En (o)möjlig kombination?
Polisen - chefen - kvinnan

Författare:
Daniel Byström
Förord


En punkt har satts och ett arbete har avslutats, det är dags att vända blad, vilket jag även rekommenderar just dig till att göra!
Sammanfattning

Vilka roller män och kvinnor spelar i samhället har bland annat genom åren uttryckts genom den könssegregering som givit en uppdelning i manliga och kvinnliga arbeten. Den offentliga sfären har präglats av den manliga närvaron medan kvinnor ofta har tagit plats inom den privata sfären, det vill säga hemmet. Kvinnans roll inom en organisation som polisen har genom åren inte alltid varit fullt ut accepterad och deras roll som chef har exempelvis av många inte förknippats med kvinnlighet.

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur kvinnliga chefer idag, upplever sin omgivning och relation till medarbetare. Medarbetarnas syn på det kvinnliga ledarskapet samt hur de upplever kvinnliga chefs roll i samma organisation har utgjort ett annat perspektiv. Den insamlande empirin, som skett genom intervjuer av berörda personer, har analyserats utifrån teorier kring ledarskap, organisationskultur och genus.

1. Inledning ................................................................. 6
  1.1 Problembakgrund .................................................. 6
  1.2 Problemdebatt ...................................................... 8
  1.3 Problemformulering .............................................. 9
  1.4 Syfte ........................................................................ 9
  1.5 Avgränsningar ....................................................... 9
  1.6 Definitioner .......................................................... 9
  1.7 Uppsatsdisposition ............................................... 10

2. Metod ................................................................. 11
  2.1 Kvalitativ metod .................................................... 11
  2.2 Forskningsstrategi ................................................ 11
  2.3 Urval ....................................................................... 11
  2.4 Primär och sekundär data ...................................... 12
    2.4.1 Intervjuer ........................................................... 12
    2.4.2 Den faktiska intervjun ....................................... 13
  2.5 Källkritik ............................................................... 14

3. Teoretisk referensram ......................................... 15
  3.1 Vad är ledarskap? .................................................. 15
    3.1.1 Ledarskap och kultur ....................................... 16
  3.2 Organisationskulturteorier .................................... 17
    3.2.1 Vad är kultur? ................................................... 17
    3.2.2 Organisationskulturen enligt Bang ..................... 17
    3.2.3 Scheins modell över organisationskultur .......... 17
    3.2.4 Starka kulturer och upprätthållandet av dem .. 20
    3.2.5 Poliskultur ........................................................ 20
  3.3 Genus ...................................................................... 23
    3.3.1 Genussystemet ................................................ 24
    3.3.2 Kvinnligt ledarskap ......................................... 24
    3.3.3 Egenskaper ....................................................... 25
    3.3.4 Kulturella föreställningar och kön .................... 25
  3.4 Teoretisk synergy .................................................. 27
    3.4.1 Variabler .......................................................... 27

4. Fallet polisen ....................................................... 29
  4.1 Om polisen .......................................................... 29
  4.2 Bakgrund chefer .................................................... 30
  4.3 Bakgrund Medarbetare ......................................... 30

5. Empiri och analys ................................................. 31
  5.1 Chefer ................................................................. 31
    5.1.1 Ledarskap ......................................................... 31
    5.1.2 Kultur ............................................................. 33
    5.1.3 Genus ............................................................. 36
    5.1.4 Chefer sammanfattning .................................... 40
  5.2 Medarbetare .......................................................... 42
    5.2.1 Ledarskap .......................................................... 42
1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till undersökningens valda problem, som leder in på en problemdiskussion, problemformulering, och syftet. Vidare i detta kapitel återfinns även avgränsningar, definitioner och en disposition av undersökningens fortsatta upplägg.

1.1 Problembakgrund

Kvinnor och män har genom historien spelat olika roller i samhällslivet. Dessa roller har inte varit frivilliga utan fungerat som mer av ett påtvingade individen i det sammanhang denne levit i. Familjeliv och samhällsliv har haft utmejslade roller för både män och kvinnor att fylla. Att kvinnor och män spelat olika roller genom historien, och än idag gör det, har givits många orsaker. En orsak som lett till den rollfördelning som rått kan i mångt och mycket förklaras genom den franske filosofen Rousseaus ord om skillnaden mellan man och kvinna:

"Mannen är man emellanåt men för det mesta är han människa, medan kvinnan alltid och helt och hållet är enbart kvinna".¹

Att kvinnor och män ansågs olika under 1800-tal (och tidigare, respektive senare) var orsak nog till att anse att de passade bäst för olika verksamheter, som var uppdelade i privat och publikt, hemma och ute. Samhället tolkades och sågs på det viset, som delat i en kvinnlig privat sfär och en manlig offentlighet. Kvinnan skulle då hålla sig inom den privata sfären, och i den publika sfären hade mannen sin plats. Arbetena som utfördes var strängt indelade i manliga respektive kvinnliga områden.²

Denna arbetsdelning från bondesamhället följde med in i det industriella samhället och arbeten förblev indelade i kvinnliga respektive manliga arbeten. Medan de politiska principerna blev alltmer jämlika, med den kvinnliga rösträtten exempelvis, blev det trots det i praktiken det motsatta på arbetsmarknaden. Skillnaderna mellan könen betonades. På 20-talet hade segregeringen i arbetslivet blivit klart etablerad och sågs som självklar. Det fanns då två typer av arbetskraft, män och kvinnor.³

Samtidigt som kvinnor fått tilltillträd till arbeten, har det främst varit den typ av arbeten som förknippas med kvinnliga attribut. Men i de fall då kvinnor har fått tilltillträd till mansdominerande yrken har de främst fått en underordnad position. När kvinnan fick tilltillträd till det offentliga var det främst genom arbetsuppgifter som de tidigare utfört i hemmet, och statusen var låg. De fick göra det de naturligt ansågs vara mest lämpade till, det vill säga ta hand om barn och människor etc.⁴

Denna syn om kvinnors (o)lämplighet på arbetsmarknaden fanns även inom polisen. I början av 1900-talet anställdes de första kvinnorna och de fick utföra ett polisarbete som främst rörde kvinnor och barn. De kallades för polissyster och hade en kombinerad polis- och sjukvårdsutbildning. Första gången kvinnor togs in på Polishögskolan var 1953 och året efter försvann benämningen polissyster. Då ansågs de inte ha krafter nog att arbeta som ordningspoliser utan de fick i större utsträckning civila uppgifter som innebar att de arbetade

¹ Wikander, (1997), sida 12
² Wikander, (1997)
³ Ibid.
⁴ Ibid.
med kontorstjänster samt administration. I början av 60-talet var bara var tusende polis kvinna.5

I slutet av 70-talet kunde det konstateras att trots den officiellt uppmålade positiva hållningen till kvinnliga poliser, har det inofficiellt förekommit många negativa åsikter. En utredning av arbetsförhållandena i ett av Stockholms vaktdistrikt 1984 bekräftade de negativa reaktionerna i frågan:

"Det är ett allvarligt missförhållande som råder i turen och även om inte alla som tjänstgör i turen är motståndare till kvinnliga poliser måste förändring ske. Arbetsledarnas inställning anses vara den direkta orsaken (... )." 6

En annan utredning beträffande det ökade antalet kvinnliga befattningshavare inom polisen visar ytterligare på att det fanns fler negativa åsikter, där den kvinnliga barnledheten i dess olika former ansågs vara ett problem.7 Andra förklaringar som har givits gällande mansdominansen inom polisen är att många män har förutfattade meningar om kvinnor som inte ofta har någon verklighetsförankring. Dessa förklaringar går ut på att kvinnor har bristfällig kompetens och att de tar in sexualitet i organisationen vilket sägs störa ordningen. 8

Många betydelsefulla jobb, socialt sett, har ofta framställts med en maskulin framtoning. Ledarskap beskrivs och betraktas ofta i maskulina termer som är socialt konstruerade. Detta påstås göra det svårt för en kvinnlig chef, som genom att hon är kvinna framstår som feminin, och då inte vill bryta mot könsförväntningarna som kan bli konsekvensen om hon vill framstå som en kvalificerad chef. Eftersom chefskapet ses som maskulint, sägs denna balangång av många kvinnor upplevas som svår. Polisyrket, ses som ett mer eller mindre maskulint yrke. Att det ses som maskulint och genom historien alltid har förknippt med manlighet har mycket att göra med de fysiska element m.m. som följd av spåren av polisarbetet.9

I Stockholm är drygt var fjärde polis kvinna.10 Den största andelen av poliserna är alltså män och då yrket genom historien ofta förknippt med manliga attribut har det smittat av sig på kulturen inom organisationen. Men statistiken visar att andelen unga kvinnor inom polisen ökar till följd av ett aktivt förbjud och rekrytering av kvinnor. De kvinnliga poliserna inom polisen har även lägre medelålder än männen vilket menar kan betyda att fler kvinnor är på väg in i yrket. Det finns även röster som talar för att det är viktigt att få in fler kvinnor till polisen och få dem att söka arbetsledande befattningar.11 I slutet av år 2000 fanns det sammanlagt sex procent kvinnliga chefer inom polisen av de sammanlagt 2200 ledare med bakgrund som polis.12

Poliskårens inställning till kvinnor har under åren förändrats avsevärt, och idag har kvinnliga poliser andra förutsättningar i sitt arbete än vad damerna hade under den tid då de som grupp betraktat gjorde entré i yrket. Poliskårens rekryteringsinformation innebär ett meddelande om att poliskåren ska speglas samhället och därför är de intresserade av poliser med olika bakgrund, utbildning och erfarenhet - kvinna eller man, med eller utan annan etnisk

5 Cedermark Hedberg, (1985)
6 Cedermark Hedberg, (1985), sida 50
7 Cedermark Hedberg, (1985)
8 SOU, 1994:3
10 www.Polisen.se
11 Helsingborgs dagblad, 040618, www.polistidningen.org 060309
12 www.Polisen.se
Men i dagsläget uppnår inte poliskåren detta strävande. Stockholms förre polismästare, Gunno Gunnmo, menar att så länge polisen rekryterar poliser, kommer det att dröja många år innan andelen kvinnor når över 30 procent. Frågan som kan ställas kring samhällsspeglingen, är då kanske inte hur lång tid det kommer att ta för kåren att uppnå detta, utan frågan är kanske snarare om det kommer att bli verklighet? Kvinnans roll inom polisen kan med detta sägas vara ett intressant fenomen att undersöka.

1.2 Problemdiskussion
Det är tydligt att kvinnor, bara genom att vara kvinna, många gånger förbisetts och ignorerats på grund av en tro som säger att hennes egenskaper inte håller samma klass som männens. Skillnader mellan könen har påtalats och dessa skillnader har oftast varit till kvinnans nackdel. Hon har blivit underordnad och många gånger förpassad till sysslor och arbeten som har sagts passa hennes egenskaper som av naturen är givna. I och med att kvinnan successivt kommit ut i arbetslivet har hon med det också överstigit barriärer, som samhällets normer tidigare skyddat och satt i verk genom utestängningen av kvinnan från det offentliga.

Den dag då kvinnan fick tillträde till poliskåren, var betydelsen av detta minst två saker. För det första innebar det att kvinnan gjorde entré i ett yrke, som är det yrket jämfört med andra yrken som kanske ansetts vara mest förknippat med manlighet. Det innebar för det andra att kvinnan i och med det tog sig över en av samhällets uppsatta barriärer. Oavsett vilka arbetsuppgifter de första kvinnliga poliserna än utförde, så var de formellt sett en del av poliskåren. Dock så medförde arbetsuppgifterna att kvinnliga och manliga poliser förblev åtskiljda eftersom de utförde uppgifter som ansågs vara bäst lämpade för respektive. Kvinnor inom polisen kan ses som de underordnades inträde på de överordnadnes arena.

13 www.Polisen.se
14 Stenmark, (2005)

Att kvinnor med tiden kunde avancera till chefer inom poliskåren, kan ses som det andra barriäröverskridandet. Det faktum att kvinnliga poliser, fick möjlighet att bli chef, i en organisation som lika mycket som chefskapet förknippats med manliga värden, var ytterligare ett överskridande av de normer som av samhället varit gällande.

1.3 Problemformulering
"Hur inverkar en mansdominerad organisationskultur på kvinnor i deras roll som chefer?"

1.4 Syfte
Syftet med denna studie är att undersöka hur kvinnliga chefer upplever sin omgivning och relation till medarbetare i en organisation där majoriteten är män. Vidare syftar även studien till att undersöka hur medarbetare till dem upplever kvinnliga chefsers roll och hur de ser på det kvinnliga ledarskapet i samma organisation.

1.5 Avgränsningar
I problembakgrunden ges en framställning av segregationen som kvinnor på arbetsmarknaden varit och är utsatta för. Denna undersökning har inte som avsikt att klargöra vad segregationen beror på. Det finns säkerligen fler branscher och arbetsplatser som har en mansdominerad organisationskultur men denna undersökning har inte för avsikt att svara för andra förhållanden än de som råder inom Stockholmspolisen.


Med medarbetare menas i denna undersökning personer som inte är kvinnlig chef. De personer som utgjort denna grupp i undersökningen har erfarenhet av både manliga och kvinnliga chefer, och det är deras uppfattning om de sistnämnda som är intressant, inte just precis om de chefer som intervjuats.

1.6 Definitioner
Med polisman avses enligt polisförordningen kommissarie, inspektör och polisassistent samt polis aspirant. Andra som hör till kategorin polisman är länspolismästare, biträdande länspolismästare, polismästare, polisöverintendent, polisintendent och polis sekreterare. Inom polisen skiljer man på civilt anställda samt polis anställda. De som utgör den civila gruppen är personer som inte bär uniform, sköter administrativa uppgifter samt har mer eller mindre regelrätta kontorstjänster.15

Med mansdominerad organisationskultur menas att mannen är norm och innebär att det finns spår av kön/sexualitet i språkbruket, stereotyper, värderingar, föreställningar och antaganden.16

15 Stenmark, (2005)
16 Alvesson, (2001)
1.7 Uppsatsdisposition

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel 1</th>
<th>I inledningskapitlet presenteras bakgrunden till Problemet, problemformulering, syfte, avgränsningar samt definitioner</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kapitel 2</td>
<td>Methodkapitel ger en förklaring på de tillvägagångssätt som denna undersökning har nyttjt</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapitel 3</td>
<td>Teoretisk referensram presenteras med relevanta teorier och andra studier</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapitel 4</td>
<td>Fallet polisen, här följer information om organisationen och de intervjuade personernas bakgrund</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapitel 5</td>
<td>Empiri och analys, med presentation av intervjuer och i anslutning till det sker även analys</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapitel 6</td>
<td>Resultat, är syftet besvarat?</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapitel 7</td>
<td>Slutsats med besvarande av problemformulering</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapitel 8</td>
<td>Diskussion kring slutsats m.m.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
2. Metod
En metod kan sägas vara ett redskap för att lösa ett problem och genom det finna nya kunskaper.\textsuperscript{17} I detta kapitel presenteras de tillvägagångssätt som denna studie har följt och utgått ifrån i strävandet efter att besvara syftet.

2.1 Kvalitativ metod
Det går en grundläggande skiljelinje mellan kvantitativa och kvalitativ data. Data är kvantitativa om de är mätbara, d.v.s. om de kan uttryckas i siffror och tal, eller andra mängdtermer, såkallade hårddata. Kvalitativ data är data som berättar något om de icke mätbara egenskaperna hos undersökningsenheterna, såkallade mjukdata. Beroende på vilken typ av data som en undersökning eftersöker är metoderna för insamlandet av denna av varierande slag. Nedan presenteras de metoder som denna studie har nyttjat för insamlingen av de kvalitativa data som för studien är relevant.\textsuperscript{18}

2.2 Forskningsstrategi
Eftersom studien syftar till att undersöka hur kvinnliga chefer upplever sin omgivning och relation till medarbetare i en organisation där majoriteten är män och även att undersöka hur medarbetare till dem upplever kvinnors roll inom polisen anser författaren att en fallstudie är lämpligt. När det gäller fallstudier så innefattar sådana oftast fåtalet undersökningsobjekt, till exempel en person, ett företag etc.\textsuperscript{19} I denna undersökning är det kvinnliga ledare och medarbetare med eller utan chefsbefattning som utgör undersökningsobjekten. Syftet med fallstudier är att samla mycket information om ett avgränsat fenomen.\textsuperscript{20} De tillvägagångssätt som används för dataisamling har valts ut med hänsyn till detta.

2.3 Urval
I kvalitativa ansatser är det viktigare med ett lämpligt urval snarare än att komma fram till ett bestämt antal involverade personer. Småskaliga forskningsprojekt som omfattar fallstudier, kvalitativa data tenderar till att välja ut de objekt som skall studeras med utgångspunkt i deras särskilda kännetecken.\textsuperscript{21}

Vid intervjuer är det vanligast att respondenterna väljs ut genom strategiska urval eftersom forskaren är intresserad av kvalitén på informationen och därför finns en vilja att få intervjuar de personer som har de största kunskaperna inom exempelvis den aktuella organisationen. I sådana sammanhang är det vanligt att utnyttja snöbollseffekten som urvalsmetod. Denna urvalsmetod är lämplig när man vill komma in i slutna miljöer eller organisationer.\textsuperscript{22} Denna studie har nyttjat snöbollseffekten i och med att författaren har utnyttjat sitt kontaktnät och genom det kommit i kontakt med de personer som intervjuats. De krav som fanns på de

\textsuperscript{17} Holme & Solvang, (1997), sida 13
\textsuperscript{18} Halvorsen, (1992)
\textsuperscript{19} Ibid.
\textsuperscript{20} Johannessen & Tufte, (2003)
\textsuperscript{22} Halvorsen, (1992)
utvalda cheferna var att de skulle vara kvinnor samt att de är utbildade poliser. Cheferna som deltar i denna studie återfinns på olika nivåer, de har olika rang. I och med att de deltagande respondenterna återges som anonyma preciseras inte deras rang, dock kan sägas att de återfinns någonstans mellan länspolismästaren och polisintendenterna. De medarbetare som deltagit har valts ut med kraven att de ska ha erfarenhet av kvinnliga chefer.

2.4 Primär och sekundär data

2.4.1 Intervjuer
Det är av stor betydelse att man kan fånga upp de nyanser som framkommer ifrån empirin. För att fånga dessa nyanser använder sig författaren av personliga intervjuer. Då författaren vill få fram de intervjuade personernas egna åsikter och synpunkter gällande undersökningsens syfte har intervjufrågorna formulerats innan själva intervjun men svarsalternativen har lämnats öppna. Eftersom en av frågeställningarna rör vilken attityd medarbetare har till kvinnliga chefer har även intervjuer utförts på denna kategori.

Det som kan sägas generellt om typen av frågor som ställs är att de utgår från vilka forskningsfrågor som forskaren söker svar på. För denna undersökning har frågorna delvis hämtat inspiration ifrån Bangs förslag till intervjuhandledning. Dock har även egna frågor utformats eftersom Bangs förslag till frågor endast rör kulturella aspekter. Därför har de frågor som varit aktuella i denna undersökning också utformats efter andra premisser det vill säga den teoretiska referensramen.

Frågor som rör könsrelationer och hur kulturella föreställningar påverkar dessa är ett problematiskt ämnesområde eftersom många viktiga faktorer är dolda. När det gäller intervjufrågor i ämnet ska man komma ihåg att de kan vara väldigt påverkade av intervjuhandledning. Vidare kan det sägas att enkäter inte är särskilt lämpliga när det gäller denna typ utav frågor. Enkäter kommer av den anledningen inte att användas i denna studie. Många problem som är komplexa är svåra att fånga genom standardiserade frågor eftersom

23 Halvorsen, (1992)
24 http://miks.kib.ki.se/
respondenterna kan tolka innebördern av en fråga på ett annat sätt än det avsedda.\textsuperscript{26} Av den anledningen har intervjuerna försökt hållas som ett samtal där de aktuella frågorna har fungerat som stolpar och som samtalet kretsat kring.

2.4.2. Den faktiska intervjun

Intervjuerna av de kvinnliga cheferna har ägt rum på respektive arbetsplats, detta av bekvämlighetsskäl. I samband med intervjun fördes anteckningar varefter dessa skickades i ett worddokument till de intervjuade personerna. I samband med det gavs respondenten möjlighet att bekräfta att det som författaren uppfattat av det sagda var korrekt. Respondenten har då även haft möjlighet att göra tillägg och vidareutveckla ett svar, alternativt dementera felaktiga uppgifter.

De intervjuer som berört poliserna i denna undersökning vilka benämns som medarbetare har utförts i respektive personens hem. För dessa intervjuer gäller även att anteckningar har förts varefter respondenterna haft möjlighet att bekräfta, dementera eller utveckla ett svar i efterhand då de fått intervjun sammanställd i ett skriftligt format.

Benämningen på den typ av intervju utförda i denna undersökning kallas för djupintervju, som går ut på att få en djupare förståelse av en persons beteende, motiv och personlighet. Djupintervjuer är ett samtal där intervjuaren uppmuntrar respondenten att med egna ord formulera svar som är relevanta för problemställningen.\textsuperscript{27}

2.4.3. Påverkansfaktorer vid intervju

Det är viktigt att uppmärksamma de förhållanden som påverkar genomförandet av en intervju, då det praktiska uppläget kan påverka respondenterna i varierande utsträckning. För det första är det viktigt att intervjuaren sätter sig in i respondentens situation och försöker förstå hur denne uppfattar den.\textsuperscript{28} Författaren har i detta intervjuansvar varit införstådd med att det behandlade ämnet kan vara känsligt för vissa individer. De respondenter som deltagit i undersökningen har av den anledningen erbjudits att stå som anonyma uppgiftslämnare.

Under pågående intervju kan intervjuaren själv påverka respondenten i en mängd olika aspekter. Till exempel kan intervjuaren och respondenten sinsemellan påverka varandra genom personliga egenskaper såsom ålder, kön och så vidare samt via egna uttalanden.\textsuperscript{29} Dessa egenskaper är av naturliga skäl inte så lätta att påverka i sig självt, dock kan en del tycka att exempelvis det språk man använder ska anpassas efter en persons ålder för att denne ska känna sig respekterad etc. Författaren är medveten om att respondenterna vid intervjun kan vara påverkade av många yttre faktorer, därför har respondenterna fått ta del av den sammanställda intervjun vid ett senare tillfälle för att på så sätt godkänna det sagda alternativt tillägga något etc.

\textsuperscript{26} Alvesson & Billing, (1999)
\textsuperscript{27} Halvorsen, (1992)
\textsuperscript{28} Holme & Solvang, (1997)
\textsuperscript{29} Denscombe, (2004)
2.5 Källkritik

Det finns inom denna typ av forskning ett omfattande material att tillgå, detta är en styrka men kan också utgöra en negativ aspekt. Styrkan består i att det finns tillgång till olika typer av källor, med diversifierade inriktningar. Svagheten kan vara att området är svårövergripligt.

I och med att en undersökning till stor del utgörs av författarens tolkningar bör denne vara medveten om att det alltid finns möjligheter till alternativa tolkningar. På grund av detta så är det bra att ha viss distans till sin undersökning. Det är viktigt att forskaren till följd av detta undviker att framställa undersökningen som den ”yttersta sanningen”. 30

Genom att intervjua både chefer och medarbetare anser författaren att chanserna till ett rättvisare och utförligare resultat ökar. Genom att de intervjuade omnäms som anonyma i framställningen av undersökningen bidrar det till möjligheterna att få in uppriktigare svar på de frågor som ställs. Genom att de garanteras anonymitet kan de i större utsträckning prata friare om de förhållanden som råder på arbetsplatsen och om andra kollegor och chefer etc. Dock ska det poängteras att de intervjuade alltid är påverkade av något när de avlägger sina svar och synpunkter, de är formade av det samhälle vi lever i och det finns därmed påverkansfaktorer som är svåra att värja sig emot.

Den litteratur som använts i anslutning till undersökningen utgör endast en väldigt liten del i den uppsjö av litteratur som finns att tillgå. I ämnen som organisationskultur, ledarskap och genus finns det mängder av teorier och åsikter som inte alltid överensstämmer med varandra. Ett annat urval av litteratur, samt då teorier, kan därför påverka en undersökning i dess försök att besvara syfte och problem. Vidare ska det sägas att de författare som ligger bakom de verk där denna undersökningens teorier hämtats ifrån, har sin personliga referensram och verklighetsuppfattning. Det betyder givetvis att de tolkar och belyser på olikaartade sätt.

30 Alvesson & Billing, (1999), sida 53
3. Teoretisk referensram
I detta kapitel redogörs för de teorier och modeller som denna uppsats utgår ifrån, även andra studier presenteras. Teorierna har placerats i en ordning som ska underlätta för läsaren och ämnar bidra till en ökad förståelse av empirikapitlet. Inledningsvis presenteras ledarskapet, därefter följer teorier om organisationsskultur och genus. Efter referensramens presentation följer en teoretisk syntes av hur teorierna ska användas i förhållande till den insamlade empirin.

3.1 Vad är ledarskap?
Ledarskap ett mycket komplext fenomen, som innefattar en ledare, följeslagare samt en situation. Det finns många olika förklaringar till vad ledarskap är och dessa kan hjälpa oss att förstå de olika kombinationer av faktorer som skapar och påverkar ledarskapet, samt de olika perspektiv ur vilka ledarskap kan betraktas. En definition på begreppet ledarskap är:

“The Process of influencing an organized group towards accomplishing its goals” 31

På svenska kan begreppet ledarskap därmed formuleras som; processen att influera en organiserad grupp mot uppfyllandet av dess mål.

Ledarskap är en social process av påverkan som skapas och delas av alla medlemmar i den gällande arbetsgruppen. Ledarskap är inte begränsat till en ledare, eller någon specifik position. Följeslagarna är en lika viktig del av ledarskapet som självaste ledaren. Frågan ”Vad är ledarskap” menar man kan inte avskiljas från frågan ”Vad är följeslagare”. 32

Situationen är den tredje faktorn i ledarskapsbegreppet. Även med kunskap om ledaren och dennes följeslagare, behövs det en insikt om hur ledaren och följeslagarna interagerar med varandra i en bestämd situation. Endast då kan deras handlande sättas i ett sammanhang som ger mening till ledarskapets beskaffenhet. Situationen utgör en kompleks och varierande faktor och kan variera mycket från fall till fall. 33

Fred Fiedler var möjligtvis den första som officiellt erkände vikten av ledare, följeslagare och situationen i ledarskapsprocessen. Emellertid var det Hollander som utformade grunden till cirkelmodellen av ledarskap. I denna modell så avbildas ledare, följeslagare och situationen i form av cirklar. Där dessa cirklar omsluter varandra uppkommer ledarskapet och det är kombinationen av de tre elementen; ledare, följeslagare och situation som skapar ledarskap. Hur ledarskapet ser ut i praktiken är enligt denna modell beroende på exempelvis ledarens kunskaper och position, medarbetarnas värderingar och normer samt hur situationen ser ut. 34

31 Hughes m.fl, (2006), sida 8
32 Hughes m.fl, (2006)
33 Ibid
34 Ibid
Figur 1 Ledarskapsprocessen

Ledarstapteorier skiljer ofta mellan begreppen chefskap och ledarskap och förklarar de olika begreppen genom att ge dem olika attribut. I denna uppsats tas dock ingen hänsyn till denna skillnad, utan begreppen ses som likvärdiga.

3.1.1 Ledarskap och kultur


Vill man förstå ledarskapet måste man ta hänsyn till sociala processer och det kulturella sammanhanget. Detta påstår Alvesson då han menar att kulturen präglar ledarskapet eftersom alla ledare måste uppfylla de normer som hör ihop med deras position och vidare övertyga andra på ett sätt som förknippas med positionens åtaganden. Därför menar man att kulturen begränsar och sätter ramar för hur ett ledarskap ska se ut i en organisation. Bortsett från de verkliga arbetsuppgifterna är de det kulturella sammanhanget som ger chefen vägledning i dennes ledarstringsutövning.


35 Hughes m.fl. (2006), sida 23
36 Hughes m.fl. (2006)
37 Alvesson, (2001)
38 Ibid.
39 Ibid.
3.2 Organisationskulturteorier

3.2.1 Vad är kultur?

3.2.2 Organisationskulturen enligt Bang
Det finns enligt Bang en mängd olika definitioner på vad organisationskultur är för något och det beror på att det är något abstrakt. Bang definierar begreppet på detta sätt:

"Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden."\footnote{Bang, (1994), sida 23}


Värderingar används främst för att beskriva organisationskulturens kärna och kan definieras som en tro på att ett särkilt agerande är att föredra framför ett motsatt eller annat agerande. Det finns olika sorts normer och kan delas in i två grupper, dels de som organisationens medlemmar är medvetna om och dels de normer som de är omedvetna om. Båda grupperna av normer påverkar dock medlemmarnas beteende, man säger att normer är de förväntningar som finns på andras beteende. Beteendet gäller allt det som förväntas, accepteras eller stöttas av en grupp.\footnote{Ibid.}

3.2.3 Scheins modell över organisationskultur
Genom att studera organisationskulturen försöker man hitta faktorer i organisationen som kan hjälpa till att beskriva, förklara och förutsäga människors beteende i organisationen.

Enligt Schein är kulturen:

"Ett mönster av grundantaganden - uppfunna, upptäckta eller utvecklade av en given grupp i dess ansträngningar att låra sig komma till rätta med problem som rör yttre anpassning och inre integrering – som
Kultur och ledarskap är enligt Schein två sidor av samma mynt. Detta genom att ledare först skapar kulturer när de skapar grupper och organisationer. När väl kulturer existerar bestämmer de kriterierna för ledarskapet och genom det vem som kommer att bli ledare eller inte. Schein menar att kulturella fenomen har långtgående effekter på organisationens effektivitet och individernas tillfredsställelse. Exemplet han hänvisar till är kulturens effekter på konflikter mellan grupper inom organisationen, kommunikationseffektivitet, socialisation och produktivitetsnivå.


Artefakter
Kulturens yta består av artefakter som är de fenomen som går att se, höra och som känns när en person möter en ny grupp med en för denne okänd kultur. Klädsel, myter och historier om organisationen, publicerade listor som beskriver värderingarna samt observerbara ceremonier och ritualer är exempel på artefakter. Det viktigaste att förstå gällande artefakter är att de är lätt att observera men väldigt svåra att tolka.

Normer och värderingar
Värderingar utgörs av de sociala principer som i en viss kultur anses ha stor betydelse och utgör grunden för bedömningar gällande vad som är rätt eller fel. Normer är oskrivna regler om hur man till exempel ska bete sig. I en organisation kan normer utgöras av vilken typ av klädsel som är lämplig samt hur man tilltalar varandra.

Värderingar och normer som antagits i en grupp bidrar till att reducera osäkerheten gällande kritiska områden av en grupps funktioner. Och genom dess fortsatta verkan förvandlas de till odiskutabla antaganden som stöds av uttalade övertygelser, normer och regler för beteenden. Dessa övertygelser och moraliska, etiska regler stannar kvar och är tydligt uttalade därför att de fungerar i normativt syfte i det att de ger gruppmedlemmarna ett förhållningssätt i hur de ska hantera vissa situationer samt hur de ska lära upp nya gruppmedlemmar i hur de ska bete sig. Värderingar är alltså vad som borde göras och är mer eller mindre medvetna hos organisationens medlemmar.

Grundläggande uppfattningar och antaganden

44 Schein, (1985) enligt Alvesson (2001), sida 82
46 Schein, (1992)
47 Ibid.
har starkt inflytande på beteendet. I denna psykologiska process har kulturen sin yttersta makt. Kulturen som grundläggande antaganden påverkar oss i vad som ska läggas märke till, vad saker och ting betyder, hur man ska reagera känslomässigt till vad som händer och sker och hur man ska agera i olika situationer. Enligt Schein är antaganden en osynlig nivå som tas för givet, och menar att antaganden kan påverka vad medlemmar av en kultur uppfattar, hur de tänker och känner. Schein menar att det är av vikt att förstå grundantagandena eftersom det leder till förståelse av normer, värderingar och artefakter.  

![Diagram](Figur 2 Scheins tre kulturella nivåer)

Det är enligt Schein kärnan av grundläggande antaganden och etablerade uppfattningar som utgör kulturens väsen. Denna kärna sträcker sig igenom de värderingar och normer som medlemmarna i kulturen är medvetna om. Värderingarna och normerna påverkar kulturmedlemmarnas beteenden och handlingar och på det sättet produceras slutligen artefakterna. Enligt Schein går det inte att argumentera för att man har med kulturella element att göra om inte regelbundet beteende, normer, värderingar eller antaganden klart kan sägas delas av en grupp.

### 3.2.4 Kulturen och normer


Ekman gör en åtskillnad mellan de informella och formella normer som finns i en organisation. De formella normerna finns till exempel i texter såsom handlingsplaner. De informella normerna uttrycks på olika sätt, i bland annat rutiner, myter, ritualer, språk etc. ”Så

---

51 Schein, (1985) enligt Hatch, (1997), sida 238
53 Schein, (1992)
har vi alltid gjort här” speglar den föreställning som finns om informella normer. Det finns en mängd informella normer som man inte pratar om, eller ens är medveten om, utan bara följer. För dem som inte följer dom finns det sanktioner. De informella normerna handlar om sådant som sitter i väggarna.\(^{55}\)

### 3.2.4 Starka kulturer och upprätthållandet av dem

Bang menar att om man kan se hur människor socialiseras in i en kultur kan man eventuellt se hur starkt kulturen påverkar beteendet. Kulturen bidrar till att forma människors uppfattning av situationer, normer, värderingar och även arbetsuppgifter med mera. Det finns två sorters socialiseringsprocesser, den primära och den sekundära. Primärsocialiseringen sker genom den uppostran vi får och är således den första socialiseringen som människor stöter på, där formas exempelvis könsroller. Sekundärsocialiseringen är de processer som sker senare där människor leds in i specifika roller i sekundärgrupper som till exempel rollern som arbetare, student eller polis etc. Sekundärsocialiseringsprocessen startar då en människa kommer som ny till en organisation och lär sig då vilka normer och värderinger som gäller där.\(^{56}\)

Bang menar att det är vanligt bland kulturforskare att skilja på starka och svaga kulturer. En stark kultur påverkar och styr medlemmarnas beteende och dominerar organisationen. Det finns vissa förutsättningar för att en kultur ska klassas som stark. Ju fler personer som delar kulturen desto starkare inflytande har den på medlemmarna. Sedan är det av betydelse i vilken utsträckning kulturens meningsinnehåll delas av medlemmarna. Starka gränser runt organisationen och medlemsrestriktioner säger man kan leda till en mer homogen medlemskår vilket i sin tur ökar förutsättningarna till en stark kultur. Ju längre historia organisationen har och ju längre tid organisationens medlemmar har funnits, desto starkare kan kulturen bli.\(^{57}\)

Det finns olika sätt att skapa en stark kultur. Intern rekrytering är bra om man vill förstärka den kultur som redan finns inom organisationen eftersom den som rekryteras känner till de normer och värderingar som finns. Organisationens värderingar och normer är viktiga att pränta in i organisationens medlemmar och medvetande genom till exempel slogans eller direkta tal. Ett tredje sätt som stärker kulturen är selektiv rekrytering. Då rekryteras utomstående som delar eller uppskattar organisationens värderingar. Andra sätt att stärka kulturen är att främja medlemmarnas vilja att stanna kvar i organisationen genom förmånliga arbetsförhållanden som till exempel kan utgöras av goda avanceringsmöjligheter.\(^{58}\)

### 3.2.5 Poliskultur

I akademiska texter behandlas ofta polisväsendets tre personalkategorier som tydligt avgränsade mot varandra, det vill säga civilanställda, polischefer med juridisk utbildning och poliser (med sina respektive chefsnivåer). Men sedan kravet att polischeferna måste vara juristutbildade togs bort har vägen öppnats för andra anställda poliser som med detta har chansen till högre avancemang. I formell mening finns det därför bara två personalkategorier. Dock kan poliser ha svårt att acceptera ledningen eftersom de anser att de inte är riktiga poliser. I och med det avgränsar de sig mot polischeferna på grund av deras juristutbildning och brist på erfarenhet från riktigt polisarbete. Det är främst poliskulturen som har studerats och riksrevisionsverket har beskriver poliskulturen som en företagskultur kännetecknad av stark lojalitet, solidaritet och sammanhållning inom gruppen. Solidariteten och

---


\(^{56}\) Bang, (1994)

\(^{57}\) Ibid.

\(^{58}\) Ibid.
sammansättningen är viktig och helt avgörande när besvärliga insatser skall genomföras. I sådana lägen menar man att poliserna måste lita på och stödja varandra. Denna sammansättning skapar dock en viss slutenhet inom kåren. Figuren nedan visar hur poliser är organisationens kärna, och dess avgränsning mot civilt anställda och mot polischefer med juristutbildning 59

---

**Figur 3 Polisorganisationens anställda** 60


Figuren nedan som är Stenmarks tolkning av Bangs kulturteori, visar på interaktionen mellan de anställda inom polisen och hur de påverkar organisationskulturen, samtidigt som denna i sin tur påverkar de anställda. Organisationskulturen påverkas även av omgivningen.

---

**Figur 4 Interaktionen mellan anställda, organisationskultur och omgivning** 62

---

59 Stenmark, (2005)
60 Stenmark, (2005), sida 32
61 Stenmark, (2005)
62 Stenmark, (2005), sida 11
Polisarbete är oftast ett arbete som sker i grupp och jämfört med många andra yrken är poliser mer beroende av sina kollegor. Förortendo för varandra och veta vart man har varandra är grundläggande för att kunna utföra ett bra arbete. Detta beroende inom polisen skapar starka band mellan medarbetare och bidrar till en känsla av tillhörighet. Bara en liten del av polisarbetet går att standardisera till i förväg givna rutiner. Det är polispatrullens, arbetsgruppen och den enskilde polismannens omdöme och uppfattning av situationen som styr beslut och handlingar. Bristande intresse, fördomar och förutfattade meningar kan leda till systematiska felbedömningar.\textsuperscript{63}

Internationell och svensk forskning visar på att polisverksamheter tenderar till att utveckla en stark informell kultur. Denna kultur har många gånger en starkare påverkan på yrkesrollen än vad lagar och förordningar har. Poliskulturen i sig fyller även andra funktioner. Den innebär att poliser finner starkt stöd av andra poliser, stöd och uppbakning. En regel är att hjälpa den som en gång hjälpt en själv, en stor del av kärandan kan sägas ligga här.\textsuperscript{64}

3.2.7 Kvinnligt inom polisen

Åse har gått igenom ett offentligt tryck om kvinnliga ordningspoliser från 1950 och fram till våra dagar. Det rör sig om statliga utredningar, rekryteringsbroschyrer, undervisningsmaterial, tidskrifter och fackförbundspress med mera. Åse skriver om fyra underordningsmekanismer som förklarar hur kvinnounderordningen går till, hur kvinnokroppen formas till att bekräfta och berättiga underordning, och har applikerat dessa på det svenska polisväsendet. De fyra underordningsmekanismerna är avskiljande, glappet, formande och sexualisering.\textsuperscript{65}

Åse går tillbaka till 50-talet och framhåller att trots poängtering av visuell enhetlighet i agerande i lagens namn så bar de första kvinnliga poliserna byxkjol. Motivet var att allmänheten måste kunna urskilja om polisen var en man eller kvinna. Kvinnor avskiljades därmed från den kär som betonar enhetlighet. Genom det manliga tilltalet formas en polisvärld som pulserar av manlighet och manliga metaforer, exempelvis pratar man väldigt sällan om ”manliga poliser”, utan ordet polis innefattar automatiskt den kopplingen. Det manliga tilltalet utesluter kvinnan i skapandet av ett manligt kollektivt ”vi”. Åse menar att det finns kvinnliga poliser och så finns det poliser. Det motsägelsefulla med detta resonemang är att eftersom de är kvinnor kan de inte heller vara riktiga poliser, men eftersom de samtidigt ser ut som att de är poliser kan de inte heller vara riktiga kvinnor. Framförallt kvinnliga ordningspoliser framställs som oförmöga att vara riktiga kvinnor, ändå har de ansvar för kvinnligheten. De har alltså ansvar för något de biologiskt sett är men som de samtidigt varken kan eller bör vara. För mycket kvinnlighet riskerar att ställa polisväsendet i dålig dager menar Åse.\textsuperscript{66}

Föreställningen att kvinnor är annorlunda, samt att det måste värderas innebär att kvinnor ses som en tillgång för polisen under förutsättning att de inte är som män. Behovet av kvinnliga poliser blir därmed inte ett behov av poliser utan av kvinnor. De egenskaper som exempelvis ofta lyfts fram till kvinnors fördel är att de utgör ett komplement till polisens hårdare funktioner, det vill säga kvinnor står för det mjuka.\textsuperscript{67}

\textsuperscript{63} Granér & Knutsson, (2000)
\textsuperscript{64} Granér & Knutsson, (2000), Stenmark, (2005)
\textsuperscript{65} Åse, (2000)
\textsuperscript{66} Ibid.
\textsuperscript{67} Ibid.

För kvinnor kan bärandet av uniform uppfattas som att de försöker överskrida sina könsbefogenheter. Problematik i detta ligger i en krock mellan könsmakt och ordningsmakt. Kvinnliga poliser anses underordnade som kvinnor, men i deras roll som poliser skall de vara överordnade. Detta formande innebär att kvinnor framställs som annorlunda och avvikande utifrån männens och manlighetens perspektiv. Åse menar att kvinnors närvaro i manliga institutioner utmanar verksamhetens kärna – manligheten, därför diskrimineras och utesluts kvinnor.

3.3 Genus

Kvinnligt, manligt och ledarskap är inte objektivt givet, det är något som konstrueras i människors sociala samspel. Under 70-talet föreslog ett antal forskare en skarp distinktion mellan ”kön och genus”. Kön var det biologiska begreppet, skillnaden mellan hona och hane hos djurarten människan. Genus var det sociala begrepp, som syftade på skillnaden mellan mans- och kvinnorollen eller mellan mäns och kvinnors personlighet.


68 Åse, (2000)
69 Ibid.
70 Conwell, (2003), Fogelberg Eriksson, (2005) sida 21
72 Fogelberg Eriksson, (2005)
3.3.1 Genussystemet


En del av genussystemet visar hur relationer i samhället kan se ut att vara stelt och orörligt men vid närmare granskning visar det sig att det är flytande och komplext. Av den anledningen kan man inte se kvinnligt och manligt som något av naturen givet. Men samtidigt är det inte något som påtvingats oss utifrån sociala normer eller myndighetstvång utan människor konstruerar sig själva som maskulina eller feminina och intar i och med det en plats i genusordningen.


När kvinnor kommer in på tidigare mansdominerade områden utmanas i-särhållandet. Detta leder till att den manliga normeringens logik ifrågasätts i och med att kvinnor och män får samma egenskaper.

3.3.2 Kvinnligt ledarskap

En viktig aspekt i förhållandet mellan ledaren, underordnade och situationen handlar om det kvinnliga ledarskapets roll. Hughes m.fl. vill förklara huruvida det är någon skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Det är fler och fler kvinnor som kommer fram till ledarpositioner jämfört med tidigare men Hughes m.fl. menar samtidigt att det finns vissa problem angående detta. Det är ett faktum att möjligheten för kvinnligt ledarskap i organisationer är begränsat.

Det finns många teorier kring detta problemområde varav Hughes m.fl. tar upp ett fåtal. I deras bok presenteras en studie kring könsroller som visade hur fördomar och förutfattade meningar skapade problem för kvinnor vilka innehade chefskap eller sökte det. Studien kom fram till att av de tillfrågade män och kvinnorna så ansåg de att sambandet man - chef var

75 www.jamstalldhet.nu
76 Åse, (2000)
77 Hughes m.fl. (2006)
starkare än mellan kvinna - chef. De attribut som förknippades med chefskapet var maskulina och tillskrevs alltså männen. 78

En liknande studie gjordes under 1990-talet, där var resultatet liknande. En lyckad och framgångsrik ledare eller chef framställdes i stor utsträckning med manliga attribut. Men en skillnad jämfört med den tidigare studien var den att kvinnorna själva ansåg att sambandet kvinna - chef inte längre var motsägelsefullt. Deras egen självsyn hade därmed förändrats. 79

En amerikansk studie från 1987 där 78 av de framgångsrikaste kvinnliga ledarna från det amerikanska näringslivet ville visa på skillnader i manligt och kvinnligt ledarskap. Forskarna hade där förväntat sig att upptäcka en distinkt skillnad eftersom det fanns omfattande litteratur kring feminint och maskulint ledarskap. Men i motsats till vad de hade förväntat sig fann de inga påtagliga skillnader mellan det manliga och kvinnliga ledarskapet. Både män och kvinnor visade sig vara lika analytiska, målorienterade, empatiska och kraftfulla i deras sätt att leda. Däremot fann de skillnader som dock inte hade med ledarskapet att göra. Kvinnorna i studien visade tecken på att må sämre än sina manliga motsvarigheter. Författarna anser att det kan bero på brister i välfärdsystemet där de menar att kvinnor fortfarande är de som tar hand om familj och hem. 80

3.3.3 Egenskaper

Att vara man eller kvinna är inget oföränderligt tillstånd utan ett ständigt pågående arbete. En av den franska kvinnorörelsens pionjärer Simon de Beauvoir menade att man inte föds till kvinna, man blir det. Principen gäller även för män, man föds inte maskulin, utan man lär sig och utvecklar maskulinitet så att man blir man. 81

Kroppliga skillnader och dess sociala effekter kopplas ofta samman genom principen om egenskapernas dikotomi. Kvinnor antas på grund av det ha en uppsättning egenskaper och män en annan. Kvinnor antas vara omvårdande, lättåberedda, pratsamma, känslosamma, intuitiva och sexuellt lojala. Män antas i motsats till det vara aggressiva, tystlåtna, envisa, analytiska, rationella, och promiskuösa. De tankarna har fått stort utrymme i västerländsk kultur sedan 1800-talet. Då användes tron på att kvinnor hade sämre intellekt och omdöme som argument bland annat för att vägra ge dem rösträtt. 82

Tron på egenskapernas dikotomi är fortfarande stark. Ibland till kvinnornas fördel, såsom att det behövs fler kvinnor i företagsledningar därför att de skulle tillföra sina egenskaper i de positionerna. Men oftast är det till männens fördel där inställningen att kvinnor inte kan bli chefer därför att de saknar den nödvändiga aggressiviteten och analytiska lägningen. Den dikotomiska genussymboliken är mycket stark i den västerländska kulturen. 83

3.3.4 Kulturella föreställningar och kön

Idéer och föreställningar om kultur kan göra att människor accepterar regler och ramar för verksamheten, och leder många gånger till att de sociala förhållanden som råder inte

78 Hughes m.fl. (2006)
79 Ibid.
80 Ibid.
82 Ibid.
83 Ibid.
ifrågasätts. Utan istället tas det helt enkelt för givet och ses som naturligt. Kulturella föreställningar om kön medför ofta att män uppfattas som mer instrumentella och mer inriktade på arbete och karriär än kvinnor. Föreställningar som förknippar kvinnlighet med känslighet och huslighet etc. utnyttjas ofta medvetet av chefer gentemot underordnade och konkurrenter med flera. Likaså kan föreställningar om manlighet, maskulinitet, begränsa män så definitionen av den egna identiteten och ens egenvärde knyts till karriär och inkomst.  

Ett område inom organisationskulturen som har en framträdande roll är frågan om kön. De frågor som här främst behandlas handlar om hur kulturella idéer bestämmer och begränsar vad män respektive kvinnor bör känna, tänka och hur de bör agera. Maskulinitet och femininitet bör ses som kulturella föreställningar som grupper tillskriver egenskaper istället för att anses vara naturliga och grundläggande kategorier. Maskulinitet kan sägas vara de värderingar, erfarenheter och föreställningar som tolkas som manliga och känns naturliga för män snarare än kvinnor, samma förhållande gäller femininitet.


---

84 Alvesson, (2001)
85 Ibid.
86 Ibid.
3.4 Teoretisk synes


![Figur 5 Egen modell](image)

3.4.1 Variabler

**Ledarskap**


**Kultur**

Med denna variabel ska undersökas hur cheferna bland annat upplever de normer, informella normer, värderingar och kulturella uttryck som finns inom polisen. Syftet med denna variabel är att se hur cheferna som deltar i studien ser på organisationens kultur och hur de ser på dess
betydelse inom polisen, sett med normernas och värderingarnas yttringar. Normer styr beteende och de handlingar som anses vara korrekta och utgör även förväntningar på andras beteende. En tolkning utifrån Scheins kulturbegrepp är genomgående. Hur polisers arbetsförhållanden är, styrs i stor utsträckning av komponenterna i denna variabel. Hur de kvinnliga cheferna ser på normer och värderingar ger en bild av hur de ser på sin arbetssituation och omgivning, samt i förhållande till det sin roll i polisen. Bangs teori om starka kulturer berörs även. I framställningen av empiri och analys fungerar ”förhållande till organisation”, ”upplevelser” och ”tradition” som sammanfattande benämningar på denna variabels ändamål.

**Genus**

4. Fallet polisen

Nedan presenteras fakta om polisen i allmänhet. Vidare i detta kapitel presenteras kortfattat de intervjuaade personernas bakgrund.

4.1 Om polisen

Ordet polis kommer ifrån det grekiska ordet ”politeia”, som ungefär betyder välordnat samhälle. Grunden till dagens moderna polis lades i Stockholm i och med 1850 års polisreform. Reformen överfördes och kopierades till övriga städer i landet under 1800-talets senare del.87


I Polislagen (1984:387) beskrivs Polisens uppdrag på följande sätt: "Som ett led i samhällets verksamhet för att främja rättvisa och trygghet ska Polisens arbete syfta till att upprätthålla allmän ordning och säkerhet samt att i övrigt tillförsäkra allmänheten skydd och annan hjälp."


Polisens uppgifter är att förebygga brott och andra störningar av den allmänna ordningen eller säkerheten. Polisen ska överboka den allmänna ordningen och säkerheten, hindra störningar och ingripa när sådana har inträffat. Bedriva spaning och utredning i fråga om brott, samt bistå allmänheten med skydd, upplysningar och annan hjälp när det är lämpligt.88

Svenska polisens hierarki

Efter avslutad polisutbildning som är två år lång blir en person anställd som polisaspirant i sex månader. Anses man godkänd efter denna period anställs man som polisassistent. Nästa steg i graden är polisinspektör som följs av kommissarie. Inom respektive rang finns olika inriktningar beroende på till exempel vald inriktning i arbetsområde.89

Polischefstjänsterna utgör en egen hierarki, och var till för ett par år sedan endast öppen för de med juristexamen. Idag är det dock möjligt för de utan denna examen att söka dessa typer av chefspositioner. Till dessa tjänster räknas polissekreterare, polisintendent, polisöverintendent, polismästare, biträdande länspolismästare och länspolismästare. Tillsättningen av de allra

87 www.wikipedia.org
88 www.polisen.se
89 www.wikipedia.org
högsta tjänsterna, såsom rikspolischef har sedan polisens förstatligande, 1965, skett med
personer utan polisutbildning, med stark förankring i den politiska makteliten.  

4.2 Bakgrund chefer

För denna studie har tre kvinnliga chefer intervjuats. Chef C1 är biträckande chef på en
avdelning. Chef C2 är även hon biträckande chef för det område hon arbetar inom. Slutligen
chef C3, hon innehar en position av högre rang. Antalet anställda som dessa chefer har under
sig rör sig mellan ett spann om 170 till 800 personer. Dessa kvinnor har lång erfarenhet från
polisyrket, sammanlagt ca 70 anställningsår.

4.3 Bakgrund Medarbetare

Av de tre stycken medarbetare som intervjuats är två stycken av dem män. För M1 och M2
gäller att de båda är ordningspoliser och båda är män. Medarbetare M3 är således kvinna och
arbetar som utredare inom polisen. Sammanlagt har de 33 anställningsår, varav M3 står för
mer än 20 av dem.

90 www.wikipedia.org
5. Empiri och analys


5.1 Chefer

5.1.1 Ledarskap

Chef C1:
Relationen

C1 uppfattar det som att medarbetarna ser henne som en i gänget, till vis del för att hon är utbildad polis. På vissa andra chefspositioner sitter jurister, som många medarbetare anser ha sämre koll på verkligheten som poliser arbetar i. C1 tycker att hon får acceptans och betonar att kommunikation är viktigt. Enligt Hughes m.fl. teorier kring ledarskap är interaktionen med medarbetare och situationer av stor betydelse för en chefs ledarskapsutövning. Medarbetarnas syn på chefen och vilka normer och värderingar de har ger chefen dess förutsättningar i dennes utövande. Chef C1 är i högsta grad medveten om samspelet med medarbetarna, och är även påverkad av dem. Acceptans kommer genom att medarbetare känner sig delaktiga samt att hon själv är utbildad polis, menar C1 vara en del i acceptansen från medarbetarna.

C1 menar också på att det finns olika status mellan chefer på samma nivå, i detta fall menar hon att situationen i vilken chefen verkar i är avgörandes. En person som är chef i ett distrikt där det händer mer får högre status av både medarbetare och andra chefer. Till exempel är det högre status att vara chef i Stockholm city jämfört med ute i förorten. En annan statussymbol märks av i lönekuvertet.

C1 menar att hennes viktigaste uppgift som chef är att finnas till, att coacha genom stöd och uppmuntran och verka för förbättring av verksamheten. Denna chef betonar att ett öppet arbetsklimat är viktigt och att ha dörren öppen för medarbetare är betydelsefullt. Öppenhet är något som präglar förhållandet till medarbetarna, och med det följer att konflikter mellan chef och medarbetare inte är vanligt förekommande, utan istället talar man om ifall något var bra eller dåligt menar C1.

Utövande

Inom polisen menar C1 att en auktoritär ledarstil är det normala, och hon har ibland själv känt sig tvungen att anpassa sig efter de förväntningarna som finns från medarbetare kring detta, men väldigt sällan. I en miljö där snabba beslut många gånger är av betydelse, leder det till att medarbetare vill ha snabba lösningar på ett problem och därmed ett auktoritärt ledarutövande. Alvesson menar att kulturens normer och värderingar styr en chefs ledarvärdering, vilket C1: s syn på anpassning bekräftar. Samtidigt menar hon inte kan leda på något annat sätt än sitt eget och om man iklar sig en annan roll som ledare som inte passar ihop med vem man själv är, kommer det att märkas direkt, och med det skulle även acceptansen sjunka betänkligt.
Chef C2:  
Relationen


C2 anser att hennes auktoritet som chef uppfattas på ett bra sätt av underordnade, och anser att hon bemöts med respekt där hon varit. Om sin ledarstil säger hon att hon har en mjuk approach, men betoner att hon är chef och tycker om att vara det. Det hon fått från polisen är bland annat vikten av att vara tydlig när man kommunicerar. Vikten av kommunikation framhålls som betydelsefullt när det gäller relationen till medarbetare och ser man till Hughes m.fl. definition av vad ledarskap är, så innebär det ett influerande av medarbetare med avsikt att nå ett mål, vilket C2 bekräftar med betoningen av tydlig kommunikation.

Utövande

Miljön som C2 arbetar i, och övriga chefer likaså, innebör som hon beskriver att beslut ibland måste fattas under loppen av sekunder, minuter. I och med att polisen granskas mer i dag än tidigare innebär det exempelvis att de beslut som fattats under denna korta tid, granskas i veckor. Det är delvis positivt men även negativt anser C2. Som chef är det viktigt att väga orden och vara tydlig med budskapet, annars kan det lätt bli missförstånd. C2 menar också att det är viktigt att ge personer lika utrymme och låter alla komma till tals.

Chef C3:  
Relationen


Utövande


91 Författarens anmärkning: kommendering är specifik händelse såsom exempelvis ett fotbollsderby där antalet tjänstgörande poliser är många till antalet, dock beroende av händelse.
5.1.2 Kultur

Chef C1:
Förhållande till organisation

Upplevelser
Enligt Schein och Bang är språk och jargong, artefakter respektive kulturella uttryck för den kultur som råder i en organisation. C1 beskriver jargongen inom polisen som väldigt humoristisk och positiv, och jämför stämningen med sin förra arbetsplats. Hon ser hur hennes förra arbetsplats med bara kvinnor och en arbetsplats som polisen med majoriteten män skiljer sig åt i hur umgängeston samt hur relationer till medarbetare är. Inom polisen anser hon relationerna människor emellan vara öppna och mer rakt på sak. Då hon arbetade på arbetsplatsen med bara kvinnor var det mer baktalande om andra kollegor och fler knivhugg i ryggen. Inom polisen är det mer rakt på sak, C1 ser alltså fördelar med jargongen inom polisen.

Det finns en jargong och rutin inom polisen som bygger på gamla värderingar och normer, enligt C1 främst gällande nyanställda. Det leder till att nyanställda till exempel blir tilldelade de mindre åtråvärdiga jobben, samt exempelvis kan bli kallad för ”räv”. Skämt som handlar om att rätt räv ska tas med hem till stationen efter att en patrull åkt förbi skansen, spelgar en skämtsamt jargong med spår av ett gammaldags tänk. Enligt Bang påverkar en stark kultur medlemmarnas beteende. Det är i en stark kultur viktigt att pränta in värderingar och normer i organisationsmedlemmarnas medvetande. Polisens gamla värderingar och normer kan på detta sätt ha levat kvar, och tar sig då i uttryck genom hanteringen av nyanställda enligt ovanstående. Idag menar C1 att det är en stor skillnad i hur värderingar och normer är utformade gentemot förr, mycket beroende på att det är en ny generation som tagit över. C1 menar att gamla normer och värderingar försvinner mer och mer i takt med att en ny generation poliser anställs, med andra krav och värderingar än vad de äldre poliserna har. Cheferna förr om åren, var starkt fårgade av de ideal som rådde inom polisen förr, dörren till deras kontor var stängd, ville man något skulle man knacka och göra honnör. Men många av de gamla skolornas män har fallit ifrån och slutat, det är en annan generations chefer som arbetar nu och det är jättesskillnad anser C1.

Enligt Schein bidrar normer och värderingar som antagits i en grupp till att skapa regler för beteenden. Dessa regler stannar kvar i en organisation och ger medlemmarna av en organisation ett förhållningssätt i hur de bland annat ska lära upp nya anställda. Ser man till
den teorin är det inte konstigt att gamla värderingar och normer lever kvar inom polisen, särskilt med dess starka kultur, och att de påverkar medlemmarna i en organisation.

Traditioner

Det C1 upplever som dåligt inom polisen är att det är långa beslutsvägar samt mycket pappersexercis, därmed tar det lång tid att få igenom saker som måste passera i väldigt många led. Uttalanden som C1 funderar mindre bra, är uttalanden syftande till att det var bättre förr, och menar att det är viktigt att prova nya sätt att arbeta på. Dessa typer av uttalanden bygger enligt Scheins sätt att se det, på normer och värderingar som människor håller fast vid vid av den anledningen att det givit människor i organisationen ett förhållningssätt till varandra och till arbetet som de funnit välfungerande och som då reducerer osäkerheten i en gruppens funktioner.

C1 anser att påståenden som menar att ”så har vi alltid gjort”, är väldigt irriterande eftersom detta konserverativa sätt att se saker gör att förståelsen för helheten kan gå om intet, samt förståelsen av att det finns andra perspektiv än ”sugrörsperspektivet”. Poängen med att prova nya angreppssätt är att utveckla verksamheten anser informanten. Ekman menar att uttalanden som ”så har vi alltid gjort” är exempel på informella normer som kan finnas i en organisation. Dessa uttalanden menar han är sådant som man inte ifrågasätter utan bara följer.

C1 anser att det finns en tradition inom polisen att skylla på chefen när medarbetare emellan pratar runt kaffebordet och tror att det är oundvikligt att medarbetare pratar negativt om chefen bakom dennes rygg. Medarbetare visar dock förståelse för de svårigheter som en chef kan ställas inför, när man talar med dem öga mot öga fortsätter C1.

Chef C2:
Förhållande till organisation
När Informanten C2 anställdes inom polisen var det första som slog henne lagkänslan. Hon har hållit på mycket med lagidrott tidigare och de känslorna fick hon i det turlag92 hon arbetade inom. Det var en bra sammanhållning och kändes positivt, man kom varandra väldigt nära. Det var jätteroligt och det var skönt att inte vara chef.


92 Författarens anmärkning: Turlag är en annan benämning för arbetsgrupp

Upplevelser
C2 upplever jargonen i organisationen till största delen positiv men det finns en del negativa saker. Jargonen är öppen och man hjälper varandra, det negativa kan dock vara att man samtidigt måste passa sin rygg och välja vem man pratar om vad till. Det mesta skitsnacket sker enligt C2 vid kaffebordet, som hon kallar för ”kaffebordsmentalitet”.


Traditioner
C2 upplever att polisen fortfarande är påverkad av gamla värderingar och normer och en del poliser är skeptiska till förändring. Dock är dessa personer på väg bort från polisen i och med pensionsålder och framhåller att gamla värderingar är på väg bort. Dessa äldre poliser bryr sig mindre. Däremot anser C2 att det finns många som verkar för förändring, Carin Götblad till exempel. Enligt Schein kan skepsis till förändring sägas bero på ett osäkerhetsundvikande i det att dessa personer känner sig trygga i den miljö som de verkat i under en längre tid och därmed vill undvika att förändra deras upplevda arbetsmiljö

Chef C3:
Förhållande till organisationen
C3 upplevde avsaknaden av kvinnor då hon anställdes inom polisen, vid den tidpunkten var antalet kvinnor bara en bråkdel av dagens antal. Samtidigt med det kände hon att det fanns stora möjligheter inom polisen. C3:s reaktion var att det fanns möjligheter för henne inom organisationen. Den mest framträdande känslan var dock att det var otroligt roligt och säger sig inte ha haft en tråkig dag i arbetet. Att det var få kvinnor inom polisen blir enligt Bangs resonemang ett tecken på en stark kultur, där männen utgör den homogena gruppen av anställda.

Upplevelser

93 Författarens anmärkning: På uttryckningen arbetar ordningspoliser
Traditioner

C3 uttrycker att det gamla sättet att uppfatta en chefs roll inom polisen är på väg bort men finns kvar inom vissa avdelningar och enheter. Relationerna mellan chef och medarbetare har blivit mer humaniserad samt lättsam idag, jämfört med förr. De gamla värderingar som rörde chefs roll har förändrats enligt C3 uttrycker att det idag är högt i tak.

5.1.3 Genus
Chef C1: Acceptans
C1 menar att det finns tankar om att kvinnliga poliser inte ses som fullvärda poliser, män ses som riktiga poliser medan kvinnor ses som mer civila. Generalisera man enligt C1 så får en del kvinnor mer ”kaffekokningsuppgifter och kan bli betraktade som lilla gumman”. Detta kan förklaras utifrån de attribut som enligt Hirdman fungerar som genussystemets uppbryggnad, det vill säga den manliga normeringen. Här får man ta hänsyn till vilka attribut benämningen ”polisman” ges, men det kan med C1: s uttryck visa på att mäns attribut sammanfaller mer med ”polis” än vad kvinnors attribut gör. Liksom man och kvinna ges olika attribut, så gäller detta påstående även för ord, förteckningar eller benämningar. Men den känsla som denna chef får angående detta är att det sker förändringar, men att dessa tar tid och därmed kan leva kvar ett tag till. C1 anser att detta förhållande beror på att polisen som organisation inte är särskilt förändringsvänligt och därmed ges betydelsen att dessa tankar kan fortsätta leva kvar. Inställningen att ”så har vi alltid gjort”, får därmed effekt på fler sätt.

C1 uttrycker dock lite förväntning över undersökningar som visat på attityden om att kvinnliga poliser ses som lilla gumman, eftersom hon säger att hon aldrig upplevde det personligen i någon större utsträckning. C1 upplever att det är individer som står för dessa synsätt och inte polisen som organisation i sig. Enskilda individer kan ha yttrat sig nedlåtande och menat på att hon inte ska tro att hon är något, men C1 menar det får stå för dessa ”neandertalare” och inte för organisationen. Tvärtom anser hon att hon fått ta plats och göra sin röst hörda.

förväntningar
Vilka förväntningar en person har på C1 skiljer sig åt, beroende på om hon bär uniform med gradbeteckningar eller har civila kläder. Vid en konferens, då C1 bar civila kläder, tog ett par kollegor från den lokala ortens poliskår för givet att C1 var sekreterare till de manliga kollegor hon vid den tidpunkten närvarade tillställningen med. Det blev hennes kollegor som fick presentera henne inför dessa män, som endast hade hälsat på C1: s manliga kollegor. De ursäktade sig, när de fick reda på hennes chefssposition. De som tagit fel på hennes roll som chef, har blivit väldigt artiga och förekommande. Skrattretande och senare viss ilska, var C1: s känsloreaktion på händelsen. Könssymbolism kan i detta fall utgöra en faktor i varför den beskrivna situationen förlöpte som den gjorde. Innebörd av det symboliska leder till att vissa arbeten förknippas med ett kön och att ett visst arbete ses som naturligt för ett visst kön. De såg om möjligen inte C1 som polischef, på grund av att de inte förknippade det kvinnliga könet med innebörden av chefskapet.

Ifrågasättanden

Enligt C1 finns det ett manlightsideal inom polisen som har en viss påverkan på anställda. Detta ideal handlar mycket om det fysiska. Hon berättar om en man i en närbelägen korridor med en fin meritlista. Denna man är väldigt lång och väldigt vältränad, bär alltid välstruckna skjortor och är samtidigt väldigt ödmjuk. Många män kan enligt C1 få glirningar av manliga kollegor för att de inte är så fysiskt starka. Detta manlightsideal förs till viss del också över på kvinnor. C1 som bland annat tränt mycket styrketräning i många år uppger att hon klarat sig ifran många glirningar, till exempel: ”att man som kvinna inte skulle klara av att släpa ett fyllo”. De ideal som finns inom polisen menar C1 är mer uttalade på den manliga sidan, de kvinnliga ideal som finns inom polisen menar informanten vara svåra att skilja på utifrån de ideal som finns i samhället i övrigt. Om manliga attribut som ideal och norm, menar Hirdman vara en del i det manligt normerande som är en av genussystemets stöttepelare. Kvinnor beskrivs, och ses i ljuset av de normer som är högst värderade, det vill säga de manliga.

Chef C2:
Acceptans
Chef C2 upplever att kvinnor får en ordentlig medvind om det går bra. Denna medvind förklarar hon med att antalet kvinnor i chefsposition är lågt och därmed blir det fokus på kvinnliga chefer. C2 menar att anställda håller reda på vilka kvinnor som är chef och i lägen då de gör ett sämre jobb, så gör medvetenheten och fokuseringen att kvinnliga chefer syns. Acceptansen för kvinnliga chefer ökar ju bättre arbete de utför, medan de vid sämre insats uppmärksammas. Det kan tolkas som att så länge en kvinna gör ett lika bra jobb som en man har de medvind medan de uppmärksammas negativt då de inte uppfyller de krav som bygger
på manliga normer. I-särhållandet visar sig även här, i det att kvinnliga och manliga chefers erkännande och acceptans utgår från olika preferenser.


Förväntningar
Att det är männens värld kan ytterligare ses utifrån C2:s beskrivning av kvinnlig kompetensutveckling. Inom polisen finns det kompetensutveckling som är förbehållen kvinnor vilket anses vara särbehandling av många. Ledningen i C2:s distrikt, består av sju män och två kvinnor, var tveksamma till att genomföra detta eftersom de ansåg att det skulle skapa missnöje, främst bland männen. Men vissa kvinnor var också tveksamma till ”kompetensutvecklingen för kvinnor”, för de ville inte bli särbehandlade. Kontentan av att inte genomföra detta blir enligt C2 att männen får de högre tjänsterna.


Ifrågasättanden

C2 anser att det är för många manliga chefer och framförallt inom vissa avdelningar, och ger ett exempel på en enhet inom polisen med en kvinnlig chef bland 400 poliser. Senast C2 var på konferens var dock sex av elva deltagande, kvinnliga chefer. I hennes egna distrikt utgör antalet kvinnliga chefer 20 % av det totala antalet, fördelningen bör vara jämn tycker C2 vare sig det gäller antalet chefer eller antalet poliser överlag. Att se kvinnors fysik som en begränsning är ett ”manligt tänk”. Fysiska krav är viktiga, men desto viktigare är ett

Chef C3:
Acceptans
C3 har personligen inte upplevt attityden att kvinnor inte ses som riktiga poliser, men är medveten om att det gjorts undersökningar i frågan. C3 tror att en del av det bemötandet som hon fått är påverkat av det faktum att hon arbetat mycket i uniform och yttre tjänst. Bemötandet av en chef är också beroende av vilken bakgrund en person har. Till exempel menar C3 att de kvinnor som tidigare varit höga chefar varit jurister, men idag kan även ”vanliga poliser” arbeta som höga chefer. Bemötandet blir då annorlunda eftersom medarbetare vet om att chefen varit med om riktigt polisarbete. C3 har aldrig upplevt att hon bemöts annorlunda jämfört med andra män i sin position, och framhåller att en ”kvinn ska inte försöka vara man”. Hur definitionen av man respektive kvinna ser ut är intressant i påståendet att en kvinna inte ska försöka vara man. Detta tankesätt ger bilden av att män och kvinnors egenskaper verkligligen är annorlunda och åtskilda.

Förväntningar
De förväntningar som C3 upplever är inte uttalade, utan just ”upplevda”. Förr kände hon mest förväntningar från män och trodde exempelvis att de ville att hon skulle vara tydligare. Idag känner hon snarare förväntningar från kvinnliga underordnade, i det att C3 vill visa för andra kvinnor att ”kan jag bli chef så kan du det också”. I yngre år menar C3 att hon upplevde högre krav på att visa att hon dög. Just det faktum att C3 vill visa för kvinnliga underordnade att också de kan bli chef, ger en bild av kvinnors position som minoritet, och där förebilder är viktiga.

Ifrågasättanden
Idealen som finns inom polisen menar C3 har förändrats. Förut fanns en mall eller ideal för hur poliser skulle se ut som gick ut på att de skulle vara muskulösa och kortklippta, de finns inte kvar i samma utsträckning idag. Idag framhåller C3 att det är ens personliga kompetens som är avgörande. Att det ska vara en helt jämn fördelning mellan könen anser inte C3 vara nödvändigt. Inom områden där det ställs högre krav på fysiken är det lämpligare att män arbetar medan exempelvis kvinnor är lämpligare vid barnförhör och händelser som hustrumisshandel etc. C3 anser att det ska vara rätt person på rätt plats. Att ändra på de fysiska kraven som en polis ska klara av för att få in fler kvinnor anser denna chef vara fel, i så fall ska de ändras för alla. Kvotering är av ondo, utan den bäst lämpade ska rekryteras. Det är viktigt att få in fler kvinnor och polisen måste få fler kvinnor att söka, därmed blir det också fler kvinnor som kan klättra till chef. Dock är en fixering på fördelning inte bra anser C3. Innebördern av manlighetsideala förändrats och en tolkning att det är en social konstruktion stärks därmed. Att män och kvinnors olika egenskaper passar bättre inom olika områden är tankar som har stark förankring i det västerländska samhället vilket även C3 bekräftar.
5.1.4 Chefer sammanfattning

Ledarskap


Chef C2 menar att hon som chef ska agera förebild samt att vara tydlig med sina budskap, och bland annat genom det påverka medarbetare. Likaså C3 betonar att det är viktigt att vara en förebild för sina medarbetare. Ser man interaktionen mellan chef och medarbetare innebär detta att chefen utgör en påverkansfaktor för medarbetare.

C1 anser också att det ibland är nödvändigt att anpassa sig till organisationens förväntade auktoritär ledarprofil, vilket Alvesson skulle förklara genom de kulturella normernas påverkan. C2 och C3 har liknande åsikter i deras syn på hur situationen styr.

Kultur


En del av chefernas tankevärld och grundläggande antaganden, kan enligt tolkning sägas bygga på känslan av acceptans, samhörighet och lagkänsla. Dessa antaganden har enligt Schein utvecklats i en given grupp i dess syfte att anpassa sig till yttre förhållande. ”Laget” kan utgöra en övergripande benämning innehållande acceptansen och samhörigheten i syftet att fungera som en motpol till kriminella. Lagkänslan som de upplever är ett grundantagande som i detta fall tolkas som en känsla byggd på polisens historik samt de arbetsuppgifter förknippade med organisationen. Laget består av poliser, vilka kan förstås som bärare av normer och värderingar. Enligt Schein betyder ett utmanande av de grundläggande antagandena att oro sprids i gruppen, och i och med det aktiveras gruppens försvarsmekanismer i syfte att upprätthålla antagandena och låta de leva kvar.

Förstår man de grundläggande antagandena som utgående från ”laget” med dess lagkänsla, kan det vara lättare att acceptera de normer och värderingar som kommer ur detta. Förutom alla positiva känslor, upplever cheferna att den omgivning de verkar i trots de förändringar som sker, inte är förändringsvänlig. Den upplevs som intern, gammaldags och delvis fylld med uttalanden om att det var bättre förr. Dessa upplevelser kan enligt Scheins resonemang komma ifrån organisationsmedlemmarnas försvarsmekanismer. Det kan tolkas som att en del anställda därmed vill upprätthålla den lagkänsla eller det lag som de är vana med, genom att inte bidra till förändring utan vill behålla den miljö de känner sig trygga i.
Bangs teori om en stark kultur bekräftas av chefernas uttryckta känslor som tyder på att starka gränser runt organisationen och medlemsrestriktioner finns, vilket ger en homogen grupp av anställda vilket skapar en viss slutenhet och dess interna tänk. Värderingar kan enligt samme förklaras med att ett visst beteende är att föredra. I detta fall är ett stödjande beteende, som C2 menar utmärka polisen, att föredra, vilket i sin tur kan ge sammanhållning samt bidra till lagkänslan.


**Genus**


5.2 Medarbetare

5.2.1 Ledarskap

Medarbetares syn på kvinnliga chefers egenskaper


Medarbetarna anser att skillnader i ledarskapet inom polisen beror på vilket kön chefen har. Det de beskriver påminner om mallen för hur egenskapernas dikotomi ser ut, som delar upp potentiella egenskaper i manliga och kvinnliga egenskaper. De undersökningar som i sin korthet presenterades under teorikapitlet menade att några egentliga skillnader inte finns mellan kvinnliga och manliga chefer i deras ledarskapsutövning, dock menar samtliga medarbetare att så är fallet. En genomgående tanke är att kvinnliga chefer i större utsträckning vill ha med sig hela gruppen vid beslutsfattande och ha deras godkännande innan de agerar. Kvinnliga chefer diskuterar gärna samt är mer eftertänksamma i den miljö de verkar i och tänker mer på det sociala samspelet. Medarbetarna tenderar till att värdera de kvinnliga egenskaperna som annorlunda jämfört med männens, och i förhållande till deras arbete som delvis negativt. Manliga normeringen verkar därmed i medarbetarnas åsikter kring själva utövandet.

94 Författarens anmärkning: ”på fältet” ska inte förknippas med bondens åker, utan är en sammanfattande benämning för ett av polisens arbetsområden, d.v.s. den yttre tjänsten.
5.2.2 Genus

Acceptans
M1 anser att det inte ska vara för många kvinnor inom polisen därför att det är en annan gemenskap, bättre, med bara killar, man kan till exempel träna tillsammans och samhörigheten blir annorlunda. Fördelningen som den är nu med 25 % kvinnor anser han är bra och antalet kvinnliga chefer anser han kan spegla den fördelningen. I samband med detta framhåller han att det inte kan vara roligt att vara i minoritet på en arbetsplats eftersom den naturliga samhörigheten inte finns då. Hade fördelningen varit helt jämna anser M1 att det skulle bli mer tjafs och mer osämja, det blir det inte om de är färre.


Angående fördelningen mellan kvinnliga och manliga poliser anser M3 att det inte ska vara mer än 30 % kvinnliga poliser. Anledningen är kvinnors sämre fysik, det ska till exempel inte åka två kvinnor i en radiobil anser hon. Bättre är i så fall att det är två män som åker tillsammans. Däremot har kvinnliga poliser vissa fördelar gentemot manliga poliser, då de till exempel har lättare att hantera konflikter med kriminella jämfört med vad män har. Manliga poliser har lättare för att dra batong och det blir mer av en kraftmätning. Även vid hustrumisshandel är det bättre att kvinnliga poliser tar hand om och pratar med kvinnan, och den manliga polisen pratar med mannen menar M3.


Ifrågasättande
M1 och M3 anser att pondus och auktoritet är individuellt. M2 menar att kvinnliga chefers pondus, auktoritet delvis är lika som männens men samtidigt förklarar han att pondus också handlar om det fysiska och en man som väger 100 kg har mer pondus än en kvinna som väger

95 Författarens anmärkning: ”radiobil” har i detta sammanhang inget samband med Gröna lund, utan är en annan benämning på polisbil styrd från ledningscentralen.


M3 menar att det är lättare hänt att det går fel för en kvinnlig chef jämfört med en manlig just eftersom fler ifrågasätter. Anledningen tror M3 beror på många medarbetares ovana med kvinnliga chefer som kommer in med något nytt. De som främst kritiserar kvinnliga chefer upplever M3 vara kvinnliga underordnade i och med att kvinnor är mer långsinta och har mer rivalitet mellan sig, därför uppstår även fler konflikter mellan kvinnor i organisationen som de har svåra att hantera jämfört med männen. Kontentan av detta menar M3 är att det blir större konflikter med en kvinnlig chef jämfört med en manlig chef. Samtidigt anser M3 att det är lättare att ta itu med en manlig chef, det är oftast över fortare, problemet kommer snabbare ur världen. Med en kvinnlig chef kan man vara ”hatad under resten av livet”.

Miljön och arbetsförhållandena som M1 och M3 beskriver visar på att de kvinnliga cheferna är i en förhållandevis utsatt position, beroende på att de möjligtvis inte uppfattas som lika självklara i rollen som chef jämfört med hur medarbetares uppfattar en man i samma position. M3 menar att det oftare går fel för en kvinnlig chef och anledningen kan ha sin grund i könssymboliken. Ifrågasättandet samt att det är lättare att kritisera en kvinnlig chef kan bota i att kopplingen mellan chef och kvinna inte är lika självklara som mellan chef och man, något som Scheins studie kring könssroller bekräftar. Att M1 och M3 menar på att kvinnliga chefer ifrågasättar oftare kan också ha att göra med hur M2 ser på auktoritet och kvinnlighet. Att de enligt M1 och M3 anses lättare att kritisera kan tolkas som att auktoriteten ses som en manlig egenskap, och när kvinnor utövar den finns det möjligtvis en mindre acceptans hos medarbetaarna.

M2 anser att kvinnliga chefer bemöts på ett likartat sätt av manskapet jämfört med de manliga cheferna och han menar att manliga chefer är måna om att verkligligen uppfatta kvinnliga chefer som självklara. Att de är människor om det tror M2 beror på att det ligger i tiden och i vår uppfattning och dessutom vore det ”karriärmässigt självmord att tycka kvinnor ska stå hemma vid spisen”. Trots att de bemöts likartat anser M2 att en kvinnlig chef inte kan fullt ut på samma sätt ha en jargong bland grabbarna som en manlig chef kan ha. Den informella grabbstämningen infinner sig inte fullt ut om det är kvinnor med i gruppen. Anledningen menar M2 är att det finns oskrivna regler mellan könen. Polisen har otroligt högt i tak, det är få yrken där kvinnor och män kommer varandra så nära som inom polisen.

M2 menar därmed att kvinnliga chefer delvis är utanför den manliga gemenskapen i och med att deras roll som kvinna medför ett utanförskap i den manliga ”grabbstämningen”. En tolkning av M2: s resonemang leder till att han egentligen uppfattar att kvinnliga chefer inte
alls bemöts likartat, som även stöds av påståendet att manliga chefer är extra måna om att uppfatta de som jämlikar.

Förväntningar
M1 och M2 upplever inte att kvinnliga chefer har andra förväntningar på sig jämfört med manliga chefer, dock får M2 ändå ibland intrycket ”att de själva tror det”. Han har intrycket av att många lever i den tanken, att då de blivit chef så måste de visa sig bättre än vad män är i samma position, dock anser M2 att de inte behöver det. Informanten tror att de därmed ställer högre krav på sig själva och att det yttrar sig genom att de detaljstyr mer än vad som är nödvändigt, de är väldigt noggranna med att resultatet ska bli bra. Men samtidigt menar M2 att det är många män som också detaljstyr, fast då reflekterar man inte lika mycket över det. Det blir mer påtagligt när det gäller kvinnor, eftersom de är så få.

M2: s resonemang tyder på att han ändå har annorlunda förväntningar på kvinnliga chefer i och med hans reflexion av det kvinnliga detaljstyrandet som blir påtagligt i ljuset av deras låga antal, de är med andra ord också mer i blickfånget. Kvinnliga chefer ses därmed i jämförelse med den manliga normeringen, därutav M2: s intryck. M2: s tankar om att cheferna själva anser sig ha andra förväntningar, blir i sig en annorlunda förväntning från M2: s sida.

M3 upplever, i motsats till M2, mer konkret att det finns andra förväntningar på kvinnliga chefer, just för att de är kvinnor och ganska få till antalet. Det ställs högre krav på en kvinnlig chef, och det leder till att de jobbar hårdare, som kvinna har man fler ögon på sig menar hon. M3 tycker även att kollegor uppfattar de kvinnliga cheferna på ett annat sätt än de manliga. Det talas oftare om att en kvinnlig chef misslyckats än att en manlig chef har gjort det. De är så få och har ögonen på sig är hennes uppfattning och att de därmed måste vara bättre.

M3 är tydlig i sin åsikt och menar att kvinnors roll i minoriteten bidrar till att de som chef verkar mycket för att ta sig ur de annorlunda krav och förväntningar som finns genom att arbeta hårdare. Att det uppmärksammas mer när en kvinna fallerat blir enligt en teoretisk tolkning ett tecken på den särskiljande position som kvinnliga chefer har i jämfört till den manliga majoriteten med dess manliga normering.

5.2.3 Medarbetare sammanfattning
Två av medarbetarna anser att antalet kvinnliga poliser ska vara begränsat, i och med polisyrkets fysiska karaktär samt att den manliga samhörigheten utmanas vid fler kvinnor. Den tredje medarbetaren ser ingen nackdel med en jämn fördelning mellan könen, utan menar att kvinnor kompletterar männen med sin mjukhet. Det Hirdman menar med i-särhållandet av könen medför dock enligt M2 att kvinnliga chefer inte kan ha en lika bra relation till männen som en man kan ha. Att två av medarbetarna anser att kvinnliga chefer ifrågasätts ofta än manliga chefer kan ha att göra med utmanandet av den manliga normeringen, men även att auktoritära egenskaper inte förknippas med kvinnor enligt dikotomin.

Samtliga medarbetare anser att kön utgör en faktor till skillnad i ledarskapet. Medarbetarna ser tendenser till att kvinnliga chefer gärna diskuterar innan de fattar ett beslut för att genom det få med sig hela gruppen, det sociala samspellet är av stor vikt. Samtidigt anser de att kvinnliga egenskaper skiljer sig åt jämfört med manliga. Egenskapernas dikotomi är
genomgående bland medarbetarna och betyder att kvinnor anses vara på ett sätt, medan män anses vara på ett annat sätt.

Samtliga medarbetarna uttrycker helt eller delvis att de har annorlunda förväntningar på kvinnliga chefer jämfört med manliga chefer. Eftersom de bland annat förknippar de båda chefsgrupperna med olika egenskaper etc., ger det även annorlunda förväntningar. Samtidigt menar M3 att kvinnor i chefsposition sticker ut, speciellt vid tillfällen då det går sämre för denne och M2:s åsikter om det kvinnliga detaljstyrandet tyder även på det. M1:s åsikt angående hur det är lättare att kritisera en kvinnlig chef ger även det indicier på att även han delar den uppfattningen.
6. Resultat

Chefer:

Organisationen upplevs inte som så förändringsvänlig och det finns delvis ett strävande efter det gamla, som enligt Schein är försvarsmekanismer vilket cheferna uppfattar som negativt. De upplever dock att omgivningen är under förändring och att många poliser verkar för den, med andra ideal på frammarsch.

Cheferna ser att omgivningen de arbetar i delvis är påverkat av ett manlighetsideal som dock är under förändring. Att det är under förändring menar en chef leder till att polisen anställer en annan typ av medarbetare. Ideale som de beskriver utgår från fysiska aspekter och verkar delvis genom normerande på omgivningen och på de anställda.

Samtliga chefer betonar att samspelet till medarbetarna är viktigt och deras delaktighet vid beslutsfattande. De menar att relationen är öppen och rakt på sak. Det finns även tankar om att agera förebild för medarbetarna.

Det framstår som att cheferna anser sig ha god acceptans bland medarbetarna. En chef menar att en auktoritär ledarstil är det normala, vilket de andra cheferna bekräftar genom att snabba beslut många ganger behöver fattas. Samtliga chefer uttrycker att medarbetares förväntningar utgör en faktor för påverkan.

Medarbetare:
Två medarbetare uttrycker tydligt att antalet kvinnor inom polisen bör vara begränsat på grund av arbetets utformning respektive att den manliga samhörigheten annars utmanas. Den tredje medarbetaren anser att en jämn fördelning går bra. De är positiva till kvinnor i polisen, dock med vissa förbehåll.

Samtliga medarbetare uttrycker att kvinnliga chefer uppmärksammas mer än manliga chefer och att de sticker ut från mängden och har därmed andra förväntningar på kvinnliga chefer jämfört med på manliga chefen, vilket de anser andra kollegor också har. Det är enligt två av medarbetarna lättare hänt att en kvinnlig chef kritiseras jämfört med en manlig chef.

Medarbetarna anser att de kvinnliga chefer de arbetat med gärna diskuterar innan beslut fattas. De anser att kvinnligt ledarskap därmed skiljer sig åt mot manligt ledarskap. Egenskapernas dikotomi blir tydlig i deras resonemang. De har andra förväntningar på kvinnliga chefer, bland annat i och med att de förknippar ledarskapsskillnader utifrån kön.
7. Slutsats

I detta kapitel avses att besvara undersökningens problemfråga som är: "Hur inverkar en mansdominerad organisationskultur på kvinnor i deras roll som chefer?"

Kvinnans roll som chef i en mansdominerad organisationskultur kan ses i ljuset av deras upplevda omgivning, känslan av ett lag. De anställda verkar för ett upprätthållande av vad Schein kallar för de grundläggande antaganden som finns i en organisation. Detta lags utformning vill merparten av de anställda behålla i och med att ett utmanande av dem gör gruppen orolig och därmed försvaras det. De beteenden, tankar och jargong etc. som påträffas bör förstås med hänsyn till vilka antaganden som är rådande. Det tyder på att kvinnor i deras roll som chef på ett eller annat sätt, av en del, ses som utmanare av detta lag. Genom att de kan uppfattas som utmanare, vidtas försvarsmekanismer vilka tar sig i uttryck på olika sätt.

Den manliga normeringen och chefskapet sett som maskulint tar sig i uttryck genom könssymbolismen. Det tyder därmed på att en mansdominerad organisationskultur medför förväntningar på kvinnor i deras roll som chef, samtliga deltagare i denna studie ger uttryck för detta på olika sätt. Två av cheferna har uttryckligen råkat ut för detta, medan den tredje tycks på ett mer omvälvande av den. Medarbetarna uttrycker det som att det ställs högre krav på kvinnliga chefer, det är lättare att kritisera en kvinnlig chef och man reflekterar inte om en man gör så. Chefernas syn på sin roll påverkas till viss del genom detta och likaså medarbetarnas syn på denna roll påverkas av förväntningarna.

De kvinnliga cheferna uppmärksammas. Cheferna i denna studie ger uttryck för att de är mer i fokus genom att en chef vill visa för andra kvinnor att de också kan bli chef, en annan menar att kvinnor får ett liknande acceptans än män och en tredje menar att kvinnor får kraftig medvind ifall de gör ett bra jobb. En mansdominerad organisationskultur synliggör möjligtvis kvinnor i en roll som chef, skillnaderna synliggörs. Medarbetarnas åsikter angående detta stärker detta påstående, i meningar om att man hör oftare tal om en kvinnlig chefs misslyckande, en kvinnlig chef kan inte på samma sätt ha en jargong bland grabbarna som en manlig chef kan ha och samhörligheten är annorlunda med bara män. Arbetsförhållandena för de kvinnliga cheferna kan därmed uppfattas som delvis annorlunda jämfört med hur manliga chefer har det.


I och med att kvinnor i rollen som chef är i minoritet verkar det som att deras interaktion med medarbetare påverkas. Det kan utläsas av medarbetarnas uppfattning om chefernas eftertänksamhet och vilja till diskussion, samtidigt som de kvinnliga cheferna tenderar till att vilja ha med sig medarbetarna och verkar för ett samspel byggt på ömsesidighet. Att de är i minoritet kan i detta fall tyda på att de därför söker medhåll i större utsträckning hos medarbetarna.
8. Diskussion


Att generalisera de slutsatser som framkommit ur denna studie till att gälla andra organisationer än polisen bör egentligen inte ske. Samtidigt bör slutsatserna heller inte övergeneraliseras till att anses grundade på samtliga medlemmar i den undersökta organisationen. Däremot kan slutsatserna anses relativt giltiga för de personer som deltagit i undersökningen och därmed sprida ljus över andra liknande förhållanden. De kan sägas bidra med sin åsikt och ståndpunkt i en debatt som av allt att döma får anses som väldigt aktuell. Idéer om en fortsättning på de utförda studierna kan vara att genom observationer följa kvinnliga chefer under en viss tid i deras arbete, för att följa upp relevansen i de resultat och slutsatser som dragits. Ett annat tillvägagångssätt som för en fortsatt forskning kan vara intressant är hur kvinnliga chefer i sin tur inverkar på en mansdominerad organisationskultur.

Slutsatserna kan tyckas vara negativt laddade, till viss del är de nog så. De kan bland annat sägas visa på orsaker till varför kvinnor många gånger motverkas i organisationer och att de har svårigheter att avancera till chefsposition. Därmed inte sagt att alla kvinnor motverkas i deras roll som chef, tvärtom vilket denna studie också visat på. Cheferna i denna studie har uttryckt sin delaktighet och acceptans i den ”manliga gemenskapen”. Särskiljandet är ett tänk som de flesta människor delar men som författaren anser ibland tar för stora proportioner. Ja, det är fysiska skillnader, dock utvidgas dessa skillnader och ges för stort meningsinnehåll, ändå påverkas alla människor av det.

Särskiljandet som ”fenomen” gavs ett ansikte i problembakgrunden där det framgick att män och kvinnor genom historien många gånger blivit indelade i olika sfärer. Dessa tankar anser författaren delvis lever kvar, vilket studien visar på. De deltagande respondenterna visar i många och mycket på att de anser att kvinnors och mäns egenskaper faktiskt skiljer sig åt. Rousseaus tankar om män och kvinnor kan delvis därför sägas leva kvar även i dagens samhälle och i detta fall poliskåren. De tankar han förmedlar är inte kännetecknade strikt för just honom utan är tankar som hela samhället haft del av genom århundraden. Hur länge de kan tänkas leva kvar innan de tyns bort är en bra fråga att ställa, att bidra till ett steg i dess bortgång vore ännu bättre, att se alla människor just som människor kan vara ett kliv i rätt riktning…
Källförteckning

**Litteratur**


Stenmark H. (2005): Polisens organisationskultur en explorativ studie, Pedagogiska institutionen Umeå Universitet


**Artiklar**

Helsingborgs dagblad: 040618, ”Stora könsskillnader på arbetsmarknaden(…)visar ny statistik”

Borås Tidning, 050308: ”få kvinnor inom polisen”
Intervjuer

De intervjuade poliserna som deltagit i denna undersökning är av valda orsaker anonyma. Tid och datum för respektive intervju redovisas nedan:

Medarbetare 1 (M1), 2006-05-02, 1500-1600
Medarbetare 2 (M2), 2006-05-06, 1700-1800
Medarbetare 3 (M3), 2006-05-08, 1800-1900

Chef 1 (C1), 2006-05-11, kl. 0900-1000
Chef 2 (C2), 2006-05-12, kl. 1200-1345
Chef 3 (C3), 2006-05-17, kl. 1300-1400
Intervjufrågor till ledare

Respondentens förhållande till organisationen:

1 Vilken typ av tjänst har du, hur länge har du arbetat inom polisen?

Kultur variabel

1. kan du nämna några oskrivna regler för vad man får och inte får göra på denna arbetsplats? ”Seder och bruk.”
   – ”Du bör…”
   – ”Du bör inte…”

2. Hur upplever du att de normer och värderingar som finns inom polisen är i jämförelse med andra sammanhang som du arbetat i?
   – är de positiva eller negativa skillnader?

3. Polisen är en organisation som har många år på nacken, upplever du att gamla värderingar och normer lever kvar? Som inte står sig i det moderna samhället? Vilka är de, hur tar de sig i uttryck?

4. Hur är umgängestonen, jargongen, mellan folk i den här organisationen?

5. När du anställdes här, vad var det första som slog dig, var det något som utmärkte sig?
   – på vilket sätt skiljer sig den här organisationen mot den där du arbetade tidigare?
   – är dessa skillnader positiva eller negativa?

6. Om vi leker med tanken att du som utomstående skulle beskriva polisen som organisation, hur skulle du då beskriva den? Vilka särdrag skulle du framhäva hos organisationen?

Ledarskapsvariabel

1. Hur ser du på din roll som chef?

2. Hur upplever du att din auktoritet som chef uppfattas av underordnade?

3. Hur ser du på förhållandet mellan dig och de personer som är anställda under dig?

4. Anser du att det finns någon statusskillnad mellan cheferna med samma grad på din arbetsplats?
   – Vad beror det på i så fall?

Genusvariabel

1. Vad anser du är positivt respektive negativt med att vara chef inom polisen?
2. Anser du att du bemöts, eller har bemöts, annorlunda för att du är kvinna och chef, jämfört med andra män i din position?

3. Har du upplevt att du ifrågasatts som chef på grund av att du är kvinna eller beror det i så fall på andra faktorer?

4. Upplever du några skillnader mellan hur manliga chefer leder jämfört med kvinnliga chefer?
   - Vad tror du att det beror på i så fall?

5. Upplever du att det finns förväntningar på dig, att du ska bete dig på ett speciellt sätt bara för att du är kvinna?
   - Hur förhåller du dig till det i så fall?

6. Har du under din tid som chef upplevt att du fått negativ respons just för att du är kvinna?

7. Hur upplever du att underordnade uppfattar din auktoritet som chef jämfört med hur de uppfattar manliga chefer?

8. Vad anser du om fördelningen mellan antalet manliga och kvinnliga poliser samt chefer?

Intervjufrågor till medarbetare

Respondentens förhållande till organisationen

1. Vilken typ av tjänst har du, hur länge har du arbetat inom polisen?

Ledarskapsvariabel och genusvariabel

1. Hur upplever du kvinnliga respektive manliga chefer pondu, auktoritet?

2. Upplever du att kvinnliga chefer har andra förväntningar på sig jämfört med manliga chefer?
   - hur anser du att cheferna i så fall förhåller sig till det? Anpassar de sig eller är de oberörda?

3. Upplever du några skillnader mellan hur manliga chefer leder jämfört med kvinnliga chefer?

4. Hur skulle du beskriva de kvinnliga chefer som du arbetat under?
   - Vilka egenskaper skulle du beskriva dem med?

5. Hur skulle du beskriva de manliga chefer som du arbetat under?
   - Vilka egenskaper skulle du beskriva dem med?

7. Har du upplevt att kvinnliga chefer ifrågasatts på grund av att de är kvinnor? 
   - vad beror det på i så fall?

8. Vad anser du om kvinnors respektive mäns förmåga att inneha chefsposition? 
   - vad anser du om kvinnors och mäns egenskaper att vara chef?

9. Vad anser du om fördelningen mellan antalet manliga och kvinnliga poliser samt chefer?