som lyssnare och den andra fick anteckna under intervjuens gång. Att anteckna vid sidan om kan vara bra då det skulle kunna visa sig att det blir fel på bandspelaren eller för att visa att vi hör något vi blir särskilt intresserade av under intervjun (Ryen 2004). Eftersom vi valde att spela in våra intervjuer har de även transkriberats relativt omgående efter intervjuerna var utförda. Alla intervjupersonerna gick med på att vi fick kontakta dem igen efter intervjuerna, om något skulle vara oklart. Detta blev inte nödvändigt, då vi under arbetets gång upplevde att vi hade fått den information vi behövde.



3.4 Val av intervjupersoner

Vi inledde vår urvalsprocess av att hitta lämpliga intervjupersoner med att en av oss tog kontakt med en bekant på en polisstation i södra Sverige. Eftersom att en av oss känner personen, har ett bekvämlighetsurval använts som innebär att kontakt sker med människor nära till hands (Jacobsen 2002). Vår kontaktperson blev en så kallad gatekeeper för oss. Brink & Benschop (2014) menar att en gatekeeper är en person som ger åtkomst till behövlig information eller kontakter. Vi är medvetna om att vårt urval har påverkats genom vår gatekeeper och att vår gatekeeper har begränsat oss geografiskt. Vi är också medvetna om att vi inte kan generalisera vårt resultat med ett bekvämlighetsurval (Jacobsen 2002; Bryman 2011). Vår gatekeeper gav oss namn på personer som kunde vara potentiella intervjupersoner och vi fick även en annan person att ta kontakt med, som gav oss ytterligare namn på intervjupersoner. Genom denna process har även ett snöbollsurval tillämpats som urvalsmetod som också är ett slags bekvämlighetsurval där kontakt tas med en person och ytterligare intervjupersoner ges från den kontakten (Bryman 2011).

Eftersom vårt syfte är att undersöka hur kvinnliga ledare utför sitt ledarskap var det viktigt för oss att majoriteten av intervjupersonerna skulle vara kvinnor i en ledarposition. Samtidigt ville vi intervjua ett antal män inom polisen för att se hur de ser på kvinnors situation inom polisen, men även kvinnor med en annan position än chef eller ledare för att få så många sidor av saken som möjligt. Därav blev vårt urval att vi intervjuade nio kvinnor varav sex kvinnor med ledarposition, en kvinna som arbetar i yttre tjänst, en kvinna som arbetar som projektledare samt en pensionerad tidigare kvinnlig polis. Vi intervjuade även två män i ledarposition.

3.4.1 Presentation av intervjupersoner

Kvinnor

Molly:

Molly har idag arbetat inom polisen i över 30 år. När Molly flyttade till en mindre ort blev hon efter ett tag den första kvinnliga chefen i det polishuset. Idag är Molly kommissarie och chef för utredningsgruppen Relation, där fokus ligger på barnärenden (personlig kommunikation 2014-04-15).

Berit:



Berit är 54 år och har arbetat inom polisen i 33 år och började som det flesta nyutbildade poliser i yttre tjänst. Idag är hon mellanchef, då hon är chef för ledningscentralen (personlig kommunikation 2014-04-14).

Louise:

Louise är 50 år och har arbetet inom polisen i 24 år. Idag arbetar hon som teamchef på polisen inom den ingripande verksamheten som innebär att hennes huvudsakliga ansvar är en personalstyrka på 45 personer, arbetsmiljöansvar samt brottsförebyggande arbete (personlig kommunikation 2014-04-15).

Maja:

Maja har arbetat inom polisen i 26 år. Hon arbetar idag som gruppchef på brottsamordningen och har ett personalansvar på 20 personer. Hennes enhet har ett övergripande ansvar att serva alla andra enheter. De ansvarar för alla anmälningar som kommer in i länet och hur de ska sorteras ut till rätt personer, de lägger beslag, har administration-, utredning och expeditjonsarbete (personlig kommunikation 2014-04-16).

Camilla:

Camilla är en kvinna på 53 år. Hon kom in på polisskolan år 1982, och har nu arbetat inom polisen i 32 år. Idag arbetar Camilla som biträdande chef på kriminalenheten och har ansvar för mellan 130-150 personer som arbetar inom kriminalverksamheten inom ett län (personlig kommunikation 2014-04-16).

Anja:

Anja har arbetat inom polisen i 25 år och har idag rollen som gruppchef för utredningsgruppen Ungdom, där hon har ansvar för utredningar där gärningsmännen är under 18 år gamla. Hon har även ett personalansvar för sex poliser och är förundersökningsledare i det ärenden som inte leds av åklagare (personlig kommunikation 2014-04-15).

Irene:



Irene var en av de 17 första kvinnorna som gick ut polisutbildning och fick bära uniform i yttre tjänst. Hon sökte till polisen år 1958 och kom in som 21-åring. Irene sökte till polisskolan eftersom att hon inte hade någon utbildning och att man som studerande fick lön under hela utbildningen. När Irene gick ut polisskolan fick hon och de andra tjejerna titeln som polissyster. Hon arbetade i yttre tjänst fram till år 1964 då en bestämmelse kom uppifrån att kvinnliga poliser inte längre skulle få patrullera ute. Istället fick Irene och de andra kvinnorna bli placerade på kriminalavdelningen. Irene flyttade sedan till en mindre ort, där hon blev den första kvinnan att anställas. Totalt har Irene arbetat inom polisen i 46 år, då hon gick i pension 2004 (personlig kommunikation 2014-04-15).

Jessica:

Jessica började studera på polishögskolan år 2005 och har nu arbetat inom polisen i sju år. Idag arbetar hon i yttre tjänst och har funktionen ersättare till yttre befäl som innebär att hon är en form av mellanchefer, där hon har arbetat i tre års tid (personlig kommunikation 2014-04-16).

Anita:

Anita arbetar som projektledare och har sitt ansvarsområde inom chef- och ledarskapsfrågor inom polisen. Hon har sin examen inom sociologi och har en magister som grund. I början anställdes Anita för att arbeta med arbetsmiljöfrågor och sedan blev hon tillfrågad att ta över den tjänst hon har idag, när den föregående skulle gå i pension (personlig kommunikation 2014-04-29).

Män

Arne:

Arne är 50 år och är idag chef för kriminalenheten, där han ansvarar för all kriminalverksamhet i sitt län. Han har tidigare varit chef för brottsamordningen och innan det arbetat i yttre tjänst (personlig kommunikation 2014-04-16).

Lukas:

Lukas är 64 år och är arbetsledare för dokumentationsenheten. Lukas började polisskolan år 1952 och arbetade de första 22 åren som yttre befäl och vakthavande. Sedan år 1995 har han arbetat dagskift med personalfrågor, planeringsfrågor och kommenderingar och extern service (personlig kommunikation 2014-04-14).

3.5 Trovärdighet

Eftersom vi har valt att genomföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer ökas transparensen i vår studie. För att skapa en trovärdig uppsats har vi försökt att vara noggranna i våra beskrivningar, hur vi går tillväga och varför vi gör det vi gör. Eftersom vi har valt att använda oss av ett bekvämlighetsurval (Bryman 2011) är vi medvetna om att vårt resultat inte går att generalisera till andra kvinnliga ledare inom polisen och att urvalet inte blir representativt, eftersom möjligheten att komma med i studien inte har varit densamma för alla personer. Bryman (2011) förklarar att kvalitativa forskningsresultat är svåra att generalisera, då dessa undersökningar genomförs med för få människor. Han berättar även att det är viktigt att tänka på att resultatet från en kvalitativ intervju inte ska generaliseras till populationer, men till teori istället. Det vill säga att det är viktigt för att kunna bedöma generaliserbarheten och att kvaliteten på de teoretiska slutsatser som vi kommer fram till är grunden av det kvalitativa data vi har. Detta håller dock alla forskare inte med om. Enligt Williams (2000) befinner sig kvalitativa forskare ofta i en situation där de kan bilda måttliga generaliseringar, där olika synvinklar kan ge bredare uppfattning av undersökningen. Vi vill med vår uppsats gå mer in på djupet i våra intervjuer, som Ryen (2004) talar om, att hållbarheten i kvalitativa studier kommer från djupet i den enskilda intervjun, vilket är viktigare än att den blir representativ.

3.6 Analysmetod

Eftersom vi har valt att fokusera på intervjupersonernas upplevelser och livsberättelser, kan vi säga att vi har gjort narrativa analyser av våra intervjuer. Vi har utgått från vad våra respondenter har berättat i intervjuerna, hur de har upplevt situationer och fokuserat på det fakta som kommit fram. Bryman (2011) menar att narrativa intervjuer är intervjuer som kopplas mer till människors liv och den upplevelse de får.

Då vi har dragit slutsatser från empirin kan vi även säga att vi har en induktiv analys metod. Vi har först skaffat oss en uppfattning om kvinnliga polisers historia och ledaregenskaper. Sedan har vi utifrån resultatet av vårt empiriska material kommit fram till vilka teorier som är lämpliga för vår uppsats. Bryman (2011) berättar att genom att ha ett angreppssätt som är induktivt innebär



det att teorin är ett resultat av en forskningsinsats. Han förklarar också att en induktiv metod oftast förknippas med ett kvalitativt synsätt.



4. Analys

I samband med den teoretiska referensramen kommer vi i detta avsnitt att analysera det material vi fått fram genom intervjuerna. Syftet med analysen är att studiens frågeställningar ska kunna reflekteras och besvaras.

4.1 Den verkliga uppfattningen om ledarskap

Uppfattningen om ledarskap visar ett liknande mönster hos våra intervjupersoner. Anita, som är projektledare för ledarskapsfrågor inom polisen berättar att ledarskap är något som man förtjänar och att det är något du utövar som ledare. Enligt vår intervjuperson Lukas, som är arbetsledare på polisen, måste en ledare inom polisen finnas bland sina medarbetare och visa sig för att utsända ett bra ledarskap. Som teorin även framhåller, berättar Lukas att ledarskap handlar om att lyssna, kommunicera och vara tydlig (Sveningsson & Alvesson 2010). *En ledare gör att flocken följer* berättar Camilla. Det vill säga att ledarskap är en process där olika personer påverkar varandra medvetet, med syfte att leda och främja relationer i en organisation (Yukl 2012). *Alltså ledare är mer en person som folk har förtroende för och ser upp till och som de vet kan hjälpa en* (Arne). Följaktligen handlar ledarskap om att en ledare ska motivera, inspirera och stötta sina medarbetare (Brytting 2013) och att det är en känslomässig process som kommer från insidan (Bohlin 2006). Marie som är gruppchef på brottsamordningen på polisen relaterar ledarskap med att kunna uppmuntra sina medarbetare i en positiv mening framåt. Ledaren förväntas vara organisationens symbol och ställs till svars för organisationen (Salzer-Mörling 2009). Den positiva synen på hur ledarskap definieras upprepar sig i denna uppsats. Vi kan se att begreppet ledarskap uppfattas positivt inom polisen och att flera personer i de högre positionerna själva föredrar att bli kallade ledare än någon annan benämning. Vi upplever att ledarskapsbegreppet ger en positiv inverkan på hur ledaren framställs i både teorin och inom polisen. Ledarskap är ett begrepp som personer i chefs- eller ledarposition vill kunna utöva och nå upp till vilket visar på att det bara visar en positiv bild kring begreppet.

4.2 Det kvinnliga ledarskapet inom polisen

Teorier om kvinnligt ledarskap finns det mycket om och synen på kvinnligt och manligt ledarskap har skapats genom sociala konstruktioner av samhället. För att få en ökad förståelse om hur det



kvinnliga ledarskapet upplevs i praktiken i en mansdominerad bransch ställdes frågan till våra intervjupersoner inom polisen. Camilla som är biträdande kriminalchef anser att kvinnliga ledare behövs inom polisen. Hon anser att polisen har varit för mansdominerad, men att kvinnliga ledare på senare tid har ökat inom branschen vilket är bra. Hon upplever dock att kvinnor på ledarpositioner behöver ökas mer inom yrket och att kvinnor ska lära sig att ta för sig lika mycket som män för att synas mer. Kvinnor är mer mjuka och blyga i sitt sätt att leda och ta för sig. Louise som är teamchef på polisen samt Jessica som arbetar i yttre tjänst, upplever att kvinnliga ledare inom polisen har svårt för att göra sig hörda, speciellt när manliga poliser och ledare är inblandade. De menar också att kvinnliga ledare inom yrket kan ha svårt för att nöja sig med något de har presterat vilket de tror beror på deras minoritetsställning inom polisyrket.

.../ man kan skoja till det lite. Du behöver kanske inte vara så tuff, utan vara lite mjukare och det kan ha sina fördelar att man kan vara på det sättet såklart. Jargongen är inte lika tuff mot mig som mot andra (Louise).

.../ det är många som frågar mig .../ "hur orkar du hålla på med alla dessa tunga ärenden som ni har?". Jag säger, det är inte det värsta. Det värsta är de kraven jag har på mig själv. Det är de jag mår dåligt av, inte av arbetet. Utan stressen av att inte hinna med och inte räkna till och ha alla på sig uppifrån och underifrån och överallt tycker jag är mycket värre än alla eländen som jag har fått .../ (Molly).

Vi har så höga krav på oss själva, vi ska fixa allting. Det tror jag är den största nackdelen .../. Ofta medföljer det att man har högra krav på andra, du ska klara av alla deadlines och vara glad och positiv (Louise).

Det som de kvinnliga ledarna framhäver här är att både de själva och andra kvinnor i ledarpositioner inom yrket ställer höga krav på sig själva. Det kan i sin tur leda till att deras ledarskap blir sämre och deras anställda får en annan bild av dem än den ledare de egentligen är. Sveningsson & Alvesson (2010) och Brandt & Laiho (2013) framhäver att en transformativ ledare som sammanfogas med kvinnliga ledare ska inspirera sina medarbetare genom motivation och delaktighet. Sveningsson & Alvesson (2010) framhäver att en transformativ ledare ska skapa en medvetenhet hos sina anställda om vad som kan uppnås med lite ansträngning och prioritera rätt i organisationen för att framkalla motivation och delaktighet. Det kvinnliga ledarskapet har bildats som en social konstruktion av samhället där en form av ledarroll ska framträda med feminina drag som ska vara medmänsklig och demokratisk. Eftersom de kvinnliga ledarna framhäver att de



ställer höga krav på sig själva kan möjligen de krav de ställer på sina medarbetare också bli höga och svåra att uppnå vilket i sin tur kan leda till missnöje på arbetsplatsen. Det i sin tur leder till att de kvinnliga ledarna inte är transformativa ledare som ska påvisa medmänsklighet och demokratiskt beteende utan snarare det motsatta. Synen på den kvinnliga ledarrollen i ett mansdominerat yrke behöver därför ändras och kvinnorna inom branschen måste våga ta för sig mer.

Att de ställer höga krav på sig själva kan tänkas bero på att polisen är ett yrke av mansdominans och att ett manligt ledarskapsbeteende är det normala inom branschen så som samhället skapat det. Därav kan möjligen kvinnliga ledare inta en roll med krav på sig själva som de inte kan uppnå. Att bli tilldelad en ledarroll som kvinna i ett mansdominerat yrke kan möjligen också vara en svårare utmaning än att inta en ledarroll i ett kvinnodominerat yrke eftersom det inte är lika vanligt och att de troligen inte har några kvinnliga ledarkollegor att ventilera sig med vilket kan skapa en viss ensamhet. Eftersom ensamheten kan synas för kvinnliga ledare inom polisen kan det vara en anledning till att det än idag inte finns någon kvinna på det högre positionerna inom yrket.

Jag tycker en alltför mansdominerad arbetsplats blir stereotypa människor som bildas i ledningsgrupper som man formas utefter och få in andra influenser i en ledningsgrupp, det är alltid bra för slutprodukten tycker jag. Kombinationen är alltid bäst (Arne).

Kriminalchefen Arne menar att ledningsgrupper ska blandas av båda könen och menar att det är då en organisation mår som bäst. Samtidigt upplever Anja som är gruppchef inom polisen, att en ledarposition är påfrestande att inneha och framförallt när hennes anställda har problem. Har hennes anställda problem kommer de till henne för att ventilera sig vilket hon tycker är bra men menar samtidigt att hon har svårt att släppa det till problemet är löst. Hon vill att alla runtomkring henne mår bra och trivs och sätter därför mycket press på sig själv. Anja upplever att pressen beror på att hon har en ledarposition i ett mansdominerat yrke och därav måste anstränga sig mer än sina manliga ledarkollegor.

Maher (1997) framhäver att ledningsgrupper föredrar grupper som ska bestå av ett och samma kön. Det handlar om att män väljer män och i första hand män som är likformiga vilket gör att en kultur hos männen skapas omedvetet och att kvinnor inte kan tränga sig in i den homosociala



likformigheten. I och med detta förväntas kvinnor göra ett sämre arbete, eftersom de inte anses passa in i den stereotypa bilden som ledare. Att endast ett och samma kön sitter i en ledningsgrupp skapar en organisation som präglas av det könet, vilket gör att det motsatta könet får en uppförsbacke i och med skillnaderna i beteende och ledarskap som samhället konstruerat genom kön. Polisen kan fortfarande anses spegla detta mönster som organisation men en uppblandning av kön är därför mer lämplig framförallt i en organisation som tidigare och än idag präglas av en enkönad ledning, men även för att skapa en stark och stabil organisation som kan speglas av samhället. Samtidigt kan möjligen kvinnor på ledningspositioner inom polisen pressa sig själva till en nivå där deras egentliga personlighet och ledarskap elimineras på grund av för mycket fokus på att endast leda på ett sätt som passar in i yrket och positionen som kan göra att de tappar sig själva. Kvinnliga ledare behövs på alla positioner inom polisen för att skapa en organisation som är jämnt fördelad mellan könen, men också för att kvinnliga och manliga ledare anses ha olika sätt att leda vilket gör att de kan komplettera varandra.

Jag tror inte att de behöver det men jag kan tänka mig att de tror att de behöver det, /.../ men eftersom det här är ett mansdominerat yrke så kan jag tänka mig att på något sätt att de känner att de behöver visa mer vad de går för, för att de är i underläge redan från början (Arne).

Kriminalchefen Arne, upplever inte att kvinnliga ledare inom polisen ska behöva anstränga sig eller prestera mer än manliga ledare. Han menar att kvinnor kan tro sig vara i underläge redan från början när de anställs, därmed tror han att de kan uppleva att de behöver visa vad de går för mer än män i yrket men menar att det inte ska behövas. Berit som är mellanchefer, instämmer med Arne att hon tidigare har känt att hon har fått bevisa mycket för att visa att hon duger, men påpekar att hennes erfarenheter och kunskaper hon har idag gör att hon inte ser sig vara i underläge inom polisen. Jessica som arbetar i yttre tjänst upplever att personal har lättare att gå till en kvinna i ledarposition inom polisen och uttrycka sina åsikter, då en kvinna är mer mjuk och lyhörd. Hon upplever inte att personal i samma utsträckning går till sin manliga ledare. Berit och arbetsledaren Lukas, upplever att manliga ledare inom polisen är hierarkiska och att kvinnliga ledare inom polisen inte är vana på samma sätt att "peka med hela handen" och berätta för folk exakt vad de ska göra. Ytterligare intervjupersoner i ledarposition Louise, Anja och Camilla, upplever att kvinnliga ledare har en mjukare framtoning. De menar att kvinnor gärna diskuterar fram ett



gemensamt beslut för att skapa en bra stämning i gruppen och gör att alla är nöjda. Det framhävs också att kvinnor försöker bevisa mer för att passa in i polisyrket och rollen som ledare.

En del av intervjupersonerna menar att kvinnliga ledare inom polisen är mjukare och demokratiska i sitt ledarskap vilket visar på att Jogulus (2010) och Appelbaums et al. (2013) beskrivning av en transformativ ledare som förenas med en ledare som anses vårdande och omtänksam kan existera inom polisen. Samhällets konstruktion av kön har skapat olika ledarstilar för könen, och den transformativa ledaren har en förmåga att visa hänsyn och se till sina medarbetares utvecklingspotential samt vara demokratiska och medmänskliga, vilket tenderar att föras samman med det kvinnliga ledarskapet. Eftersom yrket polis har varit och är än idag ett mansdominerat yrke finns fortfarande spår kvar av det som anses vara ett manligt beteende. Eftersom kvinnliga ledare är i minoritet inom polisen kan en viss press upplevas på deras ledarroll för att passa in, men också för att få en acceptans av andra. Även om kvinnliga ledare försöker uppnå ett ledarskap som är mer anpassat för yrket finns en medmänsklig, demokratisk, mjukare och mer lyhörd sida. Dessa sidor har samhället skapat att kvinnor ska utstråla i ett ledarskap genom konstruktion av kön. Att vara kvinna och ledare kan därför anses komplext då det finns riktlinjer om hur samhället vill att könen ska uppträda som ledare, men att ledare tenderar att vilja sätta sin egen prägel på sitt ledarskap vilket kan göra att samhällets konstruktioner rubbas och andra ledarskapsformer skapas. Med tanke på de sociala konstruktioner som skapats är det svårt att skapa en förståelse för att manligt ledarskap är det dominanta på ledarpositioner då det kännetecknas av hierarkiskt beteende och makt. Manliga ledare har varit ledare för sitt behov av makt och inte för att de är den givna valda ledaren. Kvinnliga ledare har kämpat sig till sin ledarroll med hjälp av mjukare sidor vilket gör dem mer lämpliga som ledare.

4.2.1 Ledarroll eller mammaroll?

Flera av de kvinnliga ledarna inom polisen som har intervjuats för denna studie upplever att de kan känna ett utvecklande av moderskap i sitt arbete både som kvinnlig ledare men också som polis i yttre tjänst. Att ge positiv feedback och lite tillrättavisning emellanåt kan ha sina likheter med en modersroll. *Vi vill gärna vara lite omvårdande, empatiska /.../ om man blir lite äldre, en mamma eller sådär, lite svårbalanserat (Louise). Jag är mer mamma /.../ många gånger tycker*



jag och det har jag fått höra ibland: "Du måste lära dig att delegera mer". De frågar mig om allt möjligt /.../ (Molly). Molly som arbetar som kommissarie, menar att med en mammaroll följer ett behov av att ta på sig allt ansvar, men att det är viktigt att kunna överlåta ansvaret på sina medarbetare. Däremot upplever Lukas som är arbetsledare och Berit som är mellanchefer att modersrollen som kvinnliga poliser ibland kan utöva i sitt arbete kan ha sina fördelar. De menar att modersrollen inte är bra i kombination till ett ledarskap, utan de framhäver att det kan vara en fördel i yttre tjänst. Att kvinnliga poliser är mer mjuka i sitt sätt att arbeta med människor ute på fältet och att de har lättare för att prata med barn menar de kan bero på att modersrollen tar över. De menar att kvinnliga poliser tillämpar en atmosfär som är lugn och omvårdande och att det till slut kan bli en fördel att inta en modersroll.

Bohlin (2006) diskuterar att kvinnor i arbetslivet med en högre position, som ledare, ska skapa och utveckla ett ledarskap. Hon menar dock att kvinnor tenderar att utveckla ett moderskap istället för ledarskap och poängterar att det inte är bra för kvinnors karriär eller deras ledarskap då de kan anses vara svaga ledare. Att vara personlig anses viktigt men att bli för privat med sina kollegor kan riskera att ledarskapet övergår till modersroll. Att utveckla ett moderskap i kombination med sitt ledarskap har skapat positiva åsikter bland intervjupersonerna. Det kan bero på att det kvinnliga ledarskapet och definitionen av en modersroll ter sig relativt lika i sina beskrivningar. Att vara medmänsklig och demokratisk som en transformativ ledare anses vara något som kännetecknar en kvinnlig ledare enligt samhällets konstruktioner av kön vilket även kan upplevas som en modersroll som i sin tur kan göra det svårt att särskilja på det. Att kunna ha förmågan att inta en modersroll inom polisen i yttre tjänst när barn är inblandade kan te sig normalt och kan skapa fördelar, vilket gör att kvinnans roll inom polisen möjligen blir viktigare än mannens roll i vissa situationer inom yrket. Däremot skapas det inte fördelar i andra sammanhang när en kvinnlig ledare ska leda andra. Risken är att hennes ledarskap ger en svagare bild än den hon egentligen är.

4.2.2 Utvecklar kvinnliga ledare ett manligt ledarskap?

Louise som arbetar som teamchef, mellanchefer Berit och Jessica som arbetar i yttre tjänst, upplever att kvinnliga ledare inom polisen utvecklar någon form av manlig stil i sitt ledarskap. De menar att det sker naturligt att bli manlig i sin ledarstil genom yrkets jargong. Arne, Berit, Louise,



Jessica och Camilla upplever att eftersom yrket polis är som det är, kan kvinnliga ledare inom polisen ha utvecklat en manlig stil och manliga egenskaper för att passa in i yrket.

Kvinnliga chefer försöker nog vara leva upp till en mansroll på något sätt, man försöker efterlikna det manliga beteendet /.../ man kan se större skillnad tycker jag. Från en kvinna som har varit lägre ner och får en position högre upp förändras mer än vad jag tycker att en man som har börjat här och får en position (Jessica).

/.../ det finns ju kvinnliga kollegor som blir män och det har jag känt att de är helt snett ute /.../ jag har ingen direkt känsla av att jag försökt att utveckla något manligt, men sen vet man ju inte riktigt hur man uppfattas. /.../ jag tror att de är lätt att hamna i fällan som ny kvinnlig kollega för att man tror att de är lättare att bli accepterad om man blir som en utav grabbarna (Camilla).

Att ett manligt ledarskap utvecklas hos kvinnliga ledare inom polisen verkar ömsesidigt bland de flesta intervjupersoner. Kvinnliga ledare i en mansdominerad bransch som polisen kan utveckla ett manligt beteende för att passa in och det visar sig också att en manlig jargong kan utvecklas utan att vara ledare utan hos poliser på andra positioner också. Sveningsson & Alvesson (2010) framhäver att det transaktionella ledarskapet har tendenser att sammanfogas med det manliga ledarskapet. Författarna menar att en sådan ledare har en instrumentell relation till sina medarbetare. Ett transaktionellt ledarskap är ett ledarskap som är ohållbart om målet är att skapa engagerade och inspirerade medarbetare. Den sociala konstruktionen av ett manligt ledarskap gör att kvinnor som utvecklar ett sådant ledarskap sticker ut och blir en ledare som inte passar in i konstruktionerna som finns av kön. Däremot kan ett manligt ledarskap för kvinnliga ledare vara en passande strategi för att bli en framgångsrik ledare. Dock är avsaknaden av kvinnliga ledare som förebilder stor vilket inte bidras till om kvinnliga ledare i en mansdominerad bransch som polisen kommer fortsätta att utveckla ett manligt ledarskap.

Den pensionerade polisen Irene och kommissarien Molly anser inte att kvinnor ska behöva utveckla en manlig ledarstil för att tas på allvar eller vara ledare inom yrket, utan menar att en kvinna ska vara kvinna i sitt ledarskap inom polisen. *Nej de ska stärka sina kvinnliga egenskaper* /.../ (Irene). Hon menar att med rätt inställning och trygghet ska kvinnliga ledare inom polisen inte behöva utveckla något manligt ledarskap. Molly instämmer till viss del med Irenes synpunkt att



kvinnor inte ska behöva utveckla ett manligt beteende för att tas på allvar inom polisen och framförallt inte som kvinnlig ledare inom polisen.

./../ alltså söker man sig att bli polis så har man någonting ./../ man vet ju vilken bransch man söker sig, så att någon ådra finns det ju liksom. ./../ lite mer den här enkelheten och rakheten att man vet, vad ska man säga, man tycker om att växla tempo, lite action, fartfyllt och spänning. Man har blivit lite mer hård liksom och inte, jag ska inte säga känslökall, men det måste man vara lite i yrket annars går man ju under (Jessica).

Jessica som arbetar i yttre tjänst menar att polisyrket är en mansdominerad värld och för att kvinnan ska passa in måste hon utveckla ett manligt beteende. Hon håller med andra ord inte alls med det som Irene och Molly argumenterar för. Några av intervjupersonerna upplever att när en kvinna får en ledarposition inom polisen ändrar hon på sig, skapar ett maktbegär och blir kontrollerande. Kvinnliga ledare blir möjligtvis tvungna att vara lite mer hårda och känslökalla för att kunna hantera både sin ledarposition och situationer inom yrket. Eftersom ledarskap anses vara en manlig position (Bell et al. 2002) kan kvinnor uppleva att de måste leva upp till något de inte är och tappar sig själva på vägen. De kan möjligen bli för fokuserade på sin position och sin uppgift, vilket även kopplas till det transaktionella ledarskapet (Appelbaum et al. 2013). Jogulu (2010) definierar det transaktionella ledarskapet som att man följer normer och är uppgiftsorienterad. En transaktionell ledare håller sig till de regler och förordningar som gäller. Appelbaum et al. (2013) framhäver att transaktionella ledare tenderar att vara enväldiga och fokuserade på att utföra och slutföra sin uppgift. Om kvinnan ska förbli kvinna eller inte, inom polisyrket, verkar vara en delad fråga bland intervjupersonerna.

Det är komplext om kvinnor ska behöva anpassa sig till de sociala konstruktioner som bildats i manligt och kvinnligt ledarskap för att passa in bättre och bli mer accepterade inom vissa branscher och yrken. Att kunna utveckla ett individuellt både kvinnligt och manligt ledarskap som inte är kopplat till kön utan som är kopplat till varje individ kommer leda till ett mer långsiktigt och framgångsrikt ledarskap. Konstruktionerna av kön har ställt till det för ledarskapet och speciellt för det kvinnliga ledarskapet eftersom att det har kommit till i efterhand och avsaknaden av



förebilder förekommer fortfarande, vilket gör att kvinnor möjligen identifierar sig med manliga förebilder vilket också gör att de utvecklar ett manligt ledarskap.

Det finns nu en tydligare bild av hur det kvinnliga ledarskapet framställs inom polisen och hur de själva anser att kvinnligt ledarskap upplevs inom yrket. Kvinnliga ledare inom polisen har det kvinnliga i sig, en modersroll emellanåt i vissa positioner men också en form av manligt beteende som formats av yrket.

4.3 Att utöva ett gott ledarskap som kvinnlig ledare inom polisen

Enligt Arne, som är chef för kriminalenheten inom polisen, är det mycket viktigt som ledare inom polisen att kunna lyssna aktivt på sina medarbetare och underordnade. Detta argument har vi sett som ett genomgående tema hos våra intervjupersoner. Oavsett vad du har för personlighet bör du som ledare kunna lyssna aktivt på din omgivning (Malmström & Skoglund 2013).

Visa att du finns. /---/ man ska vara mänsklig, vara empatisk och inlyssnande. Men de ska veta vilken roll de har och jag ska veta mitt uppdrag. /---/ Man ska se och höra alla och få gänget med sig på något sätt (Louise).

Louise, med sin roll som teamchef på polisen menar att en bra ledare utstrålar ett gott ledarskap genom att visa medmänsklighet. En av dessa viktiga aspekter i medmänskligheten är att kunna lyssna på sina medarbetare och visa ett tydligt intresse. Det är alltså viktigt att visa att man lyssnar genom att ge bekräftande kommentarer och ha ett levande kroppsspråk och ett tonläge som tyder på att du som ledare visar intresse. Att vara lyhörd och tydligt visa ett intresse resulterar i att du skapar förtroende hos dina medarbetare. Lyhördheten är en framstående kvinnlig ledaregenskap, då kvinnor anses ha en bättre förmåga för att föra dialog och visa tydligt intresse (Malmström & Skoglund 2013). Vårt empiriska resultat motbevisar detta då det visar att både den manliga och den kvinnliga ledaren inom polisen anser att det är viktigt att vara lyhörd som ledare inom polisen. Lyhördheten bör alltså inte påverkas beroende på om du är man eller kvinna, utan det ska vara en uppenbar egenskap för respektive kön. Det som framkommer här är hur våra intervjupersoner tycker att det ska vara. Det framkommer inte hos våra intervjupersoner om det faktiskt är så att



båda parterna är lika bra på att lyssna, eller om det är en starkare egenskap hos den kvinnliga ledaren som teorin framställer.

En ledaregenskap som däremot kan kopplas till den socialt konstruerade synen på mannen och hans ledarskap är aggression. Vi kan se ett återkommande mönster i vår studie med ledarna inom polisen, att manliga ledare lätt kan förknippas med aggressivitet. Vår intervjuperson Jessica, som arbetar i yttre tjänst på polisen, upplever att det är lättare att vända sig till en kvinnlig ledare när det finns något problem. Louise berättar att den kvinnliga ledaren inom polisen upplevs vara mer mjuk i sitt sätt att leda och instämmer med Jessica om att det är lättare att vända sig till en kvinnlig ledare, då de har lättare för att hålla en lugn diskussion. Jessica betonar att en manlig ledare kan utstråla mer aggression och att detta kan skapa en viss rädsla hos de underordnade. Den hierarkiska upplevelsen av den manliga ledaren upprepar sig hos våra intervjupersoner inom polisen. Att "peka med hela handen" och berätta för sina underordnade exakt vad de ska göra, menar dem är ett sätt för mannen att uttrycka sitt ledarskap och det även ger en bild av att mannen upplevs vara mer aggressiv i sitt sätt att leda. Teorin visar att aggression framkommer hos båda könen men att de framkommer på olika sätt. Eagly & Carli (2007) hävdar att manliga ledare tenderar att vara mer fysiskt och verbalt aggressiva. Men de betonar även att kvinnor har en tendens att uttrycka aggression, med en benägenhet för en mer indirekt aggression, som att prata bakom ryggen på en person. Den aggressiva ledaregenskapen inom polisen, som män tenderar att inneha, upplever vi kan ge en negativ syn på polisen som organisation och jämställdheten inom organisationen, då polisen redan kan uppfattas som en hierarkisk och mansdominerad organisation. Vi ser att det kvinnliga ledarsättet skulle kunna ge fördel inom polisen i detta fall, för att minska på aggressiviteten inom polisen och för att även i problematiska situationer kunna hantera problem på ett mjukt och lugnt sätt.

Att kunna ge och ta emot konstruktiv kritik är också en betydande egenskap att ha som ledare (Bohlin 2006). Både Lukas som är arbetsledare och Molly som är kommissarie anser att det är viktigt som ledare, oavsett vilket kön man har, att kunna ta emot kritik och erkänna om det är något som de själva är mindre bra på.

Sen har jag jätteduktiga medarbetare. Så de kan mycket mer om detta i vissa fall än vad jag kan och det tycker jag, det ska jag erkänna. Alltså man måste våga erkänna att, "det här kan jag inte" (Molly).

/.../ inte vara rädd för att säga, "nä det vet jag inte men jag ska ta reda på det". /---/ Men som sagt ska man ju inte låtsas som att man kan något om man inte kan det. Då är det ju bättre att säga det då och gå och ta reda på det och då återkomma på något sätt (Lukas).

Det är således viktigt att förstå och identifiera sina egna känslor, styrkor och svagheter för att det ska skapas en förståelse för hur det påverkar andra medarbetare, men också för att ge möjligheten till medarbetare att få visa sina styrkor. Som Bohlin (2006) påpekar, är det viktigt att ha förmågan att kunna ge och ta emot konstruktiv kritik och denna egenskap bör inte vara beroende på om man är en manlig eller kvinnlig ledare. Molly anser att de kvinnliga ledarna inom polisen lättare kan hantera konflikter och ta emot och ge konstruktiv kritik.

Sen så tror jag att kvinnor är ärliga på något vis. Jag tror att män om det är någon eller några i ett team som gör fel, att de har svårt för att gå till den människan och säga detta. De säger nog hellre det inför stora massor så alla får klä skott. Det blir en kollektiv bestraffning. De har nog svårt att ta konflikt ensam med en person (Molly).

Detta visar att kvinnor kan upplevas mer stabila och mogna när det gäller konstruktiv kritik och att som Bohlin (2006) menar, att kvinnliga ledare är mer relationsorienterade. De manliga ledarna kan upplevas som ängsliga i detta läge, då det visar sig att männen tenderar att dra med sig andra om de faller. Får de kritik ser de gärna att det inte bara är de själva som får det. Bohlin (2006) anser däremot att det socialt konstruerade sättet att se på det manliga ledarskapet i konstruktiv kritik kan vara positivt för organisationen, då män har lättare för att ta tag i kritiken tidigt. Vi ser att det är viktigt för en ledare inom polisen att kunna ta emot och ge konstruktiv kritik. Det är viktigt att vara medveten om sina styrkor och svagheter och inte förneka sina svagheter. Som kvinnlig ledare inom polisen är det bra att vara mjuk och relationsorienterad. Men det är även viktigt att ta till sig lite av det som enligt det socialt konstruerade anses manligt, då det även är viktigt att kunna hantera problem och lösa dem så tidigt som möjligt.

En annan egenskap som är viktig att ha som kvinnlig ledare inom polisen är självsäkerhet. Att kunna vara sig själv i sin roll som kvinnlig ledare inom polisen är viktigt menar Irene och att man vågar vara ledare är väldigt viktigt enligt Louise. *Man ska nog också ha en ganska stor*



självkänedom och att vara trygg i sig själv (Maja). Maja anser även att det är viktigt att inta ett mentorskap som kvinnlig ledare inom polisen för att tidigt kunna fånga upp vissa kvalifikationer som gör att du kan stärka ditt självförtroende. Däremot anser Jessica att det är ledarrollen som har gjort så att hon har blivit mer självsäker i sin roll inom polisen.

/---/ jag tror snarare att det att jag har fått en ledarroll som har gjort att jag stärkt mig själv och det utstrålar då ett annat - ja vad ska man säga - men pondus och självförtroende mot vad man gjorde innan (Jessica).

Betydelsen av att ha ett starkt självförtroende som ledare inom polisen är uppenbart. Det är givet att en ledare, oavsett vilken kön, bör vara självsäker för att kunna utöva ett gott ledarskap. Vi kan se att självsäkerheten har olika innebörder beroende på om man är kvinna eller man. Enligt Eagly & Carli (2007) utstrålar männen självsäkerhet genom att de visar att de är kontrollerande och arbetar lite som de vill, medan kvinnornas självsäkerhet har en betydelse i att de vill att alla ska vara delaktiga. Något som ytterligare stärker kvinnans självsäkerhet i en ledarposition är möjligheten att kunna ta beslut med flera personer (Eagly & Carli 2007). Vi anser att för att en kvinna inom polisen ska trivas i sin ledarroll, bör hon kunna ta till sig av de egenskaper som Eagly & Carli (2007) menar att en man har. I en organisation som polisen, som är mansdominerad, är det viktigt att tydligt visa sitt självförtroende som kvinnlig ledare och visa att du är i kontroll. Vi antar att det krävs inflytande från den manliga ledarens självsäkerhet till den kvinnliga ledarens självsäkerhet.

Behovet av makt är ytterligare en egenskap som betecknar en ledares karaktärsdrag (Parry & Bryman 2006). Louise, berättar att hon i början av sitt ledarskap inom polisen blev för besatt av sin ledarroll, alltså att hennes maktbehov var för stort och att det kunde förändra hennes personlighet mot hur hon var innan, vilket folk kunde reagera på. Hon blev därmed för maktlysten i början av sitt ledarskap och det utmärkte sig i hennes roll, då hon inte var sådan innan. Därför är det viktigt att ta vara på hur maktbehovet tas i uttryck, då effektiviteten i ledarskapet påverkas av detta (Yukl 2012). Yukl (2012) menar att ledarrollen påverkas av det starka behovet av makt och ledare som har maktbehov bör ta vara på hur de tar det i uttryck. Enligt Sveningsson & Alvesson (2014) är makt en egenskap som hör ihop med manliga ledare och makten har länge varit ett sätt att framhäva det manliga ledarskapet med. Männens maktutövande grundas bland annat på resurser



och kvinnornas maktutövande grundas på bland annat kompetens (Bohlin 2006). Det vi däremot kan se i vår studie är att Louise i sin roll som kvinnlig ledare inom polisen också upplever att hon blev för maktlysten i sitt ledarskap. Det vill säga att det inte nödvändigtvis stämmer, det som Sveningsson & Alvesson (2014) antyder, att makt endast hör ihop med det manliga ledarskapet. Kvinnliga ledare inom polisen kan likaväl ta till sig maktbehovet som männen.

En upprepan ledaregenskap som dyker upp i denna studie är målmedvetenheten och tydligheten hos en ledare. Louise upplever att för att som kvinnlig ledare inom polisen kunna få bra resultat genom sitt ledarskap, är det viktigt att se till att du har en grupp som trivs och som har en tydlig målbild framför sig. För att gruppen ska kunna ha en tydlig målbild, är det först och främst viktigt, som Bohlin (2006) nämner, att ledaren har en tydlig målbild. *Det är viktigt att man är rak och tydlig. Man ska vara en sådan chef som man själv tycker att en chef ska vara /.../ mot en själv* (Molly). Molly berättar även att ledare som har ett rakt och tydligt beteende vet hur de ska formulera sina mål. Dessa synpunkter kring målmedvetenhet och tydlighet inom polisen, har vi fått från två kvinnliga ledare inom polisen och detta beskriver de från deras perspektiv och upplevelse av sig själva som kvinnliga ledare inom polisen. Däremot säger Teglkamp (2014) att det framhålls att manliga ledare är mer målmedvetna än kvinnliga ledare. Kvinnliga ledare upplevs vara mer processororienterade, medan manliga ledare upplevs vara mer resultatorienterade. Louise betonar att det är viktigt att gruppen är nöjd för att hon själv som ledare ska kunna bli nöjd. Detta ser vi att det kan visa synen på den kvinnliga ledarens processororienterade målinriktning (Teglkamp 2014), då målet blir att ta sig igenom processen istället för att nå slutmålet. Kvinnorna tänker på varje steg tills de tar sig till slutpunkten och Louises exempel på gruppens trivsel kan vara ett exempel på detta. För att den kvinnliga ledaren inom polisen ska kunna nå sina mål och tydligt visa dem, är det viktigt att de inte fastnar i detaljer och inte glömmer bort vad det slutliga målet är. Det vill säga att de blir mer resultatorienterade (Teglkamp 2014).

Att inneha en position som ledare kan innebära mycket stress. Det är viktigt att som ledare ha hög energinivå och kunna hantera stress. Molly upplever att det ibland kan det bli väldigt stressigt på arbetsplatsen och då är det viktigt att som ledare inom polisen kunna delegera arbetsuppgifter och inte lägga allt för stort ansvar på sig själv. Hon anser att hon själv som kvinnlig ledare inom polisen



kan ha svårt för det ibland och behöver lära sig att hantera stressen bättre. Yukl (2012) belyser att en ledare bör kunna hålla sig lugn i stressade situationer och ge tydliga anvisningar till sina underordnade i krissituationer. Som Wahl (2003) nämner i sina teorier kan vi under vår studies gång se ett tydligt mönster på att flera kvinnliga ledare kan känna att de har större stress än de manliga ledarna, då polisen är en mansdominerad bransch, vilket gör att den kvinnliga ledaren inte passar in i den stereotypa bilden som ledare (Wahl 2003). Inga av våra två manliga intervjupersoner nämner stress som ett problem i deras ledarskap inom polisen, men de anser heller inte att kvinnorna bör känna någon större stress än männen. Vi kan se att eftersom polisen är en mansdominerad bransch, resulterar det i att männen blir blinda för vad som är verkligheten för kvinnorna och tror att allt fungerar lika bra som det gör för dem. De kvinnliga ledarna inom polisen är i minoritetsställning och det betyder att de måste bevisa att de är lika bra som sina manliga kollegor och detta kan bidra till att de upplever mer stress (Dahlbom-Hall 1996).

Ytterligare en viktig egenskap som en ledare bör ha är kompetens och kunskap inom sin organisation och sitt område. Betydelsen av kompetens och kunskap inom polisen visar sig vara väldigt viktigt enligt våra intervjupersoner.

Jag tycker ändå att man ska kunna sin organisation ganska bra för att då ha förståelse för medarbetarna (Maja).

/.../ i den rollen som jag har så är det också att jag ska vara kunnig (Anja).
Någonting som jag tycker är jätteviktigt, det är ju att kunna, men just det här att kunna skapa delaktighet och motivation (Anita).

Man ska vara påläst som chef inom sitt område och yrke (Irene).

Ja man ska ju ha kunskap tycker jag, om det ämnet man är ledare för på något sätt (Lukas).

Vi kan se att det inte endast är de kvinnliga ledarna som anser att kompetens och kunskap är viktiga egenskaper att inneha som ledare inom polisen, utan det ska en ledare ha oavsett vilket kön man än har. Ett tydligt resultat som vi dock kan se genom våra intervjuer är att de kvinnliga ledarna inom polisen inte lika lätt som männen kan tycka att de har tillräckligt med kunskap för att klara sig på en ledarposition (Dahlbom-Hall 1996). Det är viktigt att detta kulturella mönster bryts (Dahlbom-Hall 1996) och att de kvinnliga ledarna inom polisen börjar se sig själva som mer kompetenta, eller minst lika kompetenta som de kvinnliga ledarna. Kompetens handlar inte bara



om att vara påläst, utan handlar även om värderingar (Bohlin 2006; Lennéer Axelsson & Thylefors 2009). Här kan vi även se att det är brist på självsäkerhet hos de kvinnliga ledarna inom polisen.

Utifrån det vi har studerat är dessa egenskaper de som tydligast framhävs för de båda könen ledarskap. Vi har nu fått en bild över hur kvinnor inom polisen bör framställa sina ledaregenskaper för att kunna utöva ett gott ledarskap. Alla de ovannämnda ledaregenskaperna kan upplevas vara självklara för en ledare att inneha, men frågan är huruvida dessa egenskaper är självklara för kvinnor inom polisen. Vi kan se att vissa egenskaper är starkare hos männen och att andra är starkare hos kvinnorna. Men vi har även analyserat och fått fram vad kvinnorna kan göra för att ta till sig från männens starkare sidor och implementera detta i deras eget ledarskap. Vi har analyserat de olika ledaregenskaperna genom ett socialt konstruerat synsätt, där vi har tagit upp lyhördhet, aggression, konstruktiv kritik, självsäkerhet, maktbehov, målmedvetenhet, stresshantering och kompetens.

4.4 Kvinnors upplevda begränsningar i polisyrket

Ett tydligt mönster som visar sig bland de kvinnliga intervjupersonerna tyder på att kvinnor inte behöver ha en ledarbefattning för att stöta på begränsningar. Biträdande kriminalchefen Camilla, anser att hon har mött flera motgångar genom åren inom polisen. Hon berättar att när hon arbetade i yttre tjänst fick hon ett fåtal gånger stanna inne, då männen ansåg att det var bättre att de fick åka ut på larm. Hon menar att det kan ha varit av ren välmening, men upplever också att det kan ha funnits ett dolt budskap bakom det. Jessica som arbetar i yttre tjänst, teamchefen Louise och Camilla redogör således för att kvinnan inte passar in i den stereotypa bild som finns som ledare och att kvinnliga ledare inom polisen har fler ögon på sig.

Har märkt lite att man inte passar in i den här mallen då med 1,90 och rakad och då kan det bli att man får ögonen mer på sig /.../ “men du lever ju inte upp till det här” (Jessica).

Ja men det är väl den schablonbilden som är hur man ska vara polis, stor och stark och höras mycket och kanske ha den här auktoriteten på något sätt. Jag menar i storlek och massa. Vi är ju inte som våra manliga kollegor och på något sätt får man kompensera det där, använda kvinnlig list (Louise).

Kvinnliga ledare möts av vissa begränsningar i sin roll som ledare då den kvinnliga stereotypa könsrollen inte stämmer överens med en roll som ledare och heller inte i branschen som polis vilket



har visat sig i ovannämnda exempel. Eagly & Karau (2002) diskuterar att det finns en roll som kvinnor inte överensstämmer med vilket är ledarskap. Därav kan det anses att kvinnor är mindre lämpade att inta en ledarroll än män. Är kvinnor mindre lämpade att inta en ledarroll blir inställningen till kvinnliga ledare mer negativ än mot manliga ledare. Följden blir då att kvinnor får det svårare när de ska inta en ledarposition och skapa en framgångsrik karriär som ledare (Eagly & Karau 2002). Kvinnliga ledare kan uppleva att de blir särbehandlade i samband med att de vill nå högre befattningar (Wahl 2003). Att inta en ledarroll är dock inte den enda roll som kvinnor inte passar in i, utan även rollen att vara polis och arbeta i en mansdominerad bransch. Kvinnorna själva är väl medvetna om att deras roll som ledare och polis fortfarande inte stämmer överens med det stereotypa som är uppmålat genom samhället för yrket. Genom att de är medvetna om sin roll och samhällets konstruktion av både ledarskap och yrket, resulterar det i att kvinnor skulle kunna använda det och vända till sin fördel. De är i minoritet vilket gör att de kan skapa sina egna ramar och sitt ledarskap på det sättet de vill. Samtidigt finns en norm om hur kvinnligt ledarskap ska utföras och speglas av vilket gör att det finns ramar om hur ett kvinnligt ledarskap borde vara och se ut.

Jag var ju med och drev, under en rätt så lång period, tillsammans med "rikskrim" en rånarjakt i 2,5 år och tydligen är det väldigt ovanligt med kvinnliga spaningsledare som jag var då och då märkte jag att när jag åkte runt i landet och jagade de här att där var det en nackdel att jag var tjej, det här med grova brott det är manligt och det är macho och det är bara he-man som jobbar med det. De är verkligen en grupp av inbördes beundran grabbar tycker jag (Camilla)

Camilla redogör för ett praktiskt exempel på när hon möttes av begränsningar i arbetet med en tro om att det hade med könet och ledarrollen att göra och att hon inte passade in i den uppmålade bilden som hör till yrket. Att kvinnorna vi har intervjuat fortfarande upplever att de möter hinder inom polisen i någon form verkar ömsesidigt. *Man har sökt tjänster man inte har fått, man har blivit motarbetad som man själv tycker utav chefer* (Camilla). Kommissarien Molly upplever att hon i början av hennes poliskarriär fick bevisa mycket. Hon kände att hon behövde anstränga sig mer än killarna. Teamchefen Louise, upplever att om en person gör bort sig i början av sin karriär som polis, är det inte lätt att bearbeta upp förtroendet igen. *./../sen kan jag väl tycka att man ibland haft på känn att ibland kanske det hade varit lättare att vara man och chef inom polisen* (Camilla). De manliga intervjupersonerna, arbetsledaren Lukas och kriminalchefen Arne upplever att kvinnor



troligen tidigare har mötts av hinder på grund av att de inte passar in i en mansdominerad bransch eller i rollen som polis eller ledare, men de kan däremot inte se att kvinnor har några hinder eller begränsningar inom polisen idag.

Det krävs starka och självsäkra kvinnor för att klara av sitt arbete som ledare och de begränsningar som de kan stöta på (Greenfeld et al. 1980; Watts 2009). En kvinna som är ledare i en mansdominerad bransch, kan uppleva begränsningar i sitt arbete mot manliga ledare, men också att de kan uppleva viss isolering och ensamhet i sin roll som ledare (Greenfeld et al. 1980). Eftersom att ledarrollen ansetts vara en manlig befattning, har ett glastak (Bell et al. 2002; Bolman & Deal 2012; Cook & Glass 2014) existerat och om kvinnor vill nå högre positioner kan hinder uppstå på vägen. Glastaket är som en osynlig barriär för kvinnor att ta sig förbi en viss nivå. Som nämdes i inledningen är det fortfarande högre nivåer inom polisen där kvinnor ännu inte har setts till (Hjorth 2014) eller lyckats spräcka glastaket och tagit sig förbi. De begränsningar som flera kvinnor inom polisen har upplevt inom yrket har inte hela tiden baserats på ledarskap, utan det visar även på att begränsningar finns på andra positioner också. En förståelse skapas kring Camillas resonemang att hon upplever att det hade varit enklare att vara man eftersom hon har mött ett hårt motstånd tidigare inom yrket. Samtidigt hade en starkare självkänsla möjligen kunnat hjälpa Camilla att härda ut och behålla sin tjänst tills hon skulle blivit accepterad för den hon är som ledare. Att ett glastak har existerat inom polisen är med det sagt givet, och det skulle gå att säga att det existerar även idag för kvinnliga ledare då det idag inte finns kvinnor på det allra högsta ledarpositionerna. Glastaket har bildats genom samhällets sociala konstruktioner, det vill säga att samhället har skapat manligt och kvinnligt ledarskap och hur respektive ledarskap ska kännetecknas och utföras.



5. Slutsatser och diskussion

I detta avsnitt kommer vi att gå igenom och besvara syftet och frågeställningarna i vår studie, samt belysa olika slutsatser som vi kan dra utifrån vår studies framställda analyser från den insamlade empirin och teorin. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskningsområden.

Syftet med denna uppsats har varit studera och belysa hur kvinnliga ledare, som är i minoritetsställning i en mansdominerad bransch som polisen, utför sitt ledarskap och hur de framställs ur ett socialt konstruerat perspektiv. En identifikation har skett hur kvinnliga ledare inom polisen framhäver sina egenskaper inom yrket. Aspekten kring om kvinnliga ledare inom polisen upplever hinder eller möjligheter genom sin position och i så fall hur de hanterar dessa har också identifierats.

5.1 Att hitta sin egen väg

Ledarskap som ett generellt begrepp associerar poliserna som intervjuats för denna studie som något positivt. Intervjupersonernas titel är i regel en chefstitel vilket däremot inte de verkar föredrar att använda utan föredrar att se sig själva som ledare. Ledarskapet har bildats som en social konstruktion av samhället där en form av ledarroll ska framträda med tillhörande ledaregenskaper. Dock har samhällets konstruktion av kön skapats och ledarskapet som en manlig befattning och det kvinnliga ledarskapet som en annan form av ledarskap. En ledarroll ska inte ha ett bestämt kön, utan personen i fråga som intar rollen som ledare ska själv kunna skapa sitt ledarskap oberoende av kön. Om en kvinnlig polis ska inta en ledarroll ska hennes möjlighet att kunna skapa ramar själv finnas för sitt ledarskap. Kommer fler kvinnliga poliser in på ledarpositioner inom yrket kan de krav de ställer på sig själva minska eftersom de blir fler, vilket också kan medföra till att de söker sig till högre nivåer vilket i sin tur kan bidra till att glastaket inom yrket spräcks helt och kan elimineras. Kvinnliga ledare inom polisen ställer höga krav på sig själva vilket kan bero på deras minoritet inom yrket. Det kan också handla om ensamheten de kan känna när de klättrar och märker av att kvinnliga ledare blir färre. Att tappa sig själv i ledarskapet är en aspekt inom det kvinnliga ledarskapet hos polisen som är negativ vilket också kan vara en bidragande faktor till att det är få kvinnliga ledare som istället avskräcks för att de har sett andra kvinnor göra misstaget.

Samhällets konstruktion av ett manligt ledarskap gör att kvinnor som utvecklar ett sådant ledarskap sticker ut och blir en ledare som inte passar in i konstruktionerna av kön. Däremot kan ett manligt ledarskap för kvinnliga ledare vara en passande strategi för att bli en framgångsrik ledare. Dock är avsaknaden av kvinnliga ledare som förebilder stor vilket de inte bidrar till om kvinnliga ledare fortsätter att utvecklas mer åt det manliga hållet och ledarskapet.

Att kunna se skillnaden på det kvinnliga ledarskapet och modersrollen anser vi är svårt då de utstrålar ett ledarsätt med tillhörande egenskaper där det inte utmärker sig från den varandra. Dock anser vi att en modersroll inte är bra i kombination med utvecklingen av sitt ledarskap, framförallt inte inom mansdominerade branscher som polisen, då de kan förstöra karriären. Det kvinnliga ledarskapet inom polisen kan med andra ord framställas som en svagare länk inom ledarskapet vilket kan te sig olyckligt, men eftersom de är i minoritet inom yrket blir det viktigt för dem att hitta sitt eget ledarskap och inte gå efter det konstruerade bilder som samhället har av ledarskap och kön. De kan också skapa hinder och begränsningar på vägen i sitt ledarskap om kvinnliga ledare inte står på sig i sitt ledarskap. Både yrken och positioner speglas av kön och polisen är ett praktiskt exempel på ett manligt yrke och ledare är ett praktiskt exempel på en manlig position. För kvinnor att nå det högre positionerna kommer ta sin tid. Eftersom de från början inte har passat in som polis eller ledare kan det finnas en viss osäkerhet redan från början när de kliver in i yrket vilket kan spegla deras framtida karriär. Om samhällets konstruktioner av kön ändras kan kvinnliga ledare inom yrket få en ökad självsäkerhet och en ökad medvetenhet om att nå högre positioner, men samtidigt ska inte en kvotering ske av något kön för en position utan det handlar om att ha rätt person på rätt plats vilket inte har speglats i yrket innan. Därav kan det vara så att manliga ledare inom polisen idag sitter på positioner som är mer lämpade för kvinnliga ledare inom polisen.

Efter att ha studerat och utfört intervjuer med personal i ledningspositioner hos polisen har ett konstaterande av ett kvinnligt ledarskap framträtt och hur det kan beskrivas från en mansdominerad bransch, vilket därmed besvarar studiens första frågeställning och uppfyller syftet hur kvinnligt ledarskap framställs ur ett socialkonstruerat perspektiv och vilka upplevda hinder som existerar inom polisen.

5.2 Framställa kvinnliga ledaregenskaper

Vi har analyserat olika ledaregenskaper genom ett socialt konstruerat perspektiv. Det vi har tittat på, är hur dessa framställs av kvinnor inom polisen och att vissa ledaregenskaper upplevs vara starkare hos män och andra är starkare hos kvinnor.

Effektiviteten i lyhördheten beror inte på könet, utan på individen. Den socialt konstruerade synen på den kvinnliga ledaren visar dock att kvinnan har en bättre fallenhet för att lyssna och visa intresse. En egenskap som manliga ledare tenderar att associeras med är aggressivitet. Att polisen kan upplevas som en manlig aggressiv organisation, tror vi kan ge ett negativt perspektiv på jämställdheten inom polisen som organisation. Eftersom kvinnor upplevs vara mer mjuka i sitt ledarsätt, bör de försöka påverka denna aggressiva och hierarkiska mansdominerade bilden av polisen med sitt mjuka sätt att leda.

Enligt den socialt konstruerade bilden av kvinnligt och manligt ledarskap kan vi se att det är skillnad på deras sätt att hantera konstruktiv kritik, då män tenderar att vara mer resultatorienterade och kvinnor relationsorienterade. Det är viktigt att den kvinnliga ledaren inom polisen behåller mycket av det kvinnliga sättet att hantera konstruktiv kritik, då de upplevs vara mer stabila och mogna. Men det är även viktigt att de tar till sig av det manliga sättet, då deras hantering av konstruktiv kritik, genom att ta tag i problem tidigt och lösa dem snabbt, blir en grundläggande faktor i effektiviteten av ledarskapet. När det gäller målmedvetenhet, kan vi även här se att mannen tenderar till att vara mer resultatorienterad än kvinnan och även här bör kvinnan ta till sig mer av det resultatorienterade för att uppfattas som en bra ledare inom polisen.

Att en ledare ska vara självsäker kan tyckas vara väldigt uppenbart och detta är även en självklarhet för kvinnliga ledare inom polisen. Vi har fått fram att självsäkerheten är olika beroende på om man är man eller kvinna. Mannens självsäkerhet utstrålar i att han är kontrollerande och kvinnan visar sin självsäkerhet genom att inkludera alla och få alla att trivas. Den kvinnliga ledaren inom polisen bör ta till sig av den kontrollerande manliga självsäkerheten för att kunna utmärka sig i en organisation som polisen som är en mansdominerad bransch. Makt är också en egenskap som lättast associeras med manliga ledare och eftersom polisen är en mansdominerad bransch, kan det



upplevas att maktutövandet är stort inom polisen. För att kvinnliga ledare inom polisen ska kunna framhäva sig själva är det viktigt att även dem, tar till sig mer av maktbehovet som männen.

Stress som än en vanligt förekommande egenskap hos ledare, ser vi vara mest vanligt bland kvinnliga ledare inom polisen. Eftersom polisen är en mansdominerad organisation känner kvinnorna inom polisen att det behöver prestera mer än männen för att ta sig framåt och därmed upplevs det mer stress från de kvinnliga ledarna. Detta visar en svag sida i kvinnans ledaregenskaper och behöver därmed förbättras. Ytterligare en svag egenskap hos kvinnliga ledare inom polisen är den låga övertygelsen om att de har tillräckligt med kompetens och kunskap för att klara sig med sitt ledarskap. Kvinnliga ledare inom polisen bör framställa sitt ledarskap med en trovärdighet på att de är kompetenta och kunniga inom polisen och det de gör.

Vi har nu fått en bild över hur kvinnor inom polisen bör framställa sina ledaregenskaper för att kunna utöva ett gott ledarskap. Därmed har vår andra frågeställning besvarats och uppfyllt syftet om hur kvinnliga ledare inom polisen framhäver sina egenskaper.

5.3 Reflektion kring begränsningar och vidare forskning

Trots att flera intresseväckande aspekter har framkommit i denna studie måste det samtidigt beaktas att vår studie endast har grundats på elva personers upplevelser inom polisen. Detta innebär att de slutsatser som vi har dragit i vår studie inte kan generaliseras för samtliga kvinnliga ledare inom polisen. Men däremot har en större insikt kunnat synliggöras kring problematiken för kvinnor på ledarposition i en mansdominerad bransch och vilka ledaregenskaper de anses behöva för positionen, vilket tillika är meningen med att tillämpa kvalitativa intervjuer som metodval. Utöver att vårt antal av intervjupersoner hade kunnat ökas, hade de också kunnat tillfrågas ytterligare om de ämnen vi har berört, om vilka begränsningar kvinnliga ledare inom polisen har mött och möter idag, men även om det manliga och kvinnliga ledarskapet i relation till polisen som mansdominerad bransch.

För vidare forskning hade det som ovan nämnt varit intresseväckande att göra ytterligare undersökningar kring kvinnor och deras position inom mansdominerade yrken som polisen. De



teman som kan tangera vår studies tema kan vara att undersöka hur nyblivna aspiranter upplever yrket och hur de ser på polisen i yttre tjänst. Då vår uppsats har varit fokuserad på att studera hur det kvinnliga ledarskapet framställs skulle ytterligare ett framtida forskningsprojekt kunna vara att istället studera hur manliga ledarskapet beskrivs och framställs i en kvinnodominerad bransch. Vi är medvetna om att polisycket inte är den enda branschen som är mansdominerad och föreslår även att liknande forskning skulle kunna tillämpas i andra mansdominerade branscher som fordons- och byggbranschen, då det även där kan förekomma liknande problem som i polisbranschen.

Källförteckning

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20. (4), 441-464.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Due Billing, Y. (1999). *Kön och organisation*. Studentlitteratur: Lund.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T. & Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: styles and perceptions: part 1. *Journal of Emerald Group*, 45. (1), 51-59.
- Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T., Didus, K., Luongo, T. & Paz, B. (2013). Upward mobility for women managers: styles and perceptions: part 2. *Journal of Emerald Group*, 45. (2), 110-118.
- Bell, M. P., McLaughlin, M. E., & Sequeira, J. M. (2002). Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. *Journal of Business Ethics*, 37. (1), 65-76.
- Bohlin, K. (2006). *Kvinna-chef-ledare, handbok i professionellt kvinnligt ledarskap*. Ozgraf: Kommunlitteratur.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bouchard, T., D. T. Lykken, A., McGue, N. L. Segal & A. Tellegen. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota study of twins reared apart. *Strategic Management Journal*, 250. (4978), 223-228.
- Brandt, T. & Liahö, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organizational Development Journal*, 34. (1), 44-66.
- Brink, M. & Benschop, Y. (2014). Gender in academic networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies*, 51. (3), 460-492.
- Brytting, T. (2013). *Chefsarbetets etik*. Malmö: SNS förlag.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21. (1), 91-103.



- Cuadrado, I., Molero, F., Navas, M., Ferrer, E. & Morales, F. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42. (12), 3083-3113.
- Dahlbom-Hall, B (1996). *Lära kvinnor chefa män*. Natur och Kultur: Stockholm.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Through the labyrinth, the truth about how women become leaders*. Harvard business school publishing: USA.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. & Steven, J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Journal of Psychological Review* 109. (3), 573–598.
- Fagerfjäll, R. (2003). *Så spräcker vi glastaket! En handbok om hur det privata näringslivet ska kunna rekrytera och utveckla 3000 nya kvinnliga toppchefer*. SNS förlag: Stockholm.
- Flood, L. (2010). *Island - världens mest jämställda land*. www.va.se. (Läst 2014-06-06.)
- Fägerlind, G. (2009). *Jämställdhet i praktiken - så utvecklar ni er arbetsplats*. Uppsala Publishing House: Uppsala.
- Greenfeld, S., Greiner, L. & Wood, M. M. (1980). The “feminine mystique” in male-dominated jobs: A comparison of attitudes and background factors of women in male-dominated versus female-dominated jobs. *Journal of vocational behaviour*, 17. (3), 291-309.
- Hjorth, A. (2014). *Polismaktens pionjärer*. Hertha, nr 1, ss. 38-41.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31. (8), 705-719.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér Axelsson, B. & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lundgren, F. & Thell, M. (2010). *Yrkesstrukturen i Sverige 2008*. www.scb.se. (Läst 2014-06-05.)
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex roles*, 37. (3-4), 209-225.
- Malmström, C & Skoglund, L. (2013). *Chefen som gör skillnad*. Stockholm: Gothia Fortbildning.

- Parry, K & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. I S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (red.), *The Sage handbook of organization studies* (ss. 447-468). London: Sage.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.
- Salzer-Mörling, M. (2009). Symboliskt ledarskap: Om kultur och meningsskapande. I S. Jönsson & L. Strannegård (red.), *Ledarskapsboken* (ss. 351-381). Malmö: Liber.
- Sandberg, J. (1999). Konstruktioner av social konstruktionism. I Sjöstrand, S. E., Sandberg, J. & Tyrstrup, M. (red.), *Osynlig företagsledning* (ss. 9-38). Studentlitteratur; Lund.
- SCB. (2010). *Andelen kvinnor ökar långsamt i chefsyrken*. <http://www.scb.se/>. (Läst 2014-04-04.)
- Sveningsson, S & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Sveningsson, S & Alvesson, M. (2014). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur.
- Teglkamp, S. (2014) *Kvinnlig och manlig ledarstil?* www.stepstone.se. (Läst 2014-06-06.)
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Van der Lippe, T., Graumans, A. & Sevenhuijsen, S. (2004). Gender policies and the position of women in the police force in European countries. *Journal of European Social Policy*, 14. (4), 391-405.
- Wahl, A. (2003) *könsstrukturer i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Watts, J. H. (2009) Leaders of men: women 'managing' in construction. *Work, employment and society*, 23. (3), 512-530.
- Wikander, U. (2007). Göteborgs universitetsbibliotek. *Kvinnor och arbete av Ulla Wikander, professor i ekonomisk historia*. <http://www.ub.gu.se/kvinn/portaler/arbete/historik/#top>. (Läst 2014-04-02.)
- Williams, M. (2000). Interpretivism and Generalisation. *Sociology*, 34. (2), 209-224.
- Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Pearson Education: Edinburgh.
- Österlind, M. & Haake, U. (2010). The Leadership Discourse Amongst Female Police Leaders in Sweden, *Advancing Women in Leadership Journal*, 30. (16), 1-24.



Intervjuer:

Intervju med “Anita”, projektledare, 2014-04-29

Intervju med “Anja”, gruppchef, 2014-04-15

Intervju med “Arne” kriminalchef, 2014-04-16

Intervju med “Berit”, mellanchefer, 2014-04-14

Intervju med “Camilla”, biträdande kriminalchef, 2014-04-16

Intervju med “Irene” pensionerad polis, 2014-04-15

Intervju med “Jessica”, polis i yttre tjänst, 2014-04-16

Intervju med “Louise”, teamchef, 2014-04-15

Intervju med “Lukas”, arbetsledare, 2014-04-14

Intervju med “Maja”, gruppchef, 2014-04-16

Intervju med “Molly”, kommissarie, 2014-04-15



Bilagor

Dokument till intervjupersoner



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Kvinnliga chefer inom polisen

En studie om hur det kvinnliga ledarskapet inom polisen framställs

Jenny Ivarsson

Gole Daleni

Teman som kommer beröras under intervjun:

Tema 1: Din bakgrund (kvinnlig chef)

Här tänker vi att du berättar om dig själv, hur ditt intresse för polisbranschen har uppkommit samt om din position som kvinnlig chef.

Tema 2: Polisbranschen

Här kommer vi beröra hur du ser på en mansdominerad bransch och utveckling av polisbranschen.

Tema 3: Din utveckling av vissa egenskaper. Kvinna – chef

Här vill vi mer gå in på djupet vad gäller vilka egenskaper en chef och ledare ska ska.

Tema 4: Framtid

Hur du ser på polisyrkets framtid för kvinnor.

Intervjuguide 1

Intervjuguide till kvinnliga chefer inom polisen

Tema 1 - Din bakgrund (kvinnlig chef):

1. Vem är du/berätta lite om dig själv.
2. Hur blev du intresserad av att arbeta inom polisen?
3. Hur är det att arbeta inom polisen?
4. Vad är din position?
5. - Vad innebär den? (titel)
6. Hur har du hamnat på denna position?
7. Hur trivs du i din position?

Tema 2 - Polisbranschen:

8. Hur skulle du definiera en mansdominerad bransch?
9. Ser du polisbranschen som en mansdominerad bransch idag?
10. - Varför/varför inte?
11. Hur ser du på utvecklingen av jämlikhet i polisbranschen?
12. Hur upplever du att det är som kvinna och chef att arbeta inom polisen?
13. Vad ser du för likheter/skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer/ledare i polisyrket?
14. Hur tycker du att det är att ha en ledande roll i en mansdominerad bransch som polisen?
15. Finns det begränsningar inom yrket som du som kvinna i chefsposition har mött eller andra kvinnor i andra positioner kan möta? Motivera.
16. Om du upplever att du stött på begränsningar tror du att de kan relateras till könet och branschen?
17. Tror du att din position kan påverka situationer där det annars kan uppkomma vissa hinder?

Tema 3 - Din utveckling av vissa egenskaper - kvinna som chef:

18. Vilka egenskaper anser du är viktiga att inneha som en ledare?
19. Vilka egenskaper anser du är viktiga att inneha som chef?



20. Varför ska en chef och ledare ha dessa egenskaper?
21. Vad anser du att det är för skillnad på chefskap och ledarskap?
22. Finns det några egenskaper som en chef behöver som en ledare normalt innehar? Vilka?
23. För dig som chef - anser du att du har de ledaregenskaper som en chef ska ha? Motivera.
24. Är det någon/ några av dessa egenskaper som du vill utveckla mer?
25. Anser du att en kvinnlig chef måste visa ledaregenskaper mer än en manlig chef?
26. – I så fall, hur och på vilket sätt?
27. Vilka fördelar anser du att du som kvinnlig chef har i polisbranschen?
28. Vilka nackdelar anser du att du har som kvinnlig chef i polisbranschen?
29. Upplever du att du som kvinnlig chef i polisbranschen ha fått utveckla manliga egenskaper? I så fall på vilket sätt?
30. Tror du kvinnor inom polisen utvecklar manliga egenskaper? Vilka isåfall?
31. Vad anser du att kvinnor ska göra för att avancera/klättra i polis-/mansdominerad bransch?

Tema 4 - Framtid:

32. Hur ser du på polisyrkets framtid för kvinnors del?
33. Hur ser du på framtiden för din egen karriär inom polisen?
34. Tror du att polisyrket kommer vara jämlikt mellan könen i framtiden? Vilket år?

Tacka intervjupersonen för att de valt att ställa upp på denna intervju. Vid behov av fler frågor eller funderingar, är det ok att vi tar kontakt med intervjupersonen igen?

35. Är det något du vill tillägga?

Intervjuguide 2

Intervjuguide till manliga chefer

Tema 1 - Din bakgrund (manlig chef):

1. Vem är du/berätta lite om dig själv?
2. Hur blev du intresserad av att arbeta inom polisen?
3. Hur är det att arbeta inom polisen?
4. Vad är din position?
5. - Vad innebär den? (titel)
6. Hur har du hamnat på denna position?
7. Hur trivs du i din position?

Tema 2 - Polisbranschen:

8. Hur skulle du definiera en mansdominerad bransch?
9. Polisbranschen har ansetts vara en mansdominerad bransch. Hur ser du på utvecklingen av jämlikhet i branschen?
10. Anser du att polisbranschen har varit mansdominerad? På vilket sätt?
11. Hur upplever du som manlig chef att vara del av en mansdominerad bransch?
12. Ser du polisbranschen som en mansdominerad bransch idag?
13. - Varför/varför inte?
14. Hur ser du på kvinnliga chefers situation inom polisen?
15. Vad ser du för likheter/skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer/ledare i polisyrket?
16. Hur upplever du att det är att det finns kvinnor i ledande roller i en mansdominerad bransch?
17. Vad upplever du att kvinnliga chefer inom polisen kan ha för begränsningar i sitt arbete eller i sin roll?

Tema 3 - Mäns syn på utveckling av kvinnans egenskaper som chef:

18. Vilka egenskaper anser du är viktiga att inneha som en ledare?
19. Vilka egenskaper anser du är viktiga att inneha som chef?



20. Varför ska en chef och ledare ha dessa egenskaper?
21. Vad anser du att det är för skillnad på chefskap och ledarskap?
22. Finns det några egenskaper som en chef behöver som en ledare normalt innehar?

Vilka?

23. För dig som chef - anser du att du har de ledaregenskaper som en chef ska ha?

Motivera.

24. Är det någon/ några av dessa egenskaper som du vill utveckla mer?
25. Anser du att en kvinnlig chef måste visa ledaregenskaper mer än en manlig chef?
26. – I så fall, hur och på vilket sätt?
27. Vilka fördelar anser du att du som kvinnlig chef har i polisbranschen?
28. Vilka nackdelar anser du att du har som kvinnlig chef i polisbranschen?
29. Upplever du att kvinnor i polisbranschen ha fått utveckla manliga egenskaper?

Isåfall på vilket sätt?

30. Upplever du att du har fått utveckla manliga egenskaper av att arbeta i polisbranschen?
31. Vad anser du att kvinnor ska göra för att avancera/klättra i polis-/mansdominerad bransch?

Tema 4 - Framtid:

36. Hur ser du på polisyrkets framtid för kvinnors del?
37. Hur ser du på framtiden för din egen karriär inom polisen?
38. Tror du att polisyrket kommer vara jämlikt mellan könen i framtiden? Vilket år?

Tacka intervjupersonen för att de valt att ställa upp på denna intervju. Vid behov av fler frågor eller funderingar, är det ok att vi tar kontakt med intervjupersonen igen?

39. Är det något du vill tillägga?

Intervjuguide 3

Intervjuguide till polis i yttre tjänst

Tema 1 - Din bakgrund (kvinnlig polis):

1. Vem är du/berätta lite om dig själv?
2. Hur blev du intresserad av att arbeta inom polisen?
3. Hur är det att arbeta inom polisen?
4. Vad är din position?
5. - Vad innebär den? (titel)
6. Hur har du hamnat på denna position?
7. Hur trivs du i din position?

Tema 2 - Polisbranschen:

8. Hur skulle du definiera en mansdominerad bransch?
9. Ser du polisbranschen som en mansdominerad bransch idag?
10. - Varför/varför inte?
11. Hur ser du på utvecklingen av jämlikhet i polisbranschen?
12. Hur upplever du det som kvinna att arbeta i en mansdominerad bransch?
13. Vad ser du för likheter/skillnader mellan manliga och kvinnliga chefer/ledare i polisyrket?
14. Finns det begränsningar inom yrket som du som kvinna har mött eller andra kvinnor kan möta? Motivera.
15. Om du upplever att du stött på begränsningar tror du att de kan relateras till könet och branschen?
16. Tror du att din position kan påverka situationer där du möts av motgångar?

Tema 3 – Kvinnliga chefers utveckling av vissa egenskaper:

18. Vilka egenskaper anser du är viktiga att inneha som en ledare? Varför?
19. Vilka egenskaper anser du är viktiga att inneha som chef? Varför?
20. Vad anser du att det är för skillnad på chefskap och ledarskap?
21. Finns det några egenskaper som en chef behöver som en ledare normalt innehar? Vilka?



22. Anser du att en kvinnlig chef måste visa ledaregenskaper mer än en manlig chef?
23. - Isåfall, hur och på vilket sätt?
24. Vilka fördelar anser du att kvinnliga chefer har i polisbranschen?
25. Vilka nackdelar anser du att kvinnliga chefer har i polisbranschen?
26. Upplever du att kvinnor i polisbranschen ha fått utveckla manliga egenskaper? Isåfall på vilket sätt?
27. Upplever du att du har fått utveckla manliga egenskaper av att arbeta i polisbranschen? Vilka isåfall?
28. Vad anser du att kvinnor ska göra för att avancera/klättra i polis-/mansdominerad bransch?

Tema 4 - Framtid:

29. Hur ser du på polisyrkets framtid för kvinnors del?
30. Tror du att polisyrket kommer vara jämlikt mellan könen i framtiden? Vilket år?
31. Vad strävar du efter för position i framtiden?
32. (Om chefsposition, vilka egenskaper vill du utveckla till den positionen?)

Tacka intervjupersonen för att de valt att ställa upp på denna intervju. Vid behov av fler frågor eller funderingar, är det ok att vi tar kontakt med intervjupersonen igen?

33. Är det något du vill tillägga?

Intervjuguide 4

Intervjuguide Irene: Har tidigare arbetat som polis, är idag pensionerad.

1. Vem är du, berätta lite om dig själv?
2. Hur kommer det sig att du ville arbeta som polis?
3. Berätta om hur det var att arbeta som polis?
4. Vilken position/positioner har du haft? (titel)
5. Vad tyckte folk omkring om att du som kvinna ville studera till polis?
6. Hur tror du att du uppfattades av andra poliser/männen i branschen?
7. Hur blev ni kvinnor bemötta av männen i inom polisen?
8. - Upplever du att du eller andra kvinnor inom polisen har stött på begränsningar i ert arbete?
9. - Vad är det för begränsningar ni har stött på isåfall?
10. Vilka ledaregenskaper anser du är viktiga att inneha som kvinnlig chef inom polisen?
11. Varför ska de ha dessa egenskaper?
12. Anser du att du eller andra kvinnor inom polisen fick utveckla manliga egenskaper för att passa in i branschen?
13. - Om ja, hur och på vilket sätt?
14. - Om nej, blev ni accepterade för den ni var?
15. - Kan kvinnor inom polisen idag behöva utveckla manliga egenskaper?
16. - Vad skulle de isåfall kunna vara för egenskaper eller situationer du relaterar till?
17. När du började arbeta som polis bestod branschen överlägset av män. Hur anser du att branschen har utvecklats sedan dess?

Tacka intervjupersonen för att de valt att ställa upp. Vid behov av fler frågor eller funderingar, är det ok att vi tar kontakt med dig?

18. Är det något du vill tillägga?

Intervjuguide 5

Intervjuguide till projektledare

1. Vem är du/ berätta lite om dig själv.
2. Vad är din position och hur har du hamnat på den positionen?
3. Berätta om era program? Hur fungerar de?
4. Hur många antar ni på era program per år?
5. Antar ni ett visst antal av båda könen?
6. Vad är de ni tittar på när ni hittar kandidater till chefsförsörjningsprogrammet - mot direkt nivå?
7. Vilka egenskaper är de ni söker efter hos en kandidat?

Tema: Chefskap, ledarskap och egenskaper

8. Vad anser du att det är för skillnad mellan chefskap och ledarskap?
9. Vilka egenskaper anser du att en chef ska ha?
10. Vilka egenskaper ska en ledare ha?
11. Varför ska en chef och ledare ha dessa egenskaper?
12. Märker du någon skillnad på män och kvinnors egenskaper, av de som går någon av era utbildningar?
13. Finns det någon/några specifika egenskaper som utmärks hos kvinnorna?
14. Anser du att kvinnor i polisbranschen ha fått utveckla manliga egenskaper? Isåfall på vilket sätt?
15. Hur ser du på polisyrkets framtid för kvinnliga chefers del?