

# “Utmaningarna sitter i väggarna”

---

En fenomenologisk studie om mäns och kvinnors upplevda utmaningar i ledarskap inom Polismyndigheten.

---

Ida Sjölin och Hannah Skog

Handledare  
Maria Löfgren Martinsson



## Abstrakt

Arbetets art: Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet

Sidantal: 29 sidor

Titel: "Utmaningarna sitter i väggarna" - en fenomenologisk studie om mäns och kvinnors upplevda utmaningar i ledarskap inom Polismyndigheten

Författare: Ida Sjölin och Hannah Skog

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2022-01-06

Sammanfattning: En ledare har förmågan att motivera och influera för att leda organisationen framåt. Ledarskap skulle kunna involvera fler utmaningar än enbart de mest uppenbara. Polismyndigheten arbetar med målet att organisationen ska vara en spegling av samhället, motverka diskriminering, verka för allas lika rättigheter och strävar efter ett tillvaratagande av den kompetens som en organisation med mångfald tillför.

Med bakgrund av detta är uppsatsens syfte *att beskriva och analysera mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap i en polisiär kontext med avseende på utmaningar*. Uppsatsen utgår från en fenomenologisk metodansats där datainsamlingen utgörs av sex kvalitativa intervjuer. Analys av empiri har vidare kategoriserats utifrån de essenser som identifieras och presenteras under rubrikerna: "Förutsättningar för ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv" och "Kulturen i ett hierarkiskt uniformsyrke". Teorikapitlet redogör för och definierar begrepp som berör ledarskap, organisations- och yrkeskultur, jämställdhet på arbetsplatsen samt kompetensförsörjning. Vidare följer en teoretisk analys och diskussion där empiri och teori kopplas samman kring teman om förutsättningar för ledarskap, jämställdhet, kultur och hierarki. Slutligen presenteras avslutande reflektioner följt av förslag på vidare forskning.

Nyckelord: *Ledarskap, organisationskultur, jämställdhet, kompetens*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Syfte.....	3
1.3 Avgränsning.....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Utgångspunkter.....	4
2.1.1 Kvalitativ metod.....	4
2.1.2 Fenomenologisk metodansats.....	4
2.2 Genomförande.....	5
2.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	5
2.2.2 Utformning av intervjuguide.....	6
2.2.3 Urval.....	7
2.2.4 Transkribering av intervjuer.....	7
2.2.5 Bearbetning av analys och data.....	7
2.3 Kvalitet, etik och metodreflektion.....	10
2.3.1 Validitet och tillförlitlighet.....	10
2.3.2 Etiska överväganden.....	11
2.3.3 Metodreflektion.....	11
<b>3. Analys av resultat</b> .....	<b>13</b>
3.1 Förutsättningar för ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv.....	13
3.2 Kulturen i ett hierarkiskt uniformsyrke.....	16
<b>4. Teori</b> .....	<b>18</b>
4.1 Sökning, urval och källkritik.....	18
4.2 Ledarskap.....	19
4.3 Organisations- och yrkeskultur.....	19
4.4 En jämställd arbetsplats.....	21
4.5 Kompetensförsörjning.....	21
<b>5. Teoretisk analys och diskussion</b> .....	<b>23</b>
5.1 Förutsättningar för ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv.....	23
5.1.1 Att göra skillnad på chef och ledare.....	23
5.1.2 Normer och tillvaratagande av kompetens.....	24
5.2 Kulturen i ett hierarkiskt uniformsyrke.....	25
5.2.1 Guld på axlarna och överprövningskultur.....	25
5.2.1 Jargong som överlevnadsstrategi eller en källa till problem?.....	26
<b>6. Avslutande reflektioner</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Referenser</b> .....	<b>30</b>
<b>8. Bilaga</b> .....	<b>33</b>
8.1 Intervjuguide.....	33
8.2 Mailutskick till intervjupersoner.....	35
8.3 Informerat samtycke.....	36

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till Polismyndigheten och de intervjupersoner som deltagit i vår studie. Framför allt vill vi tacka för det stora engagemang och den öppenhet som visats och alla spännande tankar och reflektioner som vi har fått ta del av. Ert visade intresse och deltagande är det som gjort detta arbete möjligt. Från denna uppsats tar vi med oss mycket ny kunskap, många nya insikter och en värdefull inblick i Polismyndighetens verksamhet.

Vi vill även tacka vår handledare Maria Löfgren Martinsson för all stöttning, vägledning och feedback. Din hjälp har varit ovärderlig för oss genom hela arbetsprocessen.

Tack!

Lund, 2022-01-06

*Ida Sjölin och Hannah Skog*

# 1. Inledning

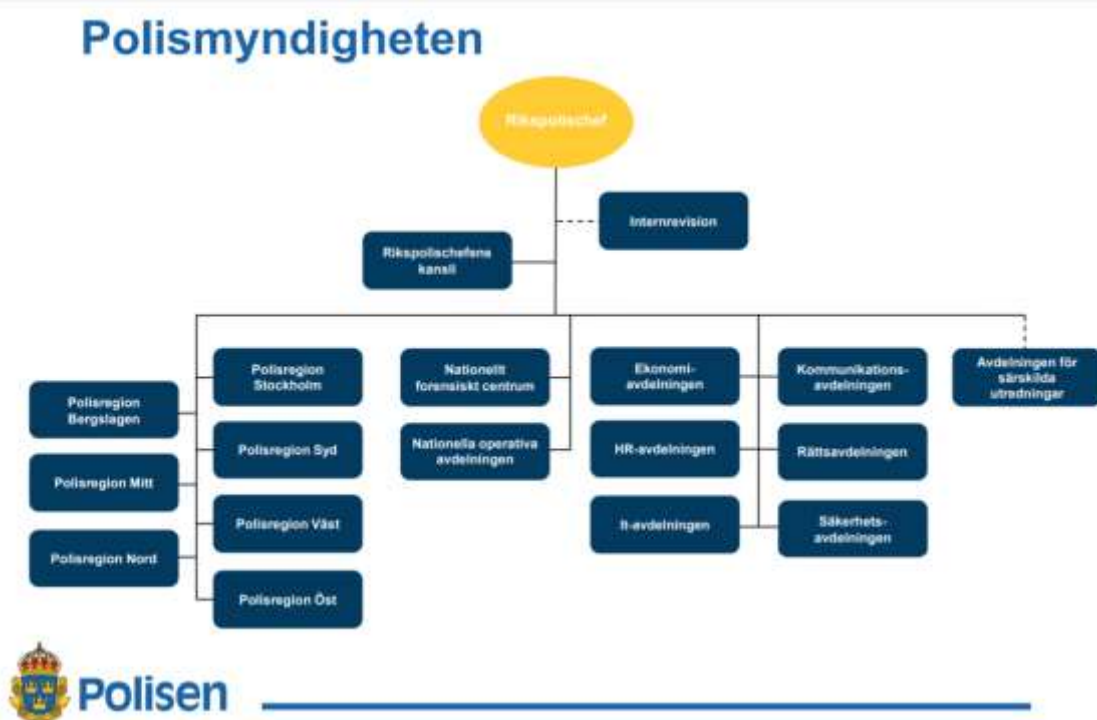
En ledare är en person som har förmågan att såväl motivera som influera för att leda organisationen och dess medarbetare framåt. Effektivt ledarskap mäts utifrån aspekter som påvisar om ledarskapet genererar produktivitet och resultat, exempelvis i vilken mån teamet och organisationen arbetar mot gemensamma mål och lyckas uppnå dessa. Andra aspekter berör medarbetarnas attityd och uppfattning vad gäller förväntningar, respekt och tillit till ledaren. Vidare är en avgörande faktor för en ledares effektivitet huruvida medarbetarna följer de direktiv som ges eller om medarbetarna anser att de själva vet bättre (Yukl, 2010). Ledarskap tror vi kan involvera fler utmaningar än de mest uppenbara och de är sannolikt under ständig förändring. För denna uppsats väcktes ett intresse att studera utmaningar i ledarskap och undersöka om det finns några skillnader i upplevelsorna hos kvinnliga och manliga chefer. I ett tidigt skede av arbetet letade vi inspiration bland tidigare skrivna uppsatser och fick upp ögonen för att dels studera utmaningar i ledarskap, dels att utföra studien hos en statlig myndighet. Vi valde Polismyndigheten då det är en verksamhet som genom tiderna porträtterats som en mansdominerad arbetsplats, vilket lämpade sig väl för en studie av mäns och kvinnors upplevda utmaningar.

Det har länge forskats mycket kring ledarskap inom Polisen världen över. Hogget et. al (2018) som gjort en studie om ledarskap inom Polisen i Storbritannien redogör för hur viktigt det visat sig vara att ha en stark och tydlig ledare som medarbetarna kan identifiera sig med. Det finns höga förväntningar på att en ledare ska uppfylla vissa kriterier och besitta specifika egenskaper för att vinna sina medarbetares respekt och tillit. Vidare beskrivs hur det traditionella ledarskapet har övergått till att ledarskapet numera fokuserar mer på att få medarbetarna att följa med hjälp av relationer, snarare än makt. Utöver forskning om ledarskap så har det även forskats mycket om organisationskulturen inom Polismyndigheten. Ingram et. al (2018) drar slutsatsen att det behöver ske fortsatt forskning om poliskultur därför att det konstateras att den har stor inverkan på arbetet, framför allt då en så stor del av Polisens arbete sker i grupp. Det är vedertaget att både Polisens ledarskap och kultur skiljer sig åt mellan länder och eftersom vi valt att fokusera på Polismyndigheten i Sverige har vi i denna uppsats hämtat inspiration från en rapport skriven av Internrevisionen (2019). Något som har uppmärksamats av intervjupersonerna i denna studie och som även tas upp i rapporten är polisreformen som genomfördes 2015 som skapade ett ökat behov av att arbeta med organisationskulturen. Av rapporten går det att utläsa en rad olika kulturer som är dominerande, vilket denna uppsats tar avstamp i och fördjupar sig ytterligare kring.

Med denna uppsats hoppas vi kunna bidra med nya insikter vad gäller utmaningar i ledarskapet inom Polismyndigheten samt en identifiering av förbättringsförslag. Ledarskap och organisationskultur har ett nära samspel, vilket gör det relevant att integrera dem i en vidare diskussion och analys. Med bakgrund av detta har vi även en förhoppning att bidra med en djupare analys för ledarskap och dess utmaningar knutet till en polisiär kontext.

## 1.1 Bakgrund

Polismyndigheten består totalt av ca 34 000 medarbetare och är en så kallad enrådsmyndighet. Det innebär att myndigheten leds av en chef som bär det fulla ansvaret för verksamheten inför regeringen. Denna chef har befattningen rikspolischef och utses av regeringen. Polismyndigheten är uppdelad i sju regioner där varje region ansvarar för all polisverksamhet i det tilldelade geografiska området. Arbetet i regionerna leds vidare av en regionspolischef (Polismyndigheten 2019). Regionerna är i sin tur uppdelade i flertalet lokalpolisområden, totalt finns det 35 stycken i landet. Tidigare bestod Polisen av 21 olika myndigheter och det var i januari 2015 som en omorganisation, den så kallade polisreformen, skedde där dessa myndigheter slogs ihop till en nationell polismyndighet (Svenska Dagbladet, 2013).



Figur 1. Polismyndighetens organisationsschema (Polismyndigheten, 2019)

Polismyndigheten arbetar utifrån den statliga värdegrunden som består av sex olika principer: demokrati, legalitet, objektivitet, fri åsiktsbildning, respekt samt effektivitet och service (Förvaltningskultur, 2020). I Polisens arbete används värdegrunden som en utgångspunkt för hur arbetet med organisationens riktning, varumärke och kultur kan utvecklas eller förändras. Vidare sker arbetet utifrån Polismyndighetens medarbetarpolicy som betonar att anställda ska utföra sitt arbete på ett professionellt och förtroendeingivande sätt genom att vara engagerade, effektiva och tillgängliga (Polismyndigheten, 2021). Utöver dessa ledord arbetar Polismyndigheten även med att vara en spegling av samhället, motverka diskriminering och verka för allas lika rättigheter. Detta arbete sker utifrån Polismyndighetens strategi för likabehandling där det även tas upp att sträva efter att tillvarata den kompetens som en organisation med mångfald tillför (Polismyndigheten 2021). Polismyndighetens medarbetarpolicy tar vidare upp de tre roller som en chef inom Polismyndigheten har att förhålla sig till: verksamhetsansvarig, arbetsgivare och ledare. I rollen som ledare beskrivs vikten av att motivera, stötta och utveckla medarbetarna. Förmågan att anpassa ledarskapet efter given

situation samt att vara tillgänglig för medarbetarna även i svåra situationer är också aspekter som tas upp. Ledarskapet ställer krav på att som chef agera föredömligt utifrån engagemang och empati samt att leva som du lär (Polismyndigheten, 2015).

## **1.2 Syfte**

Syftet med uppsatsen är *att beskriva och analysera mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap i en polisiär kontext med avseende på utmaningar*. Uppsatsen utgår framför allt från empiriskt material, men även relevanta teorier och egna reflektioner.

## **1.3 Avgränsning**

I denna uppsats görs inga anspråk på generella slutsatser, utan fokus ligger på de upplevelser som intervjupersonerna delar med sig av. Analysen utgår därav endast från intervjupersonernas berättelser och upplevelser av ledarskapet inom Polismyndigheten. De reflektioner och slutsatser som presenteras är i sin tur baserade på dessa utsagor. Det finns dock en förhoppning om att det empiriska materialet ska kunna bidra till en diskussion som är applicerbar på en större kontext. Vi kommer vidare att ha ett genomgående pedagogiskt perspektiv i uppsatsen och reserverar oss för att det kan finnas andra relevanta infallsvinklar på ämnet som vi inte berör eller tar upp.

## 2. Metod

I följande kapitel presenteras valda metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt genom en grundlig presentation av kvalitativ metod och fenomenologisk metodansats. Detta följs av en beskrivning av studiens genomförande i form av semistrukturerade intervjuer, utformning av intervjuguide, urval samt reflektion kring kvalitet, etik och avslutningsvis en metodreflektion.

### 2.1 Utgångspunkter

Arbetets utgångspunkter är väl övervägda och genomtänkta för att passa studien och för att kunna uppfylla studiens syfte. Nedan presenteras de utgångspunkter som valts i syfte att skapa god förståelse för de val av arbetssätt som ligger till grund för forskningsprojektet.

#### 2.1.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ studie karaktäriseras av småskaliga studier eftersom avsikten är att gå mer på djupet och studera detaljer utifrån ett färre antal personer. Det som studeras i kvalitativ forskning bör förstås i sin helhet och i sin kontext. Detta innebär att det inte går att ta objektet ur sin kontext eller bryta ner det i mindre delar. Tillvägagångssättet förknippas med ett holistiskt perspektiv. Det finns en problematik i att formulera exakta forskningsfrågor innan insamling av empiri har genomförts, eftersom analysen är en ständigt pågående process. I kvalitativ forskning har forskaren en betydande roll vad gäller insamling av data. Med detta menas att forskaren använder sig själv som främsta mätinstrument i studien. Detta innebär därav att forskarens förkunskap och värderingar har stor inverkan på den data som samlas in för studien. Kvalitativ forskning förknippas vanligtvis med interpretivistiskt forskningsparadigm som handlar om kunskapsproduktion utifrån människors upplevelser och erfarenheter. Inom detta paradigm ses den sociala världen på ett nyanserat sätt, där fokus ligger på tolkningsprocessen. Det ifrågasätts om forskaren i sin studie kan uppnå fullständig objektivitet med tanke på den roll och inverkan forskaren själv har som deltagare i den utforskade sociala världen (Denscombe, 2018). Denna studie kommer att använda sig av kvalitativ metod då det lämpar sig väl med bakgrund till dess omfattning och syfte. Upplevelserna hos intervjupersonerna måste förstås i sin helhet och i den givna situationen, vilket även detta väl stämmer in på kvalitativ metod och det holistiska perspektivet. Forskningsfrågan kommer att utvecklas och nyanseras under arbetets gång beroende på resultat av det empiriska materialet. Som forskare i denna studie kommer vi ständigt ha en medvetenhet och ett reflexivt förhållningssätt vad gäller vår egen inverkan vid insamling av empiriskt material och vidare tolkningsprocess och analys.

#### 2.1.2 Fenomenologisk metodansats

Vid val av metodansats är det av stor vikt att reflektera över ansatsens relevans i förhållande till uppsatsens givna syfte, samt hur lämplig och användbar ansatsen kan bedömas vara. Därför är det viktigt att ha en klar vision av vad forskningens syfte är för att sedan kunna välja en lämplig metodansats (Denscombe, 2018). Med utgångspunkt i denna uppsats kommer vi vidare fokusera på vad som karaktäriserar en fenomenologisk



metodansats, varför vi valde just denna strategi samt hur vi kommer att använda oss av detta. En fenomenologisk metodansats fokuserar på empiriskt material snarare än på teori. Det handlar således om att ta reda på vad fenomenets essens är och belysa de väsentliga delarna (Fejes & Thornberg, 2015). Denscombe (2018) beskriver att fenomenologisk metodansats lämpar sig väl i de fall då forskningens syfte är att beskriva vad som ligger till grund för en viss typ av personliga erfarenheter och när forskaren strävar efter att få förståelse för någonting ur någon annans perspektiv. Eftersom vi kommer att fokusera på upplevelser och erfarenheter anser vi att den fenomenologiska metodansatsen stämmer väl överens med uppsatsen givna syfte.

I studien utgår vi från en förståelseinriktning och ett induktivt förhållningssätt. Med förståelseinriktning menas att forskarens fokus ligger på vad objektet betyder för individen snarare än för vad objektet i sig betyder. Inom fenomenologin arbetar forskaren med tolkning av materialet i syfte att ta reda på meningsinnehåll samt mänskliga upplevelser (Fejes & Thornberg, 2015). För att få en djupare förståelse för vad ledarskapet och utmaningarna betyder för intervjupersonerna kommer vi att förhålla oss induktivt och med ett öppet sinne presentera betydelsen av deras berättelser. Enligt Denscombe (2018) bör det ligga i den fenomenologiska forskarens intresse att på ett så trovärdigt sätt som möjligt beskriva individernas upplevelser. Detta görs genom att forskaren strävar efter att sätta sig in i intervjupersonens situation för att på så sätt försöka se saker ur dennes perspektiv. Fenomenologins syn på verkligheten stämmer väl överens med bilden av att verkligheten är socialt konstruerad av de som lever i den. Detta perspektiv går även hand i hand med grundtanken som återfinns i uppsatsens syfte, där fokus ligger på individens upplevelser snarare än på en bestämd verklighet. Vår bild av kunskapsproduktion är förankrad i det empiriska materialet på så vis att analys och tolkning av individens upplevda verklighet kan bidra till ny kunskap inom området. Enligt Fejes och Thornberg (2015) finns det två kriterier vad gäller arbetet med kunskapsintresset inom fenomenologin. Kriterierna berör kunskapsintresset vad gäller det faktiska fenomenet och dess essens. Det är med andra ord av största vikt att forskningen håller fokus på fenomenet och det mest väsentliga i detta. Bjurwill (1995, s.18) i Fejes & Thornberg (2015) definierar essensen som "det oföränderliga i fenomenet, det som gör saken till det den är, sakens väsen. Till skillnad mot det står existensen, det föränderliga, det speciella med fenomenet.". Skulle de mest väsentliga upplevelserna i ett fenomen tas bort skulle fenomenet som helhet att upphöra (Fejes & Thornberg, 2015). Fenomenet som denna uppsats fokusera på är de upplevelser och utmaningar som polischeferna berättar om gällande ledarskapet.

## **2.2 Genomförande**

Följande avsnitt syftar till att presentera studiens genomförande där arbetet med intervjuer, utformning av intervjuguide samt urval beskrivs mer ingående. Vidare beskrivs och exemplifieras analysprocessen utifrån en fenomenologisk analysmetod.

### **2.2.1 Semistrukturerade intervjuer**

Intervjuer är en effektiv datainsamlingsmetod för att utforska svåröverskådliga fenomen. En semistrukturerad intervju lämpar sig väl när fokus ligger på att låta intervjupersonen

svara utförligt och djupgående kring de ämnen som tas upp (Denscombe, 2018). Forskaren har förberett ämnen och frågor inför intervjun men sedan finns det en frihet för intervjupersonen att prata fritt och ordningen på frågorna kan därav komma att ändras för att anpassas efter hur samtalet utvecklas (Cohen et al., 2018). Ett möte mellan forskare och informant kallas för personlig intervju, vilket är den vanligaste intervjutypen. Fördelen med detta är att det är lättare att arrangera och få till ett möte, intervjun blir enklare att styra och transkriberingen blir smidigare. Personliga intervjuer är även fördelaktigt då upplevelser och erfarenheter enklare kan kopplas till den enskilda individen utan att blandas ihop med andras tankar och synpunkter. Vid planeringen av de personliga intervjuerna har flexibilitet erbjudits med alternativet att välja antingen fysiskt eller digitalt möte via Zoom. Detta kommer att tas upp i en vidare metodreflektion under avsnitt 2.3.3.

## **2.2.2 Utformning av intervjuguide**

Intervjuguiden är ofta indelad i tre delar, det vill säga en början, en mitt och ett slut (Alvesson, 2011). I utformningen av intervjuguiden har vi därför som Alvesson (2011) beskriver valt att dela upp intervjun i tre delar med avsikt att skapa en tydlig struktur (se bilaga 8.1). I den inledande delen presenterar intervjuaren forskningsprojektet, dess bakgrund, syfte och användningsområde. Här försöker även intervjuaren skapa ett samarbete med intervjupersonen (Alvesson, 2011). Det är dessutom passande att ställa enklare frågor inledningsvis för att intervjupersonen ska bli avslappnad (Denscombe, 2018). Vi inleder därför intervjuguiden med att beskriva uppsatsens syfte följt av frågor av mer personlig karaktär för att få en klarare bild av intervjupersonen, dennes yrkesroll samt arbetsuppgifter. Två centrala begrepp som vi använder oss av i frågorna i intervjuguiden är chef respektive ledare. För att tydligt klargöra vad vi avser med chef respektive ledare så definierar vi dessa begrepp kort i inledningen innan vi går in på de djupare frågorna. Intervjuguiden är sedan uppdelad i två delar. Tanken med den första delen är att få en djupare insikt och skapa en förståelse för intervjupersonens syn på ledarskap samt den egna relationen till ledarrollen. Därefter följer en andra del av intervjun med frågor som fokuserar på intervjupersonens upplevelser och utmaningar i ledarskapet. Dessa två delar utgör intervjuguidens mitt enligt Alvesson (2011). Detta innebär att intervjuaren söker respons på forskningens centrala teman. Denna del inleds med något avgränsade frågor, följt av mer fördjupande frågor där dessa preciseras och följs upp (Alvesson, 2011). Ett genomgående drag i intervjuguiden är att vi formulerat underfrågor för att generera mer ingående svar men också för att få svar på om det faktiskt finns några skillnader i de manliga respektive kvinnliga upplevelserna. Anledning till att vi gjort på detta vis är för att underlätta arbetet med bearbetning och analys av det empiriska materialet. Den avslutande delen av intervjun brukar bestå av en fråga där intervjupersonen får möjligheten att lägga till något eller göra eventuella kompletteringar av sådant som inte berörts under intervjuns gång (Alvesson, 2011). Därför rundar vi av intervjun med att ställa en avslutande fråga av detta slag om huruvida det finns något som intervjupersonen önskar att tillägga. Slutligen stämmer vi av om det går bra att vi hör av oss till intervjupersonen för eventuella kompletteringar.

### **2.2.3 Urval**

Urvalsprocessen började med att vi tog kontakt med poliser med chefsbefattningar inom olika regioner i Sverige på LinkedIn. Urvalet är ett icke-sannolikhetsurval, vilket betyder att forskaren väljer ut en specifik grupp personer trots att den inte kan utgöra en representation av den totala befolkningen. Vidare är detta tillvägagångssätt vanligt vid småskaliga studier (Cohen, et al. 2011). Vi ansåg att urvalsmetoden passade studien väl, då fokus är på individens upplevelser snarare än en generalisering av upplevelserna hos chefer inom Polismyndigheten. Ett stratifierat urval har använts med anledning av att vi ville försäkra oss om att rätt antal personer från varje kategori blev representerat. Det innebär att urvalet delas upp i underkategorier och att forskaren sedan väljer ut ett antal personer i syfte att försäkra sig om att kategorierna representeras på ett lämpligt vis (Denscombe, 2018). I vår studie innefattas underkategorierna män och kvinnor i chefsposition inom Polismyndigheten. Vårt mål var att hitta tre kvinnliga samt tre manliga intervjupersoner för att skapa bästa möjliga förutsättningarna för att analysera och jämföra mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap. I arbetet med urvalet kontaktade vi potentiella intervjupersoner med ett standardiserat meddelande. Detta meddelande skickade vi sedan till ett flertal personer med chefsbefattning inom Polismyndigheten. De personer som valts ut var de som snabbast visade ett intresse och engagemang och som hade möjligheten att delta i våra planerade intervjuer.

### **2.2.4 Transkribering av intervjuer**

Genom att transkribera inspelade intervjuer underlättas bearbetningen, analyseringen och jämförelsen av det insamlade empiriska materialet. När forskaren söker efter uttalade innebörder eller meningar är det ofta nödvändigt att transkribera intervjun i sin helhet (Denscombe, 2018). Att transkribera är tidskrävande, vilket är viktigt för forskaren att ta med i planeringen av arbetet. Med tanke på den tidsåtgång transkriberingen tar behöver forskaren ta ställning till hur stort antal intervjuer som är rimligt att genomföra med tillräckligt hög kvalitet i både det personliga mötet och i transkriberingen. Intervjuaren bör även fråga om intervjupersonens godkännande av att intervjun spelas in och framföra att intervjun går att avbryta när som helst. Det är även möjligt att be att få stänga av inspelningen om frågan berör ett känsligt område som intervjupersonen inte känner sig bekväm med att svara på under inspelning (Alvesson, 2011). I det informerade samtycket såväl som i inledningen av intervjuerna har vi informerat intervjupersonerna om ovanstående vad gäller inspelning av intervju och möjlighet att avbryta. Bearbetning och analys av samtliga transkriberingar kommer att genomföras utifrån Giorgis analysmetod (Fejes & Thornberg, 2015). Detta arbete beskrivs mer ingående i nästkommande avsnitt 2.2.5.

### **2.2.5 Bearbetning av analys och data**

Bearbetning och analys av det empiriska materialet är en central och viktig aspekt i den fenomenologiska forskningsprocessen. Vidare finns olika tillvägagångssätt och analysmetoder att använda sig av samt förhålla sig till. I denna uppsats tas utgångspunkt i Giorgis analysmetod som lämpar sig väl för småskaliga studier där datainsamling är något mindre omfattande. Denna analysmetod består av fem steg som närmare kommer att beskrivas, bearbetas och exemplifieras (Fejes & Thornberg, 2015). Detta ligger som grund för kapitel 3 var analys av resultat presenteras vidare.

Det första steget av Giorgis analysmetod handlar om att förstå innehållet i det insamlade empiriska materialet och beskriva fenomenet som ska analyseras. Det är därför av stor vikt att som forskare förstå de upplevelser som beskrivs av intervjupersonerna (Giorgi et al., 2017). För att detta ska vara användbart i en vidare analys måste forskaren säkerställa att upplevelsen som utforskas är av relevans inom det område som kan kopplas till fenomenet (Fejes & Thornberg, 2015). Med bakgrund av detta har vi grundligt och med noggrannhet bearbetat samt läst igenom materialet i sin helhet två gånger för att inte missa några viktiga eller relevanta aspekter. Efter den första respektive andra läsningen har vi tillsammans diskuterat vår förståelse av materialet och de upplevelser som beskrivits. Därtill har vår ambition varit att konstant förhålla oss så neutrala som möjligt samt behålla en öppenhet för nya insikter under arbetets gång.

Det andra steget innebär en något mer detaljerad läsning och att hitta meningsbärande enheter. Dessa meningsbärande enheter kan exempelvis utgöras av fraser, meningar eller meningssekvenser (Fejes & Thornberg, 2015). Vidare menar Giorgis et al. (2017) att forskaren genom "scientific reduction" ska bryta ner texten till meningsbärande enheter för att synliggöra fenomenet och underlätta förståelsen. Med utgångspunkt i detta arbetssätt har vi markerat meningar och stycken i respektive intervjutranskribering och sedan sammanställt detta i ett gemensamt dokument. I figur 1:1 följer ett exempel på en utvald meningsbärande enhet som vi i det tredje steget kommer att bearbeta ytterligare.

**Intervjufråga: Upplever du att det finns några oskrivna regler eller någon tydlig jargong?**

#### **Meningsbärande enhet**

**IP:** Vi satt och resonerade kring detta, två kollegor, att nej men den här jargongen finns inte längre, den är borta. Då tror jag vi har fel, jag tror att vi måste våga se det att den här jargongen finns kvar men den når inte oss riktigt längre (...) Det blir lätt att det blir cyniskt och med jargonger om man inte arbetar med det. Vi har ju jättemycket verktyg till det och det kräver rätt så tufft ledarskap om man ska orka i de här miljöerna.

*Figur 1:1*

I det tredje steget bryter forskaren ner de meningsbärande enheterna ytterligare och skriver om dem i tredje person. Forskaren ska söka efter och tolka den explicita och implicita meningen i det intervjupersonen säger (Fejes & Thornberg, 2015). Vi gick noggrant igenom de meningsbärande enheter som markerats i varje intervju. Därefter har vi gemensamt diskuterat och tolkat vad intervjupersonen menar med det som formulerats. Vidare har vi skrivit om texten till tredje person samt komprimerat den i enlighet med Giorgis analysmetod. I figur 1:2 exemplifieras och redovisas arbetet och hur det gått till.

**Intervjufråga: Upplever du att det finns några oskrivna regler eller någon tydlig jargong?**

Meningsbärande enhet	Omskrivning
<b>IP:</b> Vi satt och resonerade kring detta, två kollegor, att nej men den här jargongen finns inte längre, den är borta. Då tror jag vi har fel, jag tror att vi måste våga se det att den här jargongen finns kvar men den når inte oss riktigt längre (...) Det blir lätt att det blir cyniskt och med jargonger om man inte arbetar med det. Vi har ju jättemycket verktyg till det och det kräver rätt så tufft ledarskap om man ska orka i de här miljöerna.	<i>IPX resonerar kring att jargongen finns kvar men att den inte längre når fram till honom och hans kollegor. IPX menar att det finns verktyg för att arbeta med jargongen men att det krävs ett tufft ledarskap för att orka med i den miljön som Polisen verkar i.</i>

Figur 1:2

Det fjärde steget har en del likheter med steg två som redovisats för ovan. De meningsbärande enheterna bearbetas ytterligare. Meningar som liknar varandra fogas samman och de meningar som kan anses för unika väljs bort. Anledningen till att meningar i detta steg ska komprimeras ytterligare är för att forskarens analys ska förenklas (Fejes & Thornberg, 2015). Några av våra meningsbärande enheter har varit så koncisa att detta steg varit överflödigt. Det mest avgörande arbetet i detta steg var att vi sammanfogade de enheter som hörde ihop.

I det femte steget studeras de meningsbärande enheterna noga i syfte att urskilja centrala teman, vilket sker som en ständigt pågående process i Giorgis analysmodell från steg tre till steg fem. Detta görs för att fenomenet ska framträda så tydligt som möjligt. Vidare studeras vilka teman som kan anses vara invarianta, vilket innebär att de inte varierar från varandra. De teman som är invarianta är de som är mest väsentliga och även de som kan antas utgöra fenomenets essens. Det som eftersöks i detta steg är med andra ord sådant som kan uppfattas eller tolkas som gemensamma nämnare för samtliga intervjupersoner (Fejes & Thornberg, 2015). Nedan i figur 1:3 presenteras ett exempel på en meningsbärande enhet där essensen har identifierats och formulerats.

**Intervjufråga: Upplever du att det finns några oskrivna regler eller någon tydlig jargong?**

Meningsbärande enhet:	Omskrivning	Essens
<b>IP:</b> Vi satt och resonerade kring detta, två kollegor, att nej men den här jargongen finns inte längre, den är borta. Då tror jag vi har fel, jag tror att vi måste våga se det att den här jargongen finns kvar men den når inte oss riktigt längre	<i>IPX resonerar kring att jargongen finns kvar men att den inte längre når fram till honom och hans kollegor. IPX menar att det finns verktyg för att arbeta med jargongen men att det krävs ett tufft ledarskap för att orka med i den miljön som Polisen verkar i.</i>	<b>Jargongen som finns kräver ett tufft ledarskap</b>

(...) Det blir lätt att det blir cyniskt och med jargonger om man inte arbetar med det. Vi har ju jättemycket verktyg till det och det kräver rätt så tufft ledarskap om man ska orka i de här miljöerna.

*Figur 1:3*

Arbets sättet som ovan beskrivits har använts i bearbetningen av samtliga intervjuer och de meningsbärande enheter som plockats ut som väsentliga har bearbetats i enlighet med Giorgis analysmetod för att hitta fenomenens essens. Resultatet av bearbetningen kommer vidare att presenteras och analyseras i kapitel 3.

## **2.3 Kvalitet, etik och metodreflektion**

I följande avsnitt diskuteras kvalitetsaspekterna validitet och tillförlitlighet. Därefter tas etiska överväganden upp och slutligen en avslutande reflektion över de metodval som gjorts.

### **2.3.1 Validitet och tillförlitlighet**

Kvalitet är ett samlingsbegrepp som används för att säkerställa studiens genomförande (Fejes & Thornberg, 2015). Det är svårt att tillämpa de kriterier som finns för kvantitativ forskning på en kvalitativ studie. Detta med anledning av att det är nästintill omöjligt att göra om samma experiment två gånger i en social kontext. Både miljön och människorna i den är i ständig förändring. Även forskarens involvering i studien påverkar resultatet och gör det svårt för en annan forskare att återskapa exakt likadan insamlade data och slutsatser (Denscombe, 2018).

Validitetskriteriet syftar till att besvara huruvida forskaren lyckats undersöka det studerade fenomenet utan att tappa fokus på det givna syftet (Fejes & Thornberg, 2015). I kvalitativ forskning kan det anses mer passande att använda begreppet trovärdighet när det pratas om validitet. Detta av anledningen att det ofta är problematiskt att som forskare påstå att resultatet av forskningen är "rätt". Eftersom det inte finns några åtgärder som garanterar träffsäkerhet så bör forskaren sträva efter att övertyga läsaren om att datainsamling har skett med god praxis. Trots att det inte finns några åtgärder som tillför några garantier så finns det fortfarande frågor som forskaren kan reflektera över vad gäller träffsäkerheten i datan. En aspekt som tas upp är respondentvalidering, vilket innebär att forskaren går tillbaka till informanterna för att stämma av validiteten i empirin. Den andra aspekten som forskaren kan reflektera över är grundade data. Med detta menas att de slutsatser som forskaren har presenterat i stor utsträckning grundar sig i empiriska data. Detta bidrar i sin tur till trovärdigheten i de slutsatser som presenteras. Tredje och sista aspekten handlar om triangulering, vilket innebär att forskaren använder sig av olika källor till data för att försäkra sig om att den data som använts är relevant och trovärdig (Denscombe, 2018).

Precis som trovärdighet lämpar sig väl för kvalitativa studier så används begreppet pålitlighet ofta som substitut för tillförlitlighet. Detta handlar om forskarens "jag", som tenderar att vara betydligt mer närvarande i kvalitativa studier i jämförelse med de kvantitativa. Utomstående forskare ska därför kunna se de beslut som tagits och de procedurer som genomförts som rimliga och relevanta. Eftersom det inte går att upprepa studien med exakt samma resultat så bör det vara möjligt för utomstående forskare att följa processen för att avgöra om de själva hade kunnat dra motsvarande slutsatser. Detta innebär att forskaren på ett så utförligt sätt som möjligt bör redovisa för samtliga delar i forskningsprocessen så att läsaren själv kan granska de steg som tagits i studien (Denscombe, 2018). I avsnitt 2.3.3 presenteras en mer ingående beskrivning av hur vi förhåller oss till ovan nämnda kriterier.

### **2.3.2 Etiska överväganden**

Enligt Vetenskapsrådet (2017) har forskare ett särskilt ansvar vad gäller de etiska aspekterna både gentemot deltagarna och alla som kan komma att påverkas av studien på något sätt. Detta ansvar innebär att forskaren bör följa ett antal generella levnadsregler som innefattar bland annat: att tala sanning om forskningen, öppet redovisa resultat och metod, inte stjäla forskningsresultat från andra, sträva efter att ingen kommer till skada av forskningen samt att bedömningen av andras forskning är rättvis. Kvale och Brinkmann (2014) tar upp fyra principer som är viktiga för forskaren i det etiska övervägandet. Den första principen tar upp informerat samtycke, vilket innebär att deltagarna får ta del av information gällande studien, dess syfte och vad intervjun kommer att bidra med. Vi skickade ut mail till samtliga deltagare med information kring ovan nämnda aspekter och bad även deltagarna att besvara mailet med en bekräftelse på att de tagit del av informationen. I vårt informerade samtycke inkluderade vi också information om konfidentialitet, vilket är den andra principen. Det handlar om att deltagarnas uppgifter hanteras konfidentiellt. I uppsatsen benämns deltagarna med fiktiva namn för att de inte ska kunna identifieras eller kopplas till sina utsagor. Vi nämner inte heller geografisk position eller chefsbefattning, av samma anledning. Den tredje principen berör konsekvenser och syftar till att det ska finnas en balans mellan forskarens agenda samt relation mellan forskare och intervjuperson. Den sista principen tar upp forskarens roll i studien. Som även nämnts i avsnitt 2.3.1 tenderar forskarens roll att vara avgörande för forskningens kvalitet. Kvale & Brinkmann (2014) menar att forskarens roll även är av stor vikt för forskningens etiska överväganden, något vi haft i åtanke genomgående i forskningsprocessen.

### **2.3.3 Metodreflektion**

Val av metod har utifrån argumentationen som förs i avsnitt 2.1.2 lämpat sig väl med hänsyn till det valda syftet. De vetenskapliga utgångspunkter som använts ligger till grund för tillvägagångssätt för insamling av såväl empiri som teori. En av de viktigaste utgångspunkterna i en fenomenologisk studie är att ha ett induktivt förhållningssätt, vilket innebär att forskarens förkunskaper sätts åt sidan samt att teori samlas in efter insamlingen av det empiriska materialet (Fejes & Thornberg, 2015). Under arbetets gång har det funnits en konstant medvetenhet om att ett fullkomligt induktivt förhållningssätt är svåruppnåeligt. Att sätta all förkunskap åt sidan och ständigt ha ett helt öppet sinne är nästintill omöjligt

och därmed är det viktigt att ha det i åtanke både vid insamling av empiri, teori och vid analys samt diskussion. Trots att ett induktivt förhållningssätt kan vara en utmaning att uppnå fullständigt så är det ändå något som hela tiden eftersträvs för att upprätthålla så god validitet och tillförlitlighet som möjligt. Fenomenologin förutsätter att forskaren återger intervjupersonernas berättelser på ett så trovärdigt sätt som möjligt (Fejes & Thornberg, 2015). Vi har valt att hålla personliga intervjuer för att vi upplever att det bidrar till en bättre kontakt med intervjupersonerna. Därefter har vi genom noggrann bearbetning och analys strävat efter att presentera intervjupersonernas utsagor på ett så verklighetsförankrat sätt som möjligt. Dock vill vi understryka att egna tolkningar av datan har skett utifrån en fenomenologisk analysmodell och därav är vi medvetna om att våra tankar kan ha påverkat resultatet.

Även urvalet kan ha påverkat studiens resultat i flera avseenden. En reflektion som gjorts är att de intervjupersoner som deltagit har uttryckt ett intresse för forskningsfrågan, vilket kan ha resulterat i att vi fått svar som ser annorlunda ut än om urvalet gjorts på ett annat sätt. Utöver intervjupersonernas förkunskaper och engagemang för studiens syfte har vi även reflekterat över vad Alvesson (2011) benämner som intervjupersonens egenintresse och agenda. Det handlar om att det finns en överhängande risk att intervjupersonerna förmedlar en relativt selektiv bild till forskaren. Detta kan ske om forskaren förlitar sig alltför mycket på vad intervjupersonerna säger och inte reflekterar tillräckligt över om det finns en egen agenda med det som förmedlas. En annan aspekt som reflekteras över är genomförandet av intervjuerna, som skett både digitalt över Zoom och fysiskt på intervjupersonernas arbetsplatser. Vi är medvetna om att de olika intervjusituationerna bidrar till att resultatet kan skilja sig åt. Ett fysiskt möte till skillnad från ett digitalt, tror vi kan skapa en mer avslappnad intervjumiljö, vilket också kan genomsyra svaren på frågorna och diskussionen som intervjupersonen för. Vidare har samtliga intervjupersoner som deltagit i studien befunnit sig på olika geografiska platser samt på olika hierarkiska nivåer. Anledningen till detta är för att säkerställa att intervjupersonernas information kan hanteras konfidentiellt. Dock förstår vi att detta medför en viss problematik då upplevelserna säkerligen skiljer sig avsevärt både vad gäller geografisk placering och hierarkisk nivå.

Slutligen finns det delar av studien som hade kunnat göras annorlunda eller utvecklas ytterligare. Eftersom vi enbart fokuserat på att intervjua chefer så hade det i ett annat scenario varit intressant att även intervjua medarbetare för att få in andra perspektiv på ledarskap och en mer nyanserad bild. I efterhand så har vi även reflekterat över vår intervjuguide och att en del av frågorna hade kunnat omformulerats för att generera tydligare svar kring ämnet. Vi upplevde att vissa frågor i samtliga intervjuer resulterade i svar som låg utanför studiens ämne, vilket tyder på att vi borde ha formulerat dessa frågor på ett mer pedagogiskt sätt. Om mer tid fanns hade det varit spännande att intervjua chefer även från andra myndigheter eller organisationer, vilket möjligtvis hade kunnat leda till ett mer generaliserbart resultat. Förslag på vidare forskning kommer att presenteras i kapitel 6.



### 3. Analys av resultat

I följande avsnitt presenteras en fenomenologisk analys av den insamlade empirin. Bearbetning av materialet har utförts enligt Giorgis analysmetod och exempel på detta tas upp i avsnitt 2.2.5. Analysen kommer vidare att presenteras i två kategorier som utgör essenser av de studerade fenomenen som berör *mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap i en polisiär kontext med avseende på utmaningar*. De essenser som identifierats utifrån de meningsbärande enheterna i intervjutranskriberingarna är "Förutsättningar för ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv" och "Kulturen i ett hierarkiskt uniformsyрке" och är utgångspunkten för vidare analys och diskussion. Presenterade omskrivningar bör inte tolkas som citat utan är beskrivningar av intervjupersoners upplevelser av fenomenen. De kvinnliga samt de manliga intervjupersonerna urskiljs och benämns med IPX respektive IPY och en tillhörande siffra.

#### 3.1 Förutsättningar för ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv

Flertalet intervjupersoner betonar vikten av att vara trygg och sann mot sig själv och att inte härma någon annan i utövandet av ledarskap. Vidare är ansvar en grundläggande förutsättning för ett fungerande ledarskap, vilket är ett gemensamt tema som framkommit. Det görs även skillnad på vad det innebär att vara chef respektive ledare. Att ledarrollen ställer högre krav på individen än vad chefsrollen gör blir tydligt utifrån intervjupersonernas reflektioner och det framkommer att ledarskapsegenskaper är något som behöver tränas upp, inte något du föds med. Nedan presenteras svar på frågor kring ledarskap och chefskap samt vad som är viktigt att tänka på:

*IPY1: IPY1 menar att chefskap kan du tilldelas medan ledarskap är ett hantverk som är svårare att lära sig att utöva. Dessutom är det viktigt att ta ansvar, vara sig själv samt vara trygg och kunna stå rakryggad med sina egna värderingar.*

*IPX1: Man kan ha mer eller mindre fallenhet för ledarskap och det är något man ständigt måste jobba med enligt IPX1. Vidare förklarar hon att som chef behöver man ha i åtanke att man är en förebild vilket innebär ett stort ansvar.*

*IPX3: Att ta en chefsroll anser IPX3 är lättare då ledarskapsrollen kräver träning. Hon tycker inte att det räcker att lära sig ledarskap i teorin utan att det är något som man måste träna på genom att utsättas för olika prövande situationer.*

Något som framkommer kopplat till ansvar och ledarskap är de normer som genomsyrar organisationen. Det finns en djupt rotad föreställning om hur ledarfigurerna i organisationen ska se ut och vara och dessa normer är därmed svåra att bryta. Detta framträder i flera av intervjuerna, vilket synliggörs av nedanstående beskrivningar:

*IPX1: IPX1 upplever att det finns en rädsla inom Polisen för att ta in nya erfarenheter och perspektiv. Vidare har hon uppfattningen av att det finns en norm att en chef ska vara en vit man i medelåldern med polisuniform. Detta menar hon resulterar i att dynamiken tenderar att bli väldigt homogen.*

*IPY1: Det finns en kultur som ställer krav på att de som premieras ska passa in i normen enligt IPY1. Han beskriver det som ett gammalt synsätt som sitter i väggarna och som fortfarande delvis dröjer sig kvar. Tillhör du inte normen är det svårt att vinna medarbetarnas förtroende.*

*IPY2: För att beskriva hur fördelningen av ansvar på högre nivå tidigare sett ut använder IPY2 metaforen att samma fem män, precis om i leken "Hela havet stormar", bytte stol med varandra när musiken tystnade. Problemet var att det aldrig togs bort någon stol eller tillkom någon ny person.*

Vidare beskriver IPX2 att det finns missvisande tankar och fördomar även vad gäller poliser i allmänhet och inte bara vilka som kan vara ledare. Hon menar att polisyrket lämpar sig väl för både kvinnor och män, vilket hon tydliggör i beskrivningen nedan:

*IPX2: IPX2 reflekterar över att det är lätt att tro att en polis ska vara en stor stark kille men menar på att det ytterst få arbetsuppgifter som faktiskt kräver muskelstyrka.*

En återkommande aspekt är problematiken i att få de mest lämpade kandidaterna att faktiskt söka de chefsroller som finns. Kvinnor tenderar att avstå från att söka dels för att annonserna är utformade på ett sätt som riktar sig mer mot män, dels för att kvinnor ställer högre krav på sig själva rent karriärmässigt. Intervjupersonerna känner ett ansvar att uppmuntra sina kvinnliga medarbetare att faktiskt söka chefsroller och att våga ta steget att utmana sina manliga kollegor. Detta är dock en utmaning, vilket framkommer av intervjupersonernas berättelser:

*IPX3: Vid annonsering av chefsroller anser IPX3 att det tenderar att bli lite som en önskelista som är utformad för män. Vidare reflekterar hon över att män ofta känner sig manade att söka tjänster trots att de inte uppfyller alla krav, medan kvinnor i stället avstår även när de uppfyller majoriteten av de krav som ställs.*

*IPY3: IPY3 beskriver utmaningen han upplever att det finns i att försöka uppmana kvinnor att söka chefsbefattningar. Hans upplevelse är att kvinnor ställer högre krav på sig själva att kunna allting innan de tillträder en tjänst, medan män i större utsträckning har inställningen att de kan lära sig under tiden.*

*IPY1: Enligt IPY1 så finns det inte tillräckligt goda förutsättningar för att rekrytera de bästa cheferna. IPY1 menar att det grundar sig i att det finns begränsade möjligheter för kvinnor att vara chefer i livets alla skeden, vilket resulterar i att de låter bli att söka chefsbefattningar.*

Att faktiskt rekrytera utifrån kompetens när kvinnor väl söker chefsroller är något som kanske inte alltid förekommer. Detta tar IPX3 upp då hon pratar på ett lättsamt sätt om en situation där rekryteringen av henne som chef ifrågasattes.

*IPX3: IPX3 återger ett samtal där en kvinnlig kollega fått frågan varför IPX3 fick tjänsten i stället för en manlig sökande. Den kvinnliga kollegan hade då svarat skämtsamt att de för en gångs skull valde den mest kvalificerade.*

Ytterligare en kvinnlig intervjuperson har upplevt att bedömningen av vem som är mest lämpad som chef inte alltid är helt rättvis och baserad på rimliga grunder. På frågan om det finns något som skulle kunna förbättras eller utvecklas vad gäller förutsättningarna för att vara chef inom Polismyndigheten så pratar IPX1 om hur kandidaters färdigheter bedöms idag jämfört med hur hon önskar att det skulle vara.

*IPX1: IPX1 beskriver en idealbild av hur organisationen skulle kunna fungera. Hon pratar då om att kompetens och erfarenhet ska ligga till grund för vem som tilldelas en roll eller ett uppdrag. Man ska med andra ord se bortom kön och uniform vid bedömningen av vem som är mest lämpad.*

Att vara kvinna på chefsnivå kan utifrån intervjupersonernas upplevelser innebära en konkurrens med manliga kollegor och det förutsätts därmed att du står på dig och att du bevisar din kompetens för att bli hörd.

*IPX3: Som kvinna upplever IPX3 att man behöver vara lite tuff för att bli hörd och få ta plats, framför allt när det gäller manliga kollegor på samma hierarkiska nivå. Hon anser att det finns en konkurrens och att man ständigt jämförs med varandra.*

*IPX1: IPX1 förklarar att hon upplever att hon som kvinna ofta behöver bevisa sin kompetens och att det finns en konkurrens mellan kollegor. Dock uppfattar hon det som att samarbetet börjar bli bättre och att man arbetar mer tillsammans mot gemensamma mål i stället för mot varandra.*

Sammantaget kan konstateras att samtliga intervjupersoner har en relativt gemensam syn på ledarskap, chefskap och det ansvarstagande som tillkommer. Vidare beskrivs olika svårigheter vad gäller de normer som finns och möjligheten att utmana dem. Det går att utläsa ett samband mellan normen om vem som passar in som chef och vilka som söker tjänster och därefter faktiskt får chefsroller. Utöver detta framkommer bland de kvinnliga intervjupersonerna en upplevd konkurrens gentemot de manliga kollegorna samtidigt som de också upplever att de har mer att bevisa för att nå fram. Trots de problem som synliggjorts framgår det av samtliga intervjupersoner att många förbättringar redan har skett och att Polismyndigheten är i en ständig förändring gentemot en mer jämställd organisation i alla de avseenden som tagits upp.

### 3.2 Kulturen i ett hierarkiskt uniformsyрке

En gemensam nämnare som kan utläsas och som är intressant att analysera vidare är den starka familjära kulturen som präglas av en tydlig hierarki. Det har uppkommit olika perspektiv och synvinklar med både positiva och negativa aspekter. Att Polismyndigheten är ett hierarkiskt uniformsyрке har både sina för- och nackdelar, vilket synliggörs av följande intervjupersoners beskrivningar:

*IPX1: IPX1 upplever att värdefulla erfarenheter från andra myndigheter eller arbetsplatser inte väger lika tungt som streck på axlarna eller uniform. Hennes upplevelse är att man tenderar att gömma sig bakom sin uniform i syfte att stärka sin kompetens.*

*IPX2: Det är en strikt hierarki där alla måste veta vem som bestämmer menar IPX2. Hon förklarar att den med mest guld på axlarna eller den som är äldst i tjänst fattar alla beslut i yttre tjänst, det finns ingen tvekan om vem som är chef.*

*IPY3: Att polis är ett uniformsyрке sänder en viss signal och en del situationer tror IPY3 hade varit helt annorlunda om man hade haft vanliga kläder. Han förklarar att det finns många som strävar efter att ha mycket guld på axlarna och som tycker det är viktigt.*

Något som blir tydligt är att det finns ett väldigt tydligt syfte med uniformer och guld på axlarna och är i många fall ytterst nödvändigt för att verksamheten ska fungera. Samtidigt upplever några av intervjupersonerna att det hierarkiska tankesättet följer med in i rum där det påverkar beslutsfattande och diskussioner i en mer negativ bemärkelse, vilket exemplifieras av IPX1s beskrivning nedan.

*IPX1: IPX1 förklarar att den som har mest guld på axlarna är den som bestämmer. Oavsett åsikt så lyssnar alla på den som har flest streck på axlarna, även om dennes åsikt kanske är fel.*

Även om organisationen besitter en kultur där det tenderas att lyssna på den med mest guld på axlarna så beskriver flertalet intervjupersoner att det även finns en form av överprövningskultur. Denna form av kultur är ett återkommande ämne som tas upp i samband med frågor om utmaningar i ledarskapet.

*IPY1: IPY1 menar att överprövningskultur innebär att medarbetare tolkar beslut mer som rekommendationer.*

*IPY2: Begreppet överprövningskultur används mycket inom Polisen och kan ses som lite problematiskt menar IPY2. Vidare förklarar han att medarbetare själva beslutar om vad de tycker behöver göras och anser ibland att de vet bäst.*

Samtidigt som överprövningskulturen beskrivs som problematisk och som en utmaning i ledarskapet så tas det trots detta upp aspekter som tyder på att den behövs. Intervjupersonerna beskriver att det finns delar i polisyrket där egna initiativ och eget beslutsfattande krävs för att kunna hantera olika typer av situationer som kan uppstå.

*IPX3: IPX3 förklarar att det finns en förväntan på medarbetarna att de ska vara självgående och kunna ändra riktning eftersom de har bäst bild av situationen som sker.*

*IPY3: Överprövningskulturen innebär ibland att hans medarbetare går åt vänster trots att han sagt att de ska gå åt höger. Samtidigt menar IPY3 att det kan vara sunt men att det handlar om att ha en fingertoppskänsla.*

På frågan om intervjupersonerna upplever att det finns någon tydlig jargong eller oskrivna regler framkommer olika reflektioner. Å ena sidan krävs det en viss typ av jargong för att orka med de tuffa delarna som yrket innebär men å andra sidan präglas jargongen också av en mansdominerad machokultur.

*IPX2: Den polisjargong som finns beskriver IPX2 som hård men hjärtlig. Ibland skämtas det på varandras bekostnad men hon menar att det är en överlevnadsstrategi som fungerar som en ventil för att hantera det de upplever dagligen.*

*IPY1: IPY1 beskriver det som att nya poliser fostras in i den tuffa jargongen som finns i organisationen. Han menar att han omedvetet blev en del av det problem som han anser att jargongen innebär. IPY1 förklarar att det idag utförs ett stort arbete för att motverka jargongen men att det krävs ett tufft ledarskap för att orka i arbetets miljöer.*

*IPY3: Jargongen kan enligt IPY3 ibland bli lite macho och klassiskt manlig när det finns en stark chef som inte tar de mjuka frågorna i beaktning. Han beskriver klimatet som lite "gubbigt".*

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns upplevda utmaningar i att leda i en hierarkisk arbetsmiljö med stark familjär kultur där både överprövningskultur och jargonger präglar organisationen. Samtliga aspekter som tagits upp tyder på att den kultur som finns inom Polismyndigheten är nödvändig för en fungerande verksamhet men det innebär i viss mån också en rad prövningar för chefernas utövande av ledarskap. Även om intervjupersonernas upplevelser ibland skiljer sig åt så finns det hos samtliga kvinnor och män en enhetlig uppfattning om att Polismyndighetens kultur innebär både för- och nackdelar. Det framträder en medvetenhet och transparens hos intervjupersonerna som tyder på att ett aktivt förändringsarbete pågår ständigt för att kulturen ska utvecklas för att bättre samspela med den tid vi lever i idag.

## 4. Teori

I kommande kapitel presenteras först en redogörelse av sökning, urval och källkritik. Därefter följer teorier med relevant koppling till den insamlade empirin och den forskningssyfte som avser *att beskriva och analysera mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap i en polisiär kontext med avseende på utmaningar*. De teorier som redogörs för kommer sedan att integreras med empirin i en teoretisk analys och diskussion i kapitel 5.

### 4.1 Sökning, urval och källkritik

Vi har sökt litteratur främst via skolbibliotekens sökmotorer samt hämtat inspiration till litteratur från tidigare uppsatser. Vid val av tryckta källor har kurslitteratur kompletterats med annan litteratur som berör ämnen vi ansåg var lämpliga för uppsatsen. Vidare har vi använt oss av vetenskapliga artiklar som vi funnit genom LUBSearch och Google Scholar. Sökningarna har filtrerats med funktionen "Peer reviewed" samt med årtal från 2000 och framåt, i syfte att få fram så tillförlitliga och relevanta källor som möjligt. Vi har även sökt information om artikelförfattarna för att avgöra om artiklarna är användbara i uppsatsen. De sökord som använts är följande: *Police culture, Leadership, Management, Organizational culture, Equality, Competence, Recruitment*. Några av de tryckta källorna har ett äldre utgivningsdatum och vid användning av dessa har vi strävat efter att komplettera med nyare, mer uppdaterad litteratur för att öka trovärdigheten.

Det finns fyra källkritiska principer att förhålla sig till: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. När det gäller den första principen så fokuseras det på i vilken utsträckning källan faktiskt är det som den utger sig för att vara (Thurén, 2014). Vi anser att vi har tagit hänsyn till äkthetsprincipen genom att enbart söka litteraturen via Lunds universitets sökmotorer och bibliotek samt Google Scholar. Den andra principen berör tidssambandet, vilket syftar till att händelse och återberättelse inte skiljer sig alltför mycket åt i tid. Med andra ord bör samtida källor användas i så stor utsträckning som möjligt för att kunna anses vara aktuella i vår samtid (ibid). Detta har vi tagit hänsyn till genom att i största möjliga mån söka efter de senaste upplagorna av tryckta källor och enbart använda äldre källor i de fall då dess teorier kan anses vara applicerbara i dagens samhälle. Tredje principen fokuserar på källans oberoende, vilket innebär att litteraturen ska bestå av förstahandskällor och inte vara referat av annan källa (ibid). Denna princip har varit svår att tillgodose fullt ut eftersom en stor del av de källor vi funnit har refererat till andra författare och forskare. Då vi inte kunnat fullfölja denna princip till fullo så har vi istället gjort noggranna bedömningar och avvägningar när andrahandskällor valts ut. Den sista principen syftar till tendensfrihet och innebär att källans återgivning av verkligheten ska kunna anses vara oberoende och därmed inte på något vis vara vinklad (ibid). Det är svårt att helt och hållet tillgodose den fjärde principen eftersom forskares och författares egna idéer, tankar och erfarenheter speglas i litteraturen. Däremot har vi haft en konstant och ständig medvetenhet kring detta och har därför genom användning av ett större antal källor strävat efter att presentera en så nyanserad bild som möjligt.

## 4.2 Ledarskap

Ledarskap är en mycket central del i organisationsforskning och även ett av de ämnen som det forskats mest på. Det råder delade meningar bland forskare om huruvida individen kan födas till ledare eller om ledaregenskaper kan tränas upp (Chan & Drasgow, 2011). Att inneha en chefsroll innebär ett formellt ansvar men förutsätter inte att du även är en ledare. På samma vis behöver inte en ledare alltid vara utsedd till chef. Ledarskap kan, till skillnad från chefskap vara informellt och grundar sig i personliga förmågor snarare än formellt ansvar. Vem som utses till ledare handlar främst om gruppens tilltro till de personliga förmågorna som individen besitter (Thor, 2011). Det går vidare att definiera begreppet ledarskap på olika sätt, Winston & Petterson (2006) definierar det på följande vis:

*“A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses on the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives.” (2006, s. 7).*

De menar att en ledare väljer ut, tränar och influerar sina följare till att med engagemang och entusiasm arbeta mot organisationens givna mål och visioner. Även Yukl (2010) definierar ledarskap på ett liknande vis då han beskriver det som en process av att influera andra att såväl förstå som komma överens om vad som behöver göras för att arbeta mot de uppsatta målen i organisationen. Han beskriver den splittrade synen på ledarskap och chefskap och vad som skiljer dessa åt. Det finns de som anser att det inte går att kombinera ledarskap och chefskap samtidigt som andra är av åsikten att båda rollerna kan integreras och samspela (ibid). Vidare definierar Lennerlöf (1969) chefsrollen som att en person formellt utsetts till att inneha en chefsbefattning, vilket innebär ansvar över organisatoriskt underställd personal. Lennerlöf (1969) är av åsikten att ledarskap och chefskap bör samverka för att uppnå syftet med en chefsbefattning.

Wolvén (2000) ställer sig frågan om ledarskap verkligen behövs och konstaterar vidare att det är en nödvändighet, även i relativt små grupper. Att ledare uppstår i grupper är i princip oundvikligt eftersom effektivt arbete förutsätter någon form av planering och struktur. Farrell (2019) menar att hur ledare kommunicerar speglar, tydligare än något annat, organisationens verkliga värderingar. Ledarens sätt att kommunicera på kan ha mer inverkan på medarbetarna än den faktiska organisationspolitiken. Medarbetarnas tillit påverkas av huruvida ledaren i fråga efterlever de värderingar som kommuniceras ut. Om dessa inte efterlevs kan misstro byggas upp både vad gäller ledarskapet i sig och för beslut som fattas för organisationen.

## 4.3 Organisations- och yrkeskultur

Bang (1999) definierar organisationskultur som de gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som medlemmarna i en organisation tillsammans skapar då de

interagerar och samverkar med varandra och omvärlden. Vidare beskriver Granér (2004) att det finns yrken som präglas av omvärldens förväntningar vad gäller hur medarbetare bör agera och bete sig. Förväntningarna kan upplevas idealistiska och kan exempelvis handla om att aldrig få begå misstag. Ett resultat av den bild som omvärlden målar upp är att yrkeskulturen stärks, vilket kan leda till en sluten kollektiv gemenskap där alla verkar för att bevara de myter som existerar. Nedan presenteras en definition av yrkeskultur av Granér (2004):

*“En snäv, selektiv och uppgiftsbaserad version av kultur som skapas av och skapar yrkets socialt relevanta världar. Inbäddad i traditioner och historia innehåller yrkeskulturer accepterade praktiker, regler och principer för uppförande som tillämpas i praktiska situationer liksom generaliserade förklaringar och övertygelser. Sådana kulturer belyser selektivt konturerna av en omgivning, i det att den ger mening åt vissa fakta och inte åt andra, och förenar sätt att se, göra och tro.” (2004, s.29).*

Social identitet utgör en stor del av yrkeskulturen och kan exemplifieras genom hur en medarbetare presenterar sig själv och sitt yrke. Vidare beskrivs att exempelvis medarbetare som tillhör yrkesgruppen polis inte uttrycker sig som att de arbetar som poliser, utan att de *är* poliser (Granér, 2004). Stereotyper är något som tenderar att uppstå inom starka grupper och innebär att gruppmedlemmar tillskrivs generaliserande egenskaper enbart på grund av att de tillhör just den gruppen (Heilman, 2012). Normer innefattar ett förväntat beteende som gruppen accepterar, vilket gäller både uttalade och outtalade normer. Att följa normer kan generera både belöning och uppmuntran medan avvikande från normen riskerar att leda till negativa konsekvenser för individen (Bang, 1999). Inom Polismyndigheten finns det en stark norm vad gäller tillhörighet och tillit till varandra. Högsta prioritet är att ställa upp för sina kollegor och att hålla varandra om ryggen. Den starka kårandan och solidariteten är något som forskare funnit både inom svensk Polismyndighet samt internationellt. Gemenskapen innebär att poliser tenderar att följa existerande normer för kollegialt umgänge genom att agera enhetligt, vilket kan uppfattas som förutsägbart beteende (Granér, 2004).

Tydlig hierarkisk organisering är något som är vanligt förekommande i byråkratiska organisationer. Det finns ofta en detaljerad ansvarsfördelning, ett strikt system av regler och befordran inom organisationen sker utifrån senioritet eller prestation, ibland även baserat på en kombination av båda. I en omvärld som är i ständig förändring är det en utmaning för toppstyrda, starkt hierarkiska organisationer att anpassa sig och följa med i samtidens utveckling (Wolvén, 2000). King (2005) beskriver Polismyndigheten som en hierarkisk organisation där det går att utläsa fem olika sorters hierarkier: *skills, reward, seniority, status, och authority*. Han menar vidare att beroende på var i de olika hierarkierna en individ befinner sig påverkas fördelningen av makt. Dessa fem hierarkier berör bland annat nivån av kompetens, antal anställningsår inom organisationen, social status, formell makt eller auktoritet samt olika former av belöning som exempelvis uppgradering av uniformen eller förtur i val av arbetsuppgifter.



## 4.4 En jämställd arbetsplats

Jämställdhet innefattar aspekter som bland annat hur bemötandet av kvinnor och män ser ut samt huruvida utvecklingsmöjligheter och arbets- och anställningsförhållanden är likvärdiga mellan könen eller inte. Ur ett jämställdhetsperspektiv handlar det även om vem som gynnas vid verkställande av beslut, fördelning av resurser samt vid utvecklingen av normer på en arbetsplats. Om en arbetsplats har en jämn fördelningen av män och kvinnor kan det benämnas som en kvantitativt jämställd arbetsplats. För att uppnå en total jämställdhet krävs dock även en kvalitativ jämställdhet, vilket innebär ett tillvaratagande av kunskaper, erfarenheter och värderingar från båda könen. Vid arbete med jämställdhet är det viktigt att förstå och ha kunskap om de sociala könen, det som även benämns som genus (Fägerlind, 2009). Genus definieras av Fägerlind (2009):

*“Begreppet genus används för att beskriva föreställningar, idéer och handlingar som formar människors sociala kön. De handlar om hur kvinnor och män bör vara och vad de bör göra, om kvinnors och mäns egenskaper, förmågor, beteenden, ansvarsområden och preferenser, och om vad som anses vara kvinnligt respektive manligt.” (2009, s.8).*

Även Franzén och Tzimoula (2021) menar på att begreppet kön, utifrån ett genusperspektiv, anses vara socialt konstruerat. Det finns enbart subjektiva idéer om hur män och kvinnor ska agera i olika givna situationer (Franzén & Tzimoula, 2021). I Sverige arbetas det med jämställdhet inom de allra flesta organisationer, men hur det görs och vad som görs skiljer sig åt. Det finns heller ingen gemensam definition för vad jämställdhet innebär, vilket leder till att det kan finnas olika uppfattningar om vad jämställdhet betyder (Linghag, 2009). En jämställd arbetsplats med jämn fördelning av beslutsfattande positioner är fördelaktigt även för organisationen som helhet. Det argumenteras vidare för att tillsättning av kvinnor på chefsnivå samt tillvaratagande av kvinnliga ledare genererar en långsiktig investering och ökar möjligheterna för organisationens överlevnad. Genom att lyfta fram kvinnor som ledare blir organisationen också mer konkurrenskraftig. Det handlar om att dra nytta av alla medarbetares kompetens och använda sig av detta på bästa möjliga sätt (Drake och Solberg, 1996).

## 4.5 Kompetensförsörjning

Kompetens är beroende av sammanhanget, vilket kan innebära att all kompetens inte alltid tas tillvara på (Ellström, 1992). Organisationer som lägger vikt vid att ta vara på medarbetares kompetens och tillgodose deras behov, är de som bäst också kan bemöta sina kunders behov (Bolman & Deal, 1997). Ellström (1992) definierar vidare begreppet kompetens enligt följande:

*“Med kompetens avses här en individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna eller andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive*

*förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder.” (1992 s. 21).*

Ellström (1992) menar att kompetens handlar om förmågan att genomföra de uppgifter som ingår i arbetet samt att urskilja möjligheter för egna initiativ och tolkningar. Till skillnad från kompetens, som handlar om vad individen bidrar med till arbetsplatsen, så handlar kvalifikationer om vad arbetet ställer för krav. Det finns olika former av kompetens och kvalifikationer. Kompetens kan delas upp i tre delar; formell, faktiskt och utnyttjad medan kvalifikationer delas upp i uttalade och faktiska. Den kompetens som individen har med sig från utbildning kallas formell, faktisk kompetens är det kunnande som är användbart i arbetslivet och utnyttjad kompetens innebär vidare att individens kompetens i själva verket kommer till användning i arbetssituationer. Faktiska kvalifikationer handlar om de krav som arbetet i fråga ställer och uttalade kvalifikationer syftar till de krav som arbetsgivaren uttryckligen efterfrågar (ibid).

I en svensk studie som utforskar rekryteringsprocessen med etnicitet och kön i fokus konstateras det att “rätt kompetens” är viktigare än kön och etnicitet, men det saknas en tydlig definition på vad rätt kompetens faktiskt innebär. Fokus kan lätt hamna på subjektiva kriterier som exempelvis personlighet eller social kompetens, vilket gör att rekryteringen riskerar att bli homogen i den mån att de som stämmer in på det välkända premieras (Holgersson, 2004). Kriterier för eventuella befordringar kan spegla ledningens egna värderingar och antaganden. De som premieras tenderar då att passa väl in i ledningens önskade eller redan existerande kultur och dess medföljande normer (Bang, 1999). Holgersson (2004) hävdar vidare att begreppet karriär utgår från mäns arbetslivsmönster, men att det trots detta porträtteras som om det skulle vara könsneutralt. Traditionellt sett menas det att män i jämförelse med kvinnor i högre grad har varit de som gjort karriär. Majoriteten av de karriärkulturer som präglar arbetsmarknaden är influerade av manliga konstruktioner. Konstruktioner av manligt och kvinnligt är inte omöjliga att förändra, men förändringarna är ofta subtila och sker långsamt. Med bakgrund av detta argumenterar Holgersson (2004) vidare för att män tenderar att vara de som har bäst förutsättningar för att klättra i hierarkin eftersom organisationens mest grundläggande värderingarna ofta personifieras av män.

## 5. Teoretisk analys och diskussion

I detta kapitel kommer en analys och diskussion att föras med utgångspunkt i den empiriska analysen i relation till de teorier som presenterats ovan. Målsättningen med diskussionen är att uppfylla och knyta an till uppsatsens syfte *att beskriva och analysera mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap i en polisiär kontext med avseende på utmaningar*. Kapitlet har disponerats utifrån samma rubriker som i den empiriska analysen, följt av ett antal underrubriker med avsikt att mer ingående analysera och diskutera teman som urskilts och synliggjorts.

### 5.1 Förutsättningar för ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv

Ett antal teman har urskilts och synliggjorts när empiri och teori har satts i relation till varandra när det gäller ledarskap och förutsättningar ur ett jämställdhetsperspektiv. Det första temat berör skillnaden mellan ledarskap och chefskap i kombination med det ansvarstagande som det förutsätter. Vidare har teman kring normer och tillvaratagande av kompetens belysts och kommer nedan att analyseras och diskuteras mer ingående.

#### 5.1.1 Att göra skillnad på chef och ledare

Med utgångspunkt i vad som går att utläsa från analys av empiri så framgår det att det finns en tämligen gemensam uppfattning om att ledarskap och chefskap skiljer sig åt. Som Thor (2011) beskriver går det att vara ledare utan att vara chef och vice versa. Han menar på att ledare till skillnad från chefer kan vara informella. Vidare redogör även Yukl (2010) för att det finns skillnader i synen på ledarskap och chefskap i huruvida det går att kombinera rollerna eller inte. I empirin framgår det att intervjupersonerna upplever ledarrollen som mer krävande och utmanande än chefsrollen. Detta kan kopplas till Thors (2011) teori om att ledarskap grundas i personliga förmågor snarare än formellt ansvar, vilka är avgörande för att vinna gruppens tillit. I teorin presenteras även olika former av ansvar där Lennerlöf (1969) redogör för det organisatoriska ansvaret för underställd personal, medan Winston och Petterson (2006) betonar ansvaret för att träna och influera sina medarbetare till att arbeta engagerat mot organisationens mål. Utifrån empirin synliggörs en tydlig bild av ledaren som en ansvarstagande förebild och det reflekteras över att kvalitén på ledarskapet är beroende av individens trygghet i sig själv. Det råder delade meningar bland forskare när det gäller förmågan att utöva ledarskap och frågan är om det går att födas till ledare eller om det är egenskaper som behöver tränas upp (Chan & Drasgow, 2011). I empirin däremot finns det en samstämmig uppfattning om att ledarskap kräver kontinuerlig träning både teoretiskt och praktiskt. Därtill finns det också en uppfattning om att olika individer kan ha mer eller mindre fallenhet för utövandet av ledarskap.

Vi drar slutsatsen att ledarrollen kan upplevas som mer påfrestande eftersom individen förväntas vara en förebild för medarbetarna genom att använda sina personliga förmågor. Det räcker inte enbart att hantera det organisatoriska ansvaret som en chefsroll medför utan det krävs även att ledaren använder sin personlighet och tryggheten i sig själv för att vinna medarbetarnas respekt och förtroende, vilket i sin tur kan upplevas som

kravställande på ett mer personligt plan. Precis som både Lennerlöf (1969) och Yukl (2010) nämner så tror vi att en kombination samt ett samspel mellan chef- och ledarroll behöver fungera för att ledarskapet ska bli optimalt. Inom Polismyndigheten, som har en tydlig hierarkisk struktur i chefsbefattningar och positioner, är respekt och förtroende ytterst nödvändigt samtidigt som det formella och organisatoriska ansvaret inte går att frångå. Detta leder oss till den slutgiltiga reflektionen att en integration av chefskap och ledarskap är outhållbart för att verksamheten ska fungera. Med detta sagt menar vi att det är minst lika viktigt att utbilda sig i hanteringen av det organisatoriska ansvaret för att hitta en balans mellan den typen av ansvar och det ansvar som det innebär att med personliga egenskaper influera och engagera sina medarbetare.

### **5.1.2 Normer och tillvaratagande av kompetens**

Föreställningen om hur en högt uppsatt chef ska vara inom Polismyndigheten är en idé som är djupt rotad och som präglar dynamiken i organisationen. Det framkommer i analys av resultat att de polischefer som utgör normen är vita medelålders män i polisuniform och att det finns en frustration över att ledningen genom tiderna varit väldigt homogen. Bang (1999) menar att när ledningen utformar kriterier som speglar dess egna värderingar och antaganden så premieras de som redan passar in i den befintliga kulturen och tillhörande normer. Utöver den kultur som upprätthålls inom organisationen så menar Granér (2004) att även omvärlden bidrar med sina idealiska förväntningar till att det skapas normer för hur medarbetare inom en viss yrkesgrupp bör agera och bete sig. Utifrån empirin framgår det att det upplevs som att det finns en förväntan om hur en polis bör vara. Den ideala polisen beskrivs som en muskulös man, men i själva verket förklaras det att ytterst få arbetsuppgifter kräver faktisk muskelstyrka. Omvärldens ibland verklighetsfrånvända förväntningar leder enligt Granér (2004) till att en yrkeskultur växer sig stark, vilket bidrar till att en sluten gemenskap bildas där medarbetare kollektivt verkar för att bevara existerande myter.

En reflektion som synliggörs i analys av resultat är att annonsering av chefsroller inom Polismyndigheten tenderar att utformas för och riktas mot män. Vidare nämns även de begränsade förutsättningarna som finns för att kunna rekrytera de bästa cheferna och en parallell dras till att det inte fullt ut finns möjlighet för kvinnor att vara chefer i livets alla skeden. Som framgår av Holgersson (2004) så utformas karriärer utifrån mäns arbetslivsmönster, vilket lett till att män traditionellt sätt gjort karriär i större utsträckning än kvinnor. Vidare beskrivs att män har bäst förutsättningar för att klättra i hierarkin eftersom organisationens grundläggande värderingar också ofta är utformade av män, för män. En utmaning som beskrivs i empirin är svårigheten att motivera kvinnor att faktiskt söka chefsroller. Detta beror dels på att annonserna kan tolkas som kravlistor riktade till män, dels för att det upplevs att kvinnor ställer högre krav på den egna kompetensen. Upplevelsen är att män, till skillnad från kvinnor, har ett omvänt tankesätt där de går in med inställningen att kunskap och kompetens kan utvecklas med tiden och att det som de inte redan kan går att lära.

Precis som Ellström (1992) säger så är kompetens beroende av sammanhang och detta kan i sin tur leda till att all kompetens inte tillvaratas. Holgersson (2004) tar upp vikten

av att fokusera på "rätt kompetens" snarare än kön och etnicitet, men i brist på tydlig definition av vad rätt kompetens faktiskt innebär kan fokus hamna på mer subjektiva kriterier. En upplevelse som beskrivs i empirin är att män premieras i stället för att bedömning sker bortom kön och uniform. Detta kan, enligt Holgersson (2004), vara en konsekvens av den homogena rekrytering som kan uppstå när uttalade kvalifikationer (Ellström, 1992) blir subjektiva och fokus hamnar på sådant som social kompetens eller personlighet. Även om Holgersson (2004) menar att det är viktigare att fokusera på rätt kompetens än på kön och etnicitet så framhäver Drake och Solberg (1996) fördelarna med en jämn fördelning av kvinnor och män på beslutsfattande positioner. Från empirin framgår det att kvinnor behöver bevisa sin kompetens i större utsträckning än män för att få sina röster hörda. Utöver detta upplever kvinnliga chefer även en konkurrens gentemot sina manliga kollegor, främst på den egna hierarkiska nivån. Fägerlind (2009) tar upp en aspekt av jämställdhet kopplat till vem som gynnas vid beslut, fördelning av resurser och utveckling av normer. Vår reflektion är att de som tidigare gynnats vid utvecklingen av normen har varit män och att när detta går mot förändring utmanas gamla tankesätt och mönster. Utifrån empirin gör vi en tolkning att de manliga cheferna inte konkurrerar medvetet, utan att detta snarare är ett fenomen som uppstår eftersom det finns så djupt rotade föreställningar och normer för hur kvinnor och män ska vara samt verka i organisationen. Med andra ord ligger problematiken på en organisatorisk nivå snarare än individuell. Något som dock framhävs i empirin är den förbättring som redan hunnit börjat ske, där arbetet i allt större utsträckning utgörs av ett bättre samarbete snarare än konkurrerande mot varandra.

## **5.2 Kulturen i ett hierarkiskt uniformsyrke**

Följande avsnitt innehåller en mer fördjupad diskussion och analys där teori och empiri kopplas samman kring de två teman som berör hierarki och kultur. Det första temat syftar till att belysa konsekvenser av en stark hierarki med tydligt utsedda ledare samt hur detta hänger ihop med Polismyndighetens upplevda överprövningskultur. Avslutningsvis förs en diskussion och analys kring den jargong som präglar verksamheten.

### **5.2.1 Guld på axlarna och överprövningskultur**

Wolvén (2000) beskriver att byråkratiska organisationer har en hierarkisk struktur där det finns en tydlig ansvarsfördelning, strikta regler och ett system för befordran utifrån den som har flest verksamma yrkesår och prestation. Även King (2005) nämner hierarkiska organisationer och beskriver att Polismyndigheten är en sådan, vilket också framkommer i empirin där det görs tydligt att alla vet vem det är som bestämmer. Wolvén (2000) betonar att ledare alltid behövs och oundvikligen uppstår eftersom effektivt arbete förutsätter planering och organisering. Det framgår även i empirin att den som har mest "guld på axlarna" eller är äldst är den som har sista ordet i yttre tjänst. Det beskrivs också att denna hierarkiska struktur i vissa fall även kan göra sig synlig i forum där uniform och guld på axlarna inte borde vara avgörande för beslutsfattande. Som Farrell (2019) tar upp så är ledarens kommunikation mer avgörande än något annat för att spegla organisationens verkliga värderingar. Sättet som ledaren kommunicerar på menas ha större inverkan på medarbetarna än organisationspolicyer. I empirin framgår att en del ledare tenderar att gömma sig bakom uniformen för att stärka sin kompetens och oavsett vem som faktiskt har rätt så leder det till att den som har mest guld på axlarna är den som

antas veta bäst. Tilliten för ledare och de beslut som fattas i organisationen är avhängigt av i vilken utsträckning ledarna lever som de lär och följer de värderingar som kommunicerats ut (Farrell, 2019). Vi drar slutsatsen att ledarnas kommunikation och struktur för vem som bestämmer i olika situationer kan vara en källa till den överprövningskultur som belyses i empirin. Vi tror att om det finns en kultur där alla villkorlöst lyssnar på den som anses vara högst uppsatt trots att denne kanske inte alltid vet bäst så kan en konsekvens av detta bli att medarbetarna ifrågasätter besluten i högre grad. Farrell (2019) menar att ledare som inte följer de egna värderingarna kan bidra till att en misstro uppstår bland medarbetarna vad gäller organisationens beslutsfattande.

Vidare kan vi även se en koppling mellan överprövningskultur och Kings (2005) teori om de fem olika hierarkierna inom Polismyndigheten. Vår reflektion är att en medarbetare kan vara på en hög hierarkisk nivå vad gäller kompetens och därför ifrågasätta en chef som befinner sig på en högre nivå vad gäller formell makt och auktoritet. Som framgår i empirin innebär överprövningskultur att medarbetare behandlar beslut som rekommendationer eller diskussionsunderlag. Det finns en tendens att fattas egna beslut av medarbetare som anser att de själva vet bättre, vilket visserligen är en nödvändighet i många situationer i Polismyndighetens verksamhet. Det förklaras samtidigt att det finns en förväntan på medarbetarna att de ska ha en förmåga att kunna ta initiativ och fatta egna beslut när situationen kräver det. Problematiken som vi tror uppstår knyter återigen an till guld på axlarna. Vår tolkning är att även detta fenomen kring eget beslutsfattande och initiativtagande följer med in i rum där det inte passar in eller bör vara och att det är vid dessa tillfällen som utmaningen med överprövningskulturen uppstår för cheferna.

### **5.2.1 Jargong som överlevnadsstrategi eller en källa till problem?**

För att djupare analysera källorna till den starka yrkeskultur och gemenskap som nämns i avsnitt 5.1.2 så tror vi att utöver omvärldens förväntningar så kan det också bero på nödvändigheten att fatta egna beslut då omständigheterna kräver det. Med bakgrund av detta tror vi att det finns ett starkare behov av att finna tillit för varandra i arbetet då det ibland handlar om allvarliga situationer på liv eller död. Granér (2004) tar upp den starka normen vad gäller tillit och tillhörighet inom Polismyndigheten där högsta prioritet är att ställa upp och hålla varandra om ryggen. Vidare beskrivs en stark kåranda och solidaritet som går att finna både inom svensk polis och internationellt. I analys av empiri beskrivs den kåranda och polisjargong som existerar som hård men hjärtlig. Tillsammans skojas och skrattas det för att ventilera och hantera de tuffa situationer som dagligen uppstår i arbetet. Trots att det finns en jargong som bidrar till att de prövande och utmanande delarna av arbetet blir hanterbara så kan jargongen till viss mån upplevas som macho och problematisk. Utifrån empirin synliggörs det att nya poliser fostras in i en hård jargong som kan vara svår att upptäcka problematiken med. Det krävs en medvetenhet för att kunna få perspektiv på hur jargongen ter sig och hur den präglar verksamheten. Vidare beskrivs det i empirin att det behövs ett tufft ledarskap för att kunna förändra de delar av jargongen som har en negativ inverkan. Jargongen kan tolkas utgöra en del av de normer som finns i organisationen och Bang (1999) menar på att ett avvikande från normen kan leda till negativa konsekvenser för individen. Att bryta jargongen och gå emot normerna tolkar vi som en upplevd utmaning för ledarna, då detta arbete riskerar att leda till den typ av negativa konsekvenser som Bang (1999) talar om. En annan aspekt som vi tror att

jargongen har sin grund i är den sociala identitet som en polis ständigt efterlever i sitt yrkesliv. Granér (2004) förklarar den starka kopplingen mellan social identitet och polisyrket genom att exemplifiera hur poliser presenterar sig som att de *är* poliser snarare än att de arbetar *som* poliser. Vi förmodar också att stereotyper spelar en stor roll för jargongens utveckling. Heilman (2012) redogör för att stereotyper tenderar att uppstå framför allt inom starka grupper och att det skapas förväntningar på medarbetarna att de ska bete sig på ett visst sätt för att tillhöra gruppen. Jargongen tror vi även går att koppla till den tidigare nämnda kårandan och den starka tillhörighet som finns inom Polismyndigheten.

Som Wolvén (2004) nämner så lever vi i en konstant föränderlig omvärld, vilket vi tror kan utgöra en utmaning för starkt hierarkiska organisationer vad gäller både anpassning och utveckling. Vår tolkning är att Polismyndighetens traditionella, djupt rotade organisationsstruktur kan vara en orsak till att den utveckling som cheferna efterfrågar vad gäller kultur och jargong inte riktigt sker i den takt som är önskvärd. Det framgår tydligt i empirin att många förändringar har skett, men att det trots detta finns mycket som behöver fortsatt förbättras. Eftersom det finns en medvetenhet på chefsnivå om de svårigheter som jargongen ibland kan medföra så tror vi att stora möjligheter till förbättringsarbete finns. Vår reflektion är att fokus bör ligga på att arbeta vidare med normer och social identitet eftersom det är aspekter som är formbara och föränderliga. Tack vare den starka sociala identitet, kåranda och tillförlitlighet som genomsyrar Polismyndigheten så tror vi att det också går att skapa en förändringsbenägenhet och en gemensam målbild av en ännu sundare arbetsplats. Vi får uppfattningen av att det finns ett enormt engagemang både hos chefer och medarbetare för att bidra till att skapa en bättre värld, vilket också är något som tydligt framgår av empirin. Den medvetenhet och transparens som synliggjorts både av empirin och av Internrevisionens rapport (2019) menar vi är ett betydelsefullt steg i rätt riktning. Ambitionen att förändra och förbättra börjar i den egna organisationen, och det är ett arbete som behöver ske fortlöpande för att bryta gamla mönster och följa med i samtidens utveckling.

## 6. Avslutande reflektioner

I detta kapitel presenteras avslutande reflektioner följt av tankar om uppsatsens betydelse för organisationen samt förslag på vidare forskning. För att knyta an till uppsatsen syfte *att beskriva och analysera mäns och kvinnors upplevelser av ledarskap i en polisiär kontext med avseende på utmaningar* så har vi identifierat ett antal utmärkande utmaningar. En av utmaningarna som tas upp är att hitta en balans mellan att vara ledare och chef och att lyckas upprätthålla rollen som förebild för medarbetarna. Det synliggörs utmaningar vad gäller att lyckas rekrytera de bästa cheferna samt att motivera kvinnor att faktiskt söka chefsroller. Vidare framkommer en upplevelse ur det kvinnliga perspektivet att det råder en konkurrens mellan chefer på samma hierarkiska nivå. Det framgår dock att detta är på väg mot förbättring och att samarbete ersätter konkurrens i allt större utsträckning. Polismyndighetens hierarkiska struktur är i högsta grad nödvändig i yttre tjänst men tenderar att följa med in i rum där uniform inte bör vara avgörande för beslutsfattande. Detta är en utmaning då chefer kan uppleva att de inte får sin röst hörd på grund av att de inte har tillräckligt mycket guld på axlarna, trots att de besitter rätt kompetens. En annan framträdande utmaning är den överprövningskultur som genomsyrar organisationen och som är svår att helt och hållet undgå. Medarbetarna förväntas vara initiativtagande och fatta egna beslut men även i dessa situationer följer det med in i rum där det inte hör hemma. En annan prövning som cheferna ställs inför är att identifiera problematiken med polisjargongen, vad problemen innebär och hur detta kan förändras. Det finns en ambition på individnivå men svårigheten ligger i att få med sig organisationen i det kontinuerliga utvecklings- och förändringsarbetet.

Vi ser att förändringar är möjliga och är på god väg att ske men är något som tar tid att förankra i en så stor och starkt hierarkisk organisation som Polismyndigheten. De prövningar som synliggjorts kopplar vi till en strukturell och organisatorisk nivå snarare än individuell, vilket leder oss till slutsatsen att chefernas utmaningar "sitter i väggarna". Vi tror att utmaningarna till stor del grundar sig i gamla och traditionella mönster och tankesätt som lever kvar inom Polismyndigheten. De normer och den kultur som präglar verksamheten är något som alla gemensamt behöver arbeta med för att förändring fortsatt ska kunna ske och därför anser vi att det krävs en medvetenhet samt en öppenhet att vilja utveckla både sig själv och organisationen i helhet. Cheferna kan inte på egen hand genomföra detta förändringsarbete, men de kan utgöra goda förebilder och inspirera medarbetarna att tillsammans verka för en jämställd arbetsplats med sund jargong och kultur. Vår förhoppning är att detta arbete bidrar till såväl nya perspektiv som ytterligare medvetenhet kring vad som behöver utvecklas och förändras vad gäller de utmaningar som ledarskapet innebär för både män och kvinnor inom Polismyndigheten.

Under arbetets gång har ett intresse vuxit fram för att fördjupa sig ytterligare i de bakomliggande orsakerna till de utmaningar som identifierats. Ett förslag på vidare forskning är att undersöka även medarbetarnas upplevelser vad gäller exempelvis polisjargong och överprövningskultur. På detta vis skulle ett bredare perspektiv kunna uppnås och ytterligare dimensioner synliggöras, vilket kan bidra till en djupare förståelse för hur fenomenen uppstår samt hur de påverkar organisationen. Utöver detta skulle också antal intervjupersoner i vår studie ha kunnat utökas för att få en ännu större bredd i det empiriska materialet samt en mer nyanserad analys. För ett mer generaliserbart resultat



vore det även intressant att intervjua chefer från andra myndigheter eller organisationer. Slutligen ser vi många värdefulla möjligheter för vidare forskning kring samtliga teman som redogjorts för i detta arbete. Vidare har det utifrån empiriskt insamlat material blivit tydligt att det finns en stor förändringsbenägenhet och transparens, vilket gör Polismyndigheten till en tacksam organisation att forska vidare i.

## 7. Referenser

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. (1:a uppl.). Malmö: Liber AB.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Chan, K-Y. & Drazgow, F. (2011). *Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead*. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 481 - 498.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011) *Research methods in education*. (7:e uppl.). Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018) *Research methods in education*. (8:e uppl.). Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken*. (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet - problem, begrepp och teoretiska perspektiv* [Elektronisk resurs] (1.uppl.). Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:532234/FULLTEXT01.pdf>
- Farrell, M. (2019). *Leadership Reflections: Organizational Language*. *Journal of Library Administration*, 59 (2), pp. 193–201.
- Franzén, Cecilia & Tzimoula, Despina (red.) (2021). *Genus och professioner*. Lund: Studentlitteratur
- Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Fägerlind, G. (2009). *Jämställdhet i praktiken - så utvecklar ni er arbetsplats*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

- Förvaltningskultur. (2020). *Den statliga värdegrunden*.  
<https://www.forvaltningskultur.se/statliga-vardegrunden/> (Hämtad 2021-11-08).
- Giorgi, A., Giorgi, B. & Morley, J. (2017). *The Descriptive Phenomenological Psychological Method. The Sage Handbook of Qualitative Research in Psychology*. (2:a uppl.). 11 kap (176-192) London; Sage Publications.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Socialhögskolan, Lunds Universitet.
- Heilman, M. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias*. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hoggett, J., Redford, P., Toher, D. & White, P. (2018). *Challenges for Police Leadership: Identity, Experience, Legitimacy and Direct Entry*. *Journal of Police and Criminal Psychology* 34:145–155.
- Holgersson, C. (2004). *Rekrytering av företagsledare, en studie i homosocialitet*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Ingram, J. R., Terrill, W. & Paoline, E. A. (2018). *Police Culture and Officer Behavior: Application of a Multilevel Framework*. 56 *Criminology* 780 (2018) / *Criminology*, Vol. 56, Issue 4, pp. 780-811.
- Internrevisionen (2019). *Granskning av Polismyndighetens kultur*.  
<https://polisen.se/SysSiteAssets/dokument/internrevision/granskning-av-polismyndighetens-kultur.pdf> (Hämtad 2021-11-29).
- King, W.R. (2005). *Toward a better understanding of the hierarchical nature of police organizations: Conception and measurement*. *Journal of Criminal Justice* 33. 97–109
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Lennerlöf, L. (1969) *Chef, ledare och ledarskap - En diskussion från socialpsykologiska utgångspunkter*. Stockholm: Personaladministrativa rådet
- Linghag, S. (2009). *Från medarbetare till chef: kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.

- Polismyndigheten. (2021). *Polisen som arbetsplats*. <https://polisen.se/om-polisen/jobba-hos-polisen/polisen-som-arbetsplats/> (Hämtad 2021-11-08).
- Polismyndigheten. (2019). *Polismyndighetens organisation*. <https://polisen.se/om-polisen/organisation/> (Hämtad 2021-11-08).
- Polismyndigheten. (2015). *Polisens medarbetarpolicy*. <https://docplayer.se/6422670-Polisens-medarbetarpolicy.html> (Hämtad 2021-11-08).
- Thurén, T. (2014). *Källkritik*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Toor, S.-U.R. (2011). *Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers*. *Leadership and Management in Engineering*. 11(4), 310–320.
- TT. (2013-10-16). *Färre chefsnivåer hos ny polis*. Svenska Dagbladet. <https://www.svd.se/farre-chefsnivaer-hos-ny-polis> (Hämtad 2021-11-08).
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. (7:e uppl.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf) (Hämtad 2021-11-17).
- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). *An Integrative Definition of Leadership*. *International Journal of Leadership Studies*. 1 (2): 6-66.
- Wolvén, L. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer: om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.

## 8. Bilaga

### 8.1 Intervjuguide

#### Inledning

1. Berätta lite om dig själv, din roll och arbetsuppgifter.
  - a. Berätta lite om dig själv. Vem är du?
  - b. Hur länge har du arbetat inom polisen? Har du haft olika chefsbefattningar?
  - c. Beskriv kort din roll och vad den innebär samt vilka arbetsuppgifter du har.
  - d. Hur många anställda är du chef över?

“I vår utbildning har vi diskuterat mycket kring skillnaderna mellan begreppen chef och ledare:

Definition chef: “Att vara chef är att inneha en position man utsetts till – formellt ledarskap, är också kopplat till ansvar för ledningsarbetet i organisationen.”

Definition ledare: “Att vara ledare är att ha påverkan på andra, att ha förtroende från andra – kan vara ett informellt ledarskap.””

#### Del 1. Frågor om ledarskap

2. Vad tycker du är viktigt att tänka på som chef respektive som ledare?
3. Vad är enligt dig grundläggande i att utöva ett bra ledarskap?
  - a. Vilka egenskaper tycker du att en ledare bör ha?
  - b. Varför? Kan du ge ett exempel på varför just detta är viktigt?
4. Vad anser du är dina styrkor respektive svagheter som ledare?
5. Vilka förväntningar hade du på chefsrollen innan du påbörjade tjänsten?
  - a. Upplever du att dina förväntningar stämmer överens med verkligheten?
6. Hur skulle du beskriva chefernas förhållningssätt gentemot varandra?
  - a. Upplever du att det finns några oskrivna regler eller en tydlig jargong?
7. Hur skulle du beskriva er organisationskultur på Polisen?
  - a. Upplever du som kvinna/man att det finns en “machokultur” eller en mer “dominerande kultur” av något slag? På vilka sätt?

#### Del 2. Fokus på upplevelser och utmaningar

8. Vilka utmaningar och svårigheter upplever du att det finns i ditt ledarskap?
  - a. Ge ett exempel på en situation där utmaningarna blir extra påtagliga?
  - b. Upplever du att utmaningarna mest är emotionella eller mer praktiska?
  - c. Upplever du att det är mer av det ena eller det andra pga att du är kvinna/man?

9. Vilka krav ställer samhället på dig som ledare?
  - a. Vilka krav ställer organisationen på ditt ledarskap?
  - b. Vad tror du detta beror på? Har det något att göra med att du är kvinna/man i positionen?
10. Hur upplever du balansen mellan de krav som ställs och de förutsättningar som du får i ditt arbete?
11. På vilket sätt upplever du att det finns förväntningar på dig som chef?
  - a. Vilka förväntningar/visioner har du på dig själv? Tror du att du hade haft samma förväntningar om du istället var kvinna/man i samma position?
  - b. Vilka förväntningar har dina medarbetare på dig? (Agerande, beteende, kompetens)
12. På vilket sätt har du upplevt att du ifrågasatts som chef?
  - a. Beskriv en situation?
  - b. Vad tror du att det beror på? Kan det ha och göra med kvinna/man i chefsposition?
13. Tycker du att det finns något som behöver utvecklas eller förändras vad gäller förutsättningarna för att vara chef inom Polismyndigheten?

### **Avslutning**

14. Finns det något du vill tillägga utöver våra frågor till dig?

Är det okej att vi återkommer till dig för eventuella kompletteringar till intervjun?

Stort tack för att du har medverkat!

## 8.2 Mailutskick till intervjupersoner

Hej XX,

Våra namn är Ida Sjölin och Hannah Skog och vi studerar femte terminen på Personalvetarprogrammet vid Lunds universitet med inriktning Pedagogik. Vi läser just nu en kandidatkurs i Arbetslivspedagogik och skriver därmed vår kandidatuppsats.

Vi är intresserade av ämnet ledarskap i en polisiär kontext där vi kommer att fokusera på mäns respektive kvinnors upplevda utmaningar i ledarskapet. Självklart kommer du som informant att få ta del av uppsatsen när den är klar. Uppsatsen kommer att publiceras på LUPStudentpapers och vi kan även kunna skicka den på mail om så önskas. Vår förhoppning med denna uppsats är att kunna bidra med:

1. Identifiering av vilka upplevda utmaningar som finns inom organisationen kopplat till ledarskap
2. Självreflektion och nya insikter gällande eventuella utmaningar i ledarskapet
3. En analys av utmaningar och eventuella åtgärder och förbättringsförslag

Vi hoppas att du är fortsatt intresserad av att delta som intervjuperson i vår studie och vi skulle i så fall gärna boka in en tid för intervju under v.45-46 om möjligt.

Vi ser fram emot att höra från dig!

Med vänliga hälsningar,  
Hannah Skog och Ida Sjölin

## 8.3 Informerat samtycke

Hej \*namn\*,

Detta mail skickas till dig som tackat ja till att delta i vår forskningsstudie. Läs gärna igenom nedanstående information om samtycke för deltagande. Vid frågor är du välkommen att kontakta oss som är ansvariga för forskningsprojektet:

**Ida Sjölin**

[Redacted contact information for Ida Sjölin]

**Hannah Skog**

[Redacted contact information for Hannah Skog]

**Handledare:**

**Maria Löfgren Martinsson**

Universitetslektor vid Lunds universitet

[Redacted contact information for Maria Löfgren Martinsson]

### **Studiens innehåll och syfte**

Uppsatsen skrivs av Ida Sjölin och Hannah Skog. Vi är studenter vid Lunds Universitet och läser femte terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet med inriktning pedagogik. Syftet med studien är att beskriva och analysera ledarskap inom Polismyndigheten med fokus på kvinnors och mäns upplevda utmaningar. Studien ingår i en kandidatuppsats som planeras vara klar och publiceras på Lund University Publications i januari 2022. Vi kommer även att skicka uppsatsen till dig som deltagare via mail.

### **Information om deltagande**

Deltagandet i denna uppsats kommer att vara frivilligt och du har rätt till att avbryta eller hoppa av när som helst. Detta gör du genom att kontakta någon av oss via ovanstående kontaktuppgifter. Vid samtycke av deltagande kommer du att genomföra en intervju på cirka en timme. Intervjun kommer att spelas in under förutsättning att du godkänner detta. Inspelning sker med avsikt att kunna transkribera intervjun, därefter raderas inspelningarna. I studien kommer det att framgå att vi utgår från en svensk polisiär kontext. Information om dig som deltagare hanteras konfidentiellt. Vid de tillfällen du som individ blir synlig i uppsatsen kommer det att vara med ett fiktivt namn. Inga uppgifter vad gäller ditt namn eller vilken region du arbetar i kommer därav att nämnas.

Vid samtycke får du gärna besvara detta mail med ditt godkännande och bekräfta att du tagit del av informationen.

Vi ser fram emot vårt möte!  
Med vänliga hälsningar,  
Ida Sjölin och Hannah Skog





**LUNDS**  
UNIVERSITET

**LUNDS UNIVERSITET**  
Sociologiska institutionen  
Avdelningen för pedagogik  
Box 114, 221 00 LUND  
[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)