

Examensarbete för kandidat i
företagsekonomi 15 hp

Ledarskap hos män och kvinnor

- Har ledarskap ett genus?

Kursens namn: EXC504

Termin: Vårtermin 2016

Författare: Sally Al-Hasbani

Författare: Melissa Noura

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Anna-Karin Ohlsson

Förord

Inledningsvis vill vi tacka samtliga respondenter för deras deltagande samt företagen som de är verkställande i, för att de medverkat i vårt examensarbete. Det har varit oerhört intressant att ta del av ledares erfarenheter och uppfattningar kring genus. Vi hoppas att vi har lyckats belysa ledarskap med hänsyn till genus på bästa möjliga sätt för nuvarande och framtida ledare. Ämnet denna studie berör är något vi kommer bära med oss under hela vår karriär som ekonomer.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Eddy Nehls för all handledning och stöd vi har fått under kursens gång, men även ett stort tack till vår examinator Anna-Karin Olsson.

Till sist vill vi tacka varandra som författare för denna uppsats. Det har varit en oförglömlig tid, och det bästa med det är att ha skrivit alla delar och upplevt denna erfarenhet med sin bästa vän.

Tack så mycket!

2017-05-23, Högskolan Väst, Trollhättan

Melissa Noura

Sally Al Hasbani

Sammanfattning

Titel: Ledarskap hos män och kvinnor – *Har ledarskap ett genus?*

Författare: Melissa Noura & Sally Al Hasbani

Kurs: EXC504, Examensarbete inom Företagsekonomi – Organisation och ledarskap

Termin: Vårterminen 2017

I den här studien har vi studerat ledarskap med koppling till genus, genom att studera tidigare forskning och sedan jämföra med det empiriska materialet genom intervjuer hos ledare. Intresset för det valda ämnesområdet uppmärksammades när vi genom statistik jämförde antalet manliga ledare med kvinnliga. Detta påvisade att det råder ojämställdhet mellan könen i antalet ledarskapsbefattningar. Därför valde vi att undersöka ämnesområdet ur flera aspekter för att skapa oss en uppfattning till den bakomliggande anledningen där manliga ledare besitter fler ledarskapspositioner än kvinnliga. Det finns mängder med forskning kring skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap, det som skiljer denna studie från resterande är att vi utgår ifrån ledarskap hos män och kvinnor för att undersöka om ledarskap har ett bakomliggande genus. Detta genom att studera ledarskap med hänsyn till genusperspektivet där vi framhäver jämställdhet, ledarskap, egenskaper, föreställningar, maktpositioner samt kvinnliga och manliga ledarroller.

I denna studie använder vi oss av en kvalitativ metod, nämligen djupintervjuer. För att denna metod anser vi vara relevant för rapporten då vi strävar efter djup och innehållsrik data. Vidare presenterar vi under vår teoretiska referensram tidigare forskning och teorier i form av vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Teman som framhävs under den teoretiska referensramen är ledarskap, ledarskapsstilar, manligt och kvinnligt ledarskap, genusperspektivet på ledarskap samt stereotyper. Därefter presenterar vi i det empiriska avsnittet vår insamlade data i form av utförda intervjuer på sex olika ledare, varav tre manliga och tre kvinnliga. Där delar respondenterna med sig av sina tidigare erfarenheter samt uppfattningar kring ämnet. Efter att studerat tidigare forskning och intervjuat ledare inom olika ledarskapsbefattningar diskuterar vi under analys och tolkning, teori och empiri där vi jämför, tolkar och framhäver egna åsikter kring det valda ämnesområdet. Detta för att redogöra för en slutsats och besvara forskningsfrågan.

Efter genomförd undersökning där vi tagit del av ledares erfarenheter och föreställningar och jämfört med tidigare forskning drar vi slutsatsen om att ledarskap inte direkt har ett bakomliggande genus. Det visar sig att ledarskap är personlighetsbaserat där det skiljer i egenskaper, värderingar och attityder. Detta för att vi är olika som individer och värderar olika. Samtidigt använder sig både manliga och kvinnliga ledare av egenskaper som klassas maskulint respektive feminint. Vi kan dock inte förneka att män av biologiska skäl har ett kroppsspråk och egenskaper som ger en bild av manlig dominans inom ledarskap till skillnad från kvinnor.

Nyckelord: *Ledarskap, ledarskapsstilar, manligt och kvinnligt ledarskap, genus & stereotyper.*

Abstract

Title: Men and women in leadership – *Does leadership have a gender?*

Author: Melissa Noura & Sally Al Hasbani

Course: EXC504, Bachelor in Business Administration – Organization and Leadership

Term: Spring 2017

In this study, we have chosen to study leadership in reference to the gender perspective, by studying earlier made researches on this subject and comparing it to the empirical part through interviews with leaders. The underlying interest in the chosen subject was highlighted when we compared the number of male leaders with women, through statistics. This showed that there is gender imbalance in the number of leadership positions. Therefore, we chose to investigate in this subject area from several aspects in order to create a vision of the underlying reason why male leaders possess more leadership positions than women. There are numbers of research on differences between male and female leadership, what distinguishes this report from the rest is that our main focus is on leadership in men and women to examine whether leadership has an underlying gender or not. This by studying leadership with regard to the gender perspective, where we emphasize gender equality, leadership, characteristics, power positions but also female and male leadership roles.

In this study, we are using a qualitative method through interviews. This is due to the fact that we consider this method as relevant for the report as we strive for deep and comprehensive data. Furthermore, we present previous research and theories in the form of scientific articles and dissertations under our theoretical frame of references. Themes that are highlighted in the theoretical part are leadership, leadership styles, male and female leadership, gender perspective on leadership and stereotypes. In addition to that we also present in the empirical part our collected data from the interviews that are conducted on six different managers, whereas three are men and three are women. There the respondents share their previous experiences and perceptions about the subject. After studying previous research and the responses from the interviewed leaders, we discuss in the analysis and interpretation part the theory and the empirical data. Through this, we compare, interpret and emphasise our own opinions about the chosen subject area. This will lead us to a result that can answer our research question.

After examining leaders' experiences and perceptions in relation to previous research, we conclude that leadership does not directly have an underlying gender. It turns out that leadership is based on personalities rather than gender, because it differs in characteristics, values and attitudes. This because we are different as individuals and we value differently. Furthermore, to strengthen this conclusion it has been presented that both male and female leaders use qualities that are classified as either masculine or feminine, with that said they use each other's

qualities. However, we cannot deny that men for biological reasons have a body language and characteristics that creates the picture of male dominance in leadership, unlike females.

Keywords: *Leadership, leaderships styles, men and women leadership, gender & stereotypes.*

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	3
1.3 Forskningsfråga.....	3
1.4 Syfte	3
2. Metod.....	5
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	5
2.2 Undersökningsansats	5
2.3 Datainsamling.....	6
2.3.1 Design och urval	7
2.3.2 Översikt respondenter	8
2.3.3 Intervjuprocess	9
2.4 Forskningsetiska principer	9
2.5 Analysmetoder.....	10
2.6 Källkritik	10
2.7 Validitet och Tillförlitlighet	10
3. Teori.....	12
3.1 Litteratursökningens genomförande.....	12
3.2 Motivering Teori	12
3.3 Definition av genus och genusperspektiv.....	13
3.4 Tidigare Forskning	13
3.5 Ledarskap	14
3.6 Ledarskapsstilar.....	16
3.7 Kvinnligt och manligt ledarskap	17
3.8 Genusperspektiv på ledarskap.....	18
3.8.1 Stereotyper.....	19
3.9 Analysmodell.....	20
4. Empiri.....	22
4.1 Ledarskap	22
4.1.1 Ledarskap ur kvinnliga ledares perspektiv.....	22
4.1.2 Ledarskap ur manliga ledares perspektiv	26
4.2 Ledarskapsstilar.....	29
4.3 Genusperspektiv på ledarskap.....	30
4.3.1 Genus ur kvinnliga ledares syn	30
4.3.2 Genus ur manliga ledares syn.....	34
4.4 Sammanfattning av empiriska data	38

5. Analys och tolkning	39
5.1 Ledarskap	39
5.2 Ledarskapsstilar hos kvinnliga och manliga ledare (egenskaper och ledarstilar).....	40
5.3 Kvinnligt och manligt ledarskap	41
5.4 Genus och ledarskap.....	42
5.5 Stereotyper.....	43
6. Slutsats	46
6.1 Reflektion över studiens genomförande	46
6.2 Förslag till fortsatta studier.....	46
7. Referenslista	48
8. Bilagor	51
8.1 Intervjuunderlag	51

1. Introduktion

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Jämställdhet handlar om likheter och skillnader mellan män och kvinnor och är idag en eftersträvd målbild i det svenska samhället. Trots många år av arbete kring jämställdhet mellan män och kvinnor, råder det än idag ojämna maktfördelning i samhällsfrågor rörande ekonomi, kultur och politik (SCB, 2016). Maktpositioner och ledningsroller sett ur ett historiskt och traditionellt perspektiv grundades på en uppfattning om att roller, positioner och uppgifter bör fördelas utifrån biologiskt kön. Psykologiska, sociala och kulturella skillnader mellan män och kvinnor var omfattande. Män ansågs vara mer lämpade till att besitta ledningspositioner, både i hemmet, arbetet och i det sociala samhället. Detta medförde en ojämna maktfördelning, där societeten var fullkomligt mansdominerad. Längre var det accepterat av allmänheten att kvinnor inte hade några lagliga eller sociala rättigheter till inverkan på samhällsfrågor (Wahl, 1992).

Intresset för forskning kring skillnader mellan manligt och kvinnligt genus i den sociala samhällsstrukturen inleddes enligt Nationalencyklopedin (2017), först för drygt 50 år sedan. Diskussioner kring varför kvinnor inte behandlades lika som män blev centrala på både samhällsnivå och global nivå, i anslutning till Förenta Nationernas konvention om jämställdhet år 1980 (*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*). FN var tydliga med att det skulle råda bestämmelser och lagar om *mänskliga rättigheter*. Begreppet står för alla människors lika värde, samt att män och kvinnor skall erhålla samma rättigheter. Detta innebar bland annat att kvinnor lika som män har möjligheten att vara politiskt aktiva, samt även inneha friheten att ta sig an ledningsroller i arbetslivet. Bestämmelsen gällande jämställdhet i arbetslivet är idag den som diskuteras mest, då det är oklart om det är fullt jämställt mellan män och kvinnor (Nationalencyklopedin, 2017).

Ledarskap är något som utgör en stor del av samhället, då det utövas i många delar av den sociala miljön. När det talas om ledarskap, är det ofta i relation till arbetslivet. Termen kan definieras som en förmåga att styra, besluta och leda andra människor till att arbeta mot samma mål genom position och behörighet. Framgångsrikt ledarskap hos en individ beror på vilka personliga egenskaper individen bär på. Eftertraktade egenskaper hos ledare är kapabilitet till att fatta beslut utan att oroa sig för mycket över konsekvenser, dominans och utstrålning av status, samt självsäkerhet. Alvesson och Svenningsson (2010) betonar att fördjupning och kombination av olika egenskaper formar olika ledarskapsstilar. Detta påstående tydliggörs även av Wahl, m.fl. (2011) där de beskriver att ledarskapsstilar baseras på egenskaper som individen innehar.

Enligt aktuell statistik från Statistiska centralbyrån (2016), kring könsfördelad makt, positioner och roller, har en förändring uppstått för att förbättra skillnaderna mellan män och kvinnor. Utgångspunkten är att arbetsmarknaden skall vara jämnt fördelat, vilket innebär 50 procent män och 50 procent kvinnor. Från 1970-talet var antalet kvinnor i åldern 20–64 år inom näringslivet 60 procent och har ökat till 83,7 procent år 2015. Andelen män i åldern 20–64 år har från 1970-talet sjunkit från 90 procent till 88,7 procent år 2015. Däremot har kvinnor färre ledarpositioner

i den privata sektorn än män, samtidigt som män har färre ledarpositioner inom offentlig sektor än kvinnor. Antalet kvinnor som innehar ledarpositioner inom den privata sektorn är 30 procent och män 70 procent. Inom den offentliga sektorn är andelen 62 procent kvinnor som innehar ledarpositioner, och män 38 procent. Totala andelen av ledarpositioner på arbetsmarknaden för kvinnor är 37 procent och män 63 procent. Detta innebär att det har tillkommit fler ledarpositioner för kvinnor, men ledarpositionerna i överlag är än idag mansdominerande. Detta trots att det är fler högutbildade kvinnor, där procentsatsen är 36 procent respektive 23 procent män. Om vi vidare ser över löneskillnaderna mellan män och kvinnor skiljer sig dessa med en god marginal på 13 procent, där flest män är höglönlade. När vi även tittar på siffrorna kring antalet kvinnor och män i Sveriges Riksdag utläser vi att Sverige har minskat på skillnaderna mellan antalet kvinnliga riksdagsledamöter och manliga. År 2006 var det året som det var som mest jämställt i riksdagen, med andelen 47,3 procent kvinnliga ledamöter. Idag har procentsatsen sjunkit en aning och ligger på 43,6 procent som utgör kvinnliga ledamöter i riksdagen (SCB, 2016).

Könsskillnaderna i samhället och arbetsmarknaden har lett framväxten av genusforskningen. Alvesson och Billing (2011) beskriver begreppet genus som sociala konstruktioner av karaktärsdrag hos kön som anses vara typiskt manligt och kvinnligt. Därmed används detta begrepp för att kunna skapa sig en förståelse kring uppkomsten av jämställdhet och ojämsälldhet. Med hjälp av genus kan vi ge uttryck för attityder, värderingar och erfarenheter som män och kvinnor har i samhället. Med det sagt, är genus inte något som endast kan beskrivas statistiskt, utan det är något som ständigt förändras och ser olika ut i olika kulturer.

Varför är det färre ledande kvinnor än män? Är det svårare för kvinnor att agera som ledare eller är samhället format på ett sådant sätt att det finns "osynliga fördelar" för män? Det finns ett antal begrepp som olika forskare har skapat för att förklara de bakomliggande anledningarna för detta fenomen. Ett av dessa begrepp är "Glastak" som enligt Wahl (1992) innebär att kvinnor kan hindras från att nå toppositioner i samhället på grund av förväntningar och krav på hur en ledare skall vara, där ledarskap ses som en manlig norm. Wahl m.fl., (2011) framställer att förklaringen till detta är att kvinnliga egenskaper och färdigheter värderas på ett annat sätt än män, och manliga egenskaper är de som associeras med ledarskap. Anledningen till varför kvinnligt beteende kan ses som mindre lämpligt i en ledarroll är att kvinnor kan ses som det svagare könet, både fysiskt och mentalt. Detta är grundat på föreställningen om hård arbetande män som familjeförsörjande. Att uppnå och leva upp till rollen i en chefskarriär menar Alvesson och Billing (2011) att karriären skall prioriteras, vilket de anser vara mer naturligt för en man, eftersom kvinnan i sin natur prioriterar hemmet.

Vårt intresse för det valda ämnesområdet ligger i att bidra till en djupare förståelse för konstruktionen av kvinnligt och manligt genus med koppling till ledarskap. Med det sagt, kommer vi att undersöka manligt och kvinnligt ledarskap hos sex olika ledare inom organisationer för att skapa en uppfattning om hur de upplever könsskillnader i sitt ledarskap. Råder det full jämställdhet på deras arbetsplatser? Och vilka skillnader kan de konstatera utifrån egna erfarenheter? Anledningen till att bedriva studien på individnivå, ligger i att de flesta

studier diskuterar genusperspektivet ur ett samhällsperspektiv, därav vill vi koppla existerande teorier till en individuell bedömning från verksamma ledare.

1.2 Problemdiskussion

I det svenska samhället råder det balans mellan antalet arbetande män och kvinnor. Rättigheter och villkor för könen är likställda, såsom krav på utförandet av arbetet. Trots att jämställdhet utgår från lagliga bestämmelser, har samhället format ideal som skiljer människor genom könsfördelning (Wahl, 1992). Detta syns främst i arbetslivet, där arbetsmarknaden i stora drag är uppdelad efter kön. Män och kvinnor tenderar att vara verksamma inom olika branscher och yrkesgrenar. Det råder även ojämn uppdelning i hierarkiska nivåer såsom positioner och roller i arbetet. Baserat på presenterad statistik är det fler män som besitter ledarpositioner än kvinnor (SCB, 2016). Faktum att män är majoritet samt tjänar mer i lön än kvinnor, trots att det är fler kvinnor som är högutbildade, är ett tecken på brister i jämställdheten.

Varför förekommer denna segmentering? Samhället har format ett genusperspektiv genom att skapa bias och fördomar kring vad som klassas som manligt och vad som klassas som kvinnligt. Utifrån det skapas normer och värderingar som människor i sin vardag inte bryter. Det som ifrågasätts i samhällets konstruktion av genus är varför personliga egenskaper hos människor är direkt kopplade till könstillhörighet och inte individen i sig (Wahl, 1992). Varför kan det inte vara så att en man bär på de egenskaper som anses vara "kvinnliga", samtidigt som en kvinna även kan inneha de egenskaper som anses vara "manliga"? Det främsta problemet inom det valda ämnesområdet, är att denna studie berör och undersöker ett fenomen som uppfattas olika beroende på vilket perspektiv det betraktas ifrån. Vi undersöker ämnet utifrån individuell uppfattning från ledare för att framhäva hur ledarskap utövas ur ledarens synvinkel, då föreställningarna och fördomarna som existerar kring manligt och kvinnligt ledarskap är olika. Vår studie utgår därför från idén om att fokus bör flyttas från genus och förväntningar om personliga egenskaper, till karaktärisering av själva arbetet och de huvudsakliga uppgifterna som en ledarroll bör fullfölja istället. Med anledning till att det är mindre kvinnor som besitter ledarskapsbefattningar för att det är svårare för kvinnor att nå ledarskapspositioner på grund av de existerande fördomarna gentemot kvinnliga ledare. För att skapa oss en konkret uppfattning kring ämnet har vi formulerat en forskningsfråga som vi utgår ifrån för att uppfylla syftet med denna studie.

1.3 Forskningsfråga

- Hur väl stämmer genus kring manligt respektive kvinnligt ledarskap överens med ledares perspektiv?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om ledarskap har ett kön och därmed bidra med kunskap om ledarskap ur genusperspektiv. Genom denna studie är det huvudsakliga ändamålet att skapa en konkret bild av termerna ledarskap och genus, genom att studera skillnader i föreställningen om ledarskap kontra skillnader mellan manliga och kvinnliga ledare. Vi vill

med denna studien för att kapa en bättre bild, och därmed få en bättre förståelse hur ledarskap egentligen är utformad. Detta genom att ta del av ledares perspektiv kring ledarskap och kön. Denna studie är tillägnad för nuvarande ledare och framtida ledare, då vi beaktar detta ämne viktig för ledare i samhället.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt synsätt

Vår studie behandlar ett ämne som är komplext, då vårt huvudsyfte går ut på att studera det sammanhanget mellan ledarskap och genus. Därför har vi valt ett kvalitativt synsätt som bygger på djupintervjuer för vår studie, då vi bedömer att detta synsätt är lämpligast för studiens syfte. Den bakomliggande anledningen till valet av att använda ett kvalitativt synsätt är att denna metod skapar en djupgående datainhämtning i form av åsikter och värderingar från ändamålsenliga informationskällor (Bryman & Bell, 2013). Detta gör vi genom att undersöka individers attityder, föreställningar, erfarenheter och uppfattningar kring frågor som rör vår studie om ledarskap och genusperspektivet. Detta för att vi behöver ta del av dessa faktorer för att förstå oss på hur manliga och kvinnliga ledare beter sig och hanterar olika situationer.

Vi fokuserade på att välja ut respondenter som har direkt koppling till studiens ämne och kan bidra med ett brett perspektiv som täcker underlagsbehovet. I och med att ämnet vi undersöker är personligt och skiljer sig mellan individuella erfarenheter, personligheter samt föreställningar, medför det en svårighet att datainsamlingen mäts och uttrycks i siffror och statistik. Det krävs genomgripande analyser som behandlar ämnet mer ingående. Vidare skapar det kvalitativa synsättet ett brett empiriskt underlag. Vilket är det vårt ämne kräver för att kunna få ett grepp om hur dagens ledare egentligen ser på ledarskap kopplat till genusperspektivet. Det kvalitativa synsättet handlar i största del om att sätta sig in i andra individers situation genom att ta del av deras erfarenheter och uppfattningar. Vår kvalitativa metod syftar i att analysera och förstå det sociala sammanhanget som individen befinner sig inom (Bryman & Bell, 2013).

2.2 Undersökningsansats

Vi hade olika alternativ att utgå ifrån när det kommer till undersökningsansats. Till vår uppsats valde vi initialt att använda oss av en deduktiv metod, då den var mest passande för studiens ändamål i det inledande arbetet av studien. Vi övergick även till att utföra senare delar av studien med utgångspunkt i empirin för att utveckla och bedöma hur väl teorin stämmer överens med det empiriska materialet, därav har undersökningsansatsen induktiv metod också tillämpats. Deduktiv metod går ut på att skapa en teoretisk grund genom att forma hypoteser som sedan prövas mot empiriska tolkningar av observationer (Bryman & Bell, 2013). Den induktiva metoden bedömde vi som svår att tillämpa i början av arbetet då vi inte hade tillräckligt med förkunskap till att skapa ett empiriskt underlag utan teori. Studien krävde ett omfattande förarbete av observationer kring tidigare forskning, på grund av att det var oklart om problematiken i frågan om ledarskap och genus var existerande hos ledare. Att konstruera förarbetet och planeringen kring tidigare studier och forskning kunde därför förse oss med en tillförlitlig grund att utveckla i den empiriska delen av arbetet, eftersom att vi då fick en teoretisk referensram att utgå ifrån. Deduktiva ansatsen innebar således att vi studerade teori kring ämnet ledarskap och genus. Vi utförde sedan undersökning i form av djupintervjuer på olika ledare inom differentierade branscher för att skapa en jämförelse mellan informationskällorna. Detta ledde även till att intervjufrågorna till empirin formades på så ett sätt där intervjudata skulle kunna täcka de frågor som saknade svar i teorin (se bilaga 1). Vid analys av vår insamlade data

ansåg vi även att den deduktiva logiken är ett lämpligt tillvägagångssätt, med anledningen att den ser över många perspektiv samt att den ger en tydlig och förståelig analys av data. Deduktion vid analys av data bygger på att dra logiska slutsatser och har koppling till kvantitativa studier (Bryman & Bell 2013).

Däremot är vår studie en kvalitativ studie, där vår undersökningsfråga syftar i att leda till ett kvalitativt resultat. Därför tillämpades istället en induktiv metod i samband med analys och diskussion i det sammanställande arbetet av teoretiska och empiriska data. Induktion som analysmetod utgår från empiri och skapar sin teoretiska referensram utefter, samtidigt som den baseras på att dra slutsatser utifrån erfarenheter, och är mer passande för en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell 2013). Med tanke på att studiens huvudsyfte var att belysa ämnet ledarskap och genus utifrån hur ledare uppfattar detta fenomen, behövde resultatet vara grundat på individuella åsikter, värderingar och erfarenheter. Därmed har vi även behövt tillämpa den induktiva analysmetoden. I och med att både induktiv och deduktiv undersökningsansats har kombinerats och varit involverade i olika delar av i studiens gång, kan vi därmed konstatera att den övergripande undersökningsansatsen utgörs av abduktiv metod (Björklund & Paulsson, 2012). Vi har således låtit vår teoretiska referensram vara öppen för eventuella tillägg efter att datainsamlingen skett. Det för att respondenterna bidrog med ny kunskap som påverkade innehållet i den teoretiska referensramen.

2.3 Datainsamling

Till denna studien består vår datainsamling av sex olika intervjuer där tre kvinnliga och tre manliga ledare inkluderats. Eftersom att studien är kvalitativ har vårt underlag för empirin baserats på djupintervjuer. Vi anser att detta var ett lämpligt tillvägagångssätt för insamling av korrekt och relevant data, därför studien kräver ett empiriskt underlag som kan ligga till grund för diskussioner vars innehåll kan leda till slutsatser. Intervjuerna har därför strukturerats på så sätt att intervjufrågorna är väl förberedda, men av den karaktär att de är öppna för diskussioner som kan uppstå under intervjuens gång. Detta tillåter respondenten att uttrycka sin åsikt fritt, och behöver därmed inte vara bunden till givna svar kring frågorna vi ställer. Vår intervjumetod är således semistrukturerad, vilket innebär att intervjufrågorna inleds med öppen karaktär, och är flexibla genom att de skapar chans för att följdfrågor uppstår (Bryman & Bell, 2013). Semistrukturerad metod är passande djupgående data eftersöks, och kan skapa en innehållsrik helhetsbild (Lantz, 2007).

Upplägget av intervjufrågorna kommer att vara strukturerade i ordning och beroende på det frågeområden vi vill ta upp. Eftersom att vi tillämpade den semistrukturerade intervjumetoden är intervjufrågorna blandade. För att nå djupet på data började vi med generella frågor som utgör en bakgrundsbeskrivning av intervjuarnas ledarskapsbefattning. Vidare strukturerade vi upp frågorna baserat på de olika delarna i teorin och genom det ställde frågor som rör känslor samt erfarenheter och sedan avslutade i med övriga frågor. Därför kallar vi vår intervjumetod för semistrukturerad, för att vi eftersträvar att få en helhetsbild från toppen ner till djupet av data som behövs samlas in (se Bilaga 1).

Den kvalitativa intervjuemetoden kan ha både fördelar och nackdelar, däremot anser vi att fördelarna i kvalitativ intervju övervinner nackdelarna. En fördel som överväger nackdelarna är att intervjuaren får en djupare inblick i det som behövs undersökas. Följdfrågor kan anpassas någorlunda utifrån individen som är med i undersökningen, vilket är ytterligare en fördel. Eftersom det finns möjligheter att försöka fånga upp breda, konkreta perspektiv och därmed skapa en bättre bild. Vidare till nackdelarna inom den kvalitativa intervjuemetoden så menar Ejlertsson (2005), att den som intervjuar kan leda intervjun och påverka respondenten till att svara på det sättet som vi förväntar oss. Ett stort problem inom den kvalitativa intervjuemetoden uppstår när den som genomför intervjun påverkar respondenten, vilket innebär att svaren påverkas och leder till att den data som framkommer är missvisande. Detta försökte vi att undvika genom att vi som intervjuare var objektivt inställda, det vill säga att vi hade en opartisk och saklig attityd i samtliga frågor. På så sätt kunde vi återge den information vi tagit del av i empirin utan att förvränga innehållet till personliga åsikter. Intervjufrågorna är skapade på så sätt att de inte kräver ett ”ja eller nej” svar, för att de inte ska vara ledande frågor som på något vis ger felaktig information. Ytterligare ett problem som kan uppstå är att det är svårt att genomföra kvalitativa intervjuer en gång till och förvänta sig samma svar som första gången. Det vill säga att slumpen och vilken dag som intervjuerna sker är avgörande och har en effekt på den data som tas fram (Bryman & Bell, 2013). Vi förberedde därför intervjupersonerna genom att informera om ämnet samt de övergripande frågor som skulle tas upp i god tid, innan intervjutillfället, så att de hade en chans att samla sina tankar och erfarenheter. På så sätt minskade vi risken för att spontana faktorer som minne, humör och stress skulle kunna påverka de svar vi fick.

2.3.1 Design och urval

Vi valde att utföra intervju som metod på flera olika organisationer som vi är väldigt intresserade av. Till studien har vi planerat att undersöka sex olika ledare varav tre manliga respektive kvinnliga ledare. Antalet intervjupersoner beslutades genom ett bekvämlighetsurval, genom att tänka på den tidsramen vi har till godo och som vi måste förhålla oss till samt hur många personer vi anser krävs för att resultatet skall vara tillförlitligt. Vi ville vi ha en stor differentiering dels bland olika ledarskapsbefattningar men även branscher. Det för att vi anser att det är viktigt att beakta ledare inom olika organisationer då de bär på olika erfarenheter och egenskaper. Vi kan inte heller intervju flera ledare inom samma organisation och fastställa vare sig ledarskap har ett genus eller inte bara genom att observera hur det ser ut inom just en specifik organisation. Utifrån vår förkunskap gör vi ett antagande om att olika branscher kräver åtskiljande ledarskapsstilar och vill därmed kunna basera vår slutgiltiga uppfattning på olika infallsvinklar från dessa.

För att smälta av organisationsurvalet har vi fokuserat på att hitta ledare inom globala företag, då dessa är stora företag med stor påverkan på samhället. Dessa ledare har goda förutsättningar till att bidra med material som förklarar hur könsstrukturer ser ut bland ledare och hur det utövas i organisationen. För att få tag på ledare inom sådana organisationer har vi tagit hjälp av vårt personliga nätverk och lyckats få kontakt med ledare inom olika chefspositioner. Ledarna som är utsedda till att medverka i denna studie är verksamma inom branscher, utgörande av hotell

och restaurang, bank och finanssektorn samt detaljhandeln. I varje bransch har vi två intervjupersoner varav en manlig och en kvinnlig (se nedanstående tabell).

Det är viktigt att ställa upp en urvalsram när vi arbetar med en kvalitativ studie, eftersom detta innehåller en hög grad av komplexitet. Det handlar även mycket om populationen som urvalet ska göras från. Eftersom vi vill genomföra en kvalitativ studie, har vi försökt hitta respondenter som är relevanta för forskningsfrågan och på så sätt kunna komma åt flera perspektiv på ämnet. När vi genomförde urvalet tänkte vi mycket på de begrepp och perspektiv vi ville ha data kring. Vi kunde därmed nå detta genom respondenternas egenskaper och det sätt som respondenterna hänger ihop med hänsyn till vår teoretiska referensram. Därefter intervjuades de utvalda respondenterna och med det anser vi att vår urvalsram är ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2013).

2.3.2 Översikt respondenter

Respondent	Kön	Bransch	Arbets- erfarenhet	Antal år (som ledare)	Befattning	Arbetsuppgifter
Manlig Ledare 1	Man	Restaurang	Medarbetare inom samma restaurang i 7 år.	2 år och 6 månader	Restaurang- chef	Planering av arbete, schemaläggning, rekrytering, löne- förhandling, utbildning och motivation
Kvinnlig Ledare 1	Kvinna	Restaurang	Medarbetare (i restaurang- branschen)	8 år	Restaurang- chef	
Manlig Ledare 2	Man	Bank och finans	Medarbetare (inom bank)	6 år	Kontorschef (Privatsidan)	Kundbaserade upp- gifter: Lån, sparande, placeringar och rådgivning.
Kvinnlig Ledare 2	Kvinna	Bank och finans	Medarbetare (inom bank)	Sedan 1990- talet	Kontorschef (Privatsidan)	Företag och personal: Företagsutveckling, förändring, schema- läggning, rekrytering och löneförhandling.
Manlig Ledare 3	Man	Detaljhandeln	Medarbetare	3 år och 6 månader	Avdelnings- chef	Administrativt arbete kring företag och personalfrågor:
Kvinnlig Ledare 3	Kvinna	Detaljhandeln	Medarbetare (inom samma företag)	6 år	Gruppchef (Mellanchef mellan medar- betare och avdelningschef)	Rekrytering, schemaläggning, löneförhandling, möten med andra chefer från andra avdelningar, städer och länder.
*Samtliga företag är stora och globala företag. Alla respondenter har arbetat sig uppåt till en ledarposition, från att vara medarbetare till ledare.						

Egen tabell 1

2.3.3 Intervjuprocess

Det första vi började med att göra var att vi i god tid ordna intervjuer genom att ta kontakt med olika organisationer via mejl. Vi planerade att genomföra intervjuerna i början av maj för att hinna analysera och omskriva det insamlade materialet samt formulera relevanta diskussioner och slutsatser. Data om hur kvinnliga och manliga ser på ledarskap samlades in utifrån intervjuerna. Vid genomförandet av intervjuerna närvarade vi båda, som uppsatsgrupp, för att undvika intervju-effekten på svaren vi fick. När vi utförde intervjuerna skedde det i samband med att vi besökte organisationerna, vilket var möjligt för samtliga organisationer att ordna. Samtliga respondenter var mellan ålder 25 – 50 år och intervjuerna varade mellan 30–45 minuter. Under personliga intervjuer har vi samlat in data genom ljudupptagning med samtycke från respondenterna. Valet av denna dokumenteringsform syftade i att förkorta intervjutiden genom att sammanställa materialet senare. På så sätt behövde vi inte anteckna svaren under intervjun, vilket hade tagit tid och hindrat respondenterna från sina övriga arbetsuppgifter.

När vi genomförde intervjuerna med respektive respondent fick de välja den miljön de trivdes mest i inom organisationen. Platserna varierade från kontor, restaurang och personalrum. Innan vi började intervjun hos samtliga respondenter förklarade vi vad för ämnesområde vi studerar, studiens ändamål och att allt material som samlas in endast är ämnat till studiens avsikt. Vi var även tydliga med att det råder ett anonymitetskrav, det vill säga att de är helt anonyma genom hela intervjun. Vi talade även om den dokumenteringsform vi använde oss utav var ljudupptagning, men att de när som helst kunde pausa och tänka igenom sitt svar. En viktig del i att få naturliga och ärliga svar, ligger i att respondenterna känner sig bekväma. Vi var därför uppmärksamma och visade genuint intresse för individernas svar genom att visa ett positivt kroppsspråk, med hjälp av exempelvis ögonkontakt och nickningar.

2.4 Forskningsetiska principer

Inom forskning skall särskilda lagar och principer följas angående etisk reflektion. Dessa etiska krav förklaras av Dalen (2007), informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. För att uppnå dessa krav med vår studie vidtog vi hänsyn till dem vid genomförandet av intervjuerna. Genom att vi talade om att syftet med denna studie är att undersöka om ledarskap har ett genus och att det är vårt examensarbete, förklarade vi för respondenten varför intervjun genomförs och på så sätt uppfyllde vi informationskravet. Vidare för att upprätthålla samtyckeskravet frågade vi efter ett godkänt samtycke mellan oss och respondenten. Vi informerade även att respondenten kunde avbryta intervjun när som helst. Därutöver klargjorde vi även för respondenten att alla personuppgifter och intervjuerna kommer att förvaras så att de inte är tillgängliga för obehöriga, det för att uppfylla konfidentialitetskravet. I samband med det informerade vi ytterligare att all data som tas fram ska endast användas för denna studies forskningssyfte, och därmed tog vi hänsyn till nyttjandekravet. För att säkerställa att alla dessa krav beaktades, är respondenterna även anonyma.

2.5 Analysmetoder

Efter utförd granskning av forskning och litteratur har vi utformat en analysmodell inom vårt valda ämnesområde, med avsikt att lyfta fram vår tolkning av vårt empiriska material gällande ledarskap och genusperspektivet. Att tolka materialet innebar att vi försökte återge information så exakt som möjligt, genom vår förståelse och värdering av innehållet. Vi satte vårt empiriska data i teman för att sedan utifrån dessa klarlägga olika delar av analysmodellen. Utifrån genomförda intervjuer har vi jämfört respondenternas upplevelser och synvinklar kring ledarskap och sedan undersökt om analysmodellen har kunnat tillämpas.

Vi har valt fyra stycken teman som vi anser representerar ämnet ledarskap med hänsyn till genusperspektivet och beskriver studiens olika delar. Dessa teman är: Ledarskap, ledarskapsstilar, kvinnligt och manligt ledarskap samt syn på genus och stereotyper. Utifrån dessa teman har vi undersökt likheter eller skillnader i den empiriska datan som antingen stödjer eller motsätter sig teorierna. Eftersom vi inte tillhör de respondenter som deltar i undersökningen, innebar detta att våra tolkningar är mer neutrala än om vi var en del av respondenterna. Det hade kunnat bidragits med en djupare analys om vi hade haft mer förkunskaper kring vad det innebär att vara i de positioner som våra respondenter besitter i en organisation, då vi endast har förkunskaper inom ledarskap ur teoretisk synvinkel. Med detta sagt kan djupet på vår analys därför vara lite vag.

2.6 Källkritik

Vårt empiriska underlag består av intervjuer med individer som besitter ledarroller. Att välja intervjupersoner som innehar en ledande befattningsroll, innebar att frågan om ledarskap och genus kunde behandlas från ett perspektiv där vi fick ta del av respektive ledares uppfattning och erfarenhet. En bredare studie kunde ha genomförts, om vi hade haft en tidsram som möjliggjort intervjuer av medarbetare som inte besitter ledarpositioner för att se om deras uppfattning skiljer sig från ledningens. Dock var det inte nödvändigt inom vår ämnesavgränsning, eftersom att fokus främst låg på hur ämnet genus betraktas på ledningsnivå. De valda organisationerna och inriktningen mot de specifika intervjupersonerna kan ha gjort att deras åsikter blivit lite extra inriktad mot ett visst håll. Prestigebias kan förekomma då de valda ledarna som skall intervjuas inte vill uttrycka för mycket negativ kritik om deras ledarroll (Bryman & Bell, 2013). För att försöka undvika sådana situationer och försöka få intervjupersonerna att tala sanning har vi som tidigare nämnts utlovat anonymitet. Att svaren kan riktas olika beroende på varje ledare i respektive organisation, anser vi inte vara en brist, snarare gynnande genom att det kan belysa olika sammanhang där uppfattningar framhävs som likartade eller åtskiljande.

2.7 Validitet och Tillförlitlighet

När det kommer till tillförlitligheten i vår studie är det ett antal begrepp som vi har tänkt på: Tillförlitlighet, pålitlighet, överförbarhet och bekräftelse. Dessa begrepp är av grundläggande betydelse för att studien skall hålla hög kvalitet och vara ytterst trovärdig. Genom att planera och utföra vår datainsamling på ett korrekt och välstrukturerat sätt, har vi kunnat assurera att den data som utgör materialet i vår studie är tillförlitlig. Vårt empiriska underlag, bestående av personliga intervjuer på ledare påverkar trovärdigheten till en viss utsträckning då det gäller att

respondenterna har den kunskap och erfarenhet som krävs för att kunna förse oss med trovärdiga svar. För att skapa ett så trovärdig empiriskt grund som möjligt, har vi valt organisationer och intervjupersoner med noggrannhet genom att anpassa urvalet till det ämne som behandlas i studien. Med detta menar vi förslagsvis att främsta möjliga sättet att veta hur genus påverkar ledarskap är att fråga ledare av olika kön. Vi har även försökt skapa en differentiering bland intervjupersonerna som empirisk källa, och har gjort bedömningen att sex personer är ett tillräckligt antal för att få ett täckande innehåll, men också lagom i antal för att vi ska ha möjlighet att fördjupa oss i varje intervju. En aspekt som höjer trovärdigheten ytterligare är att till vårt insamlade data har vi valt ut en manlig respektive en kvinnlig ledare från samma organisation eller bransch, och på sätt fått synvinklar från ledare med olika kön, fast inom samma organisation. I bearbetning av den data vi erhållit, har vi eftersträvat god pålitlighet. För att uppnå detta har vi gjort noggranna tolkningar, analyser och slutsatser som ska kunna leda till ett trovärdigt resultat. Med tanke på att våra tolkningar till viss del påverkas av vår förkunskap, har vi därför även försökt uppnå en hög nivå av pålitlighet genom att utförligt förklara hur den primära datan har samlats in för studiens ändamål (Bryman & Bell, 2013).

Vidare beaktas begreppet överförbarhet, där vi grundligt skapat och sedan valt ut intervjufrågor som berör det valda ämnesområdet. När en intervjufråga varit oklar har vi justerat den och anpassat till studiens forskningsfråga samt teori. Vi anser att överförbarhet är av stor väsentlighet vid insamling av data, för att analysen av informationen vi får fram skall kunna stämma överens med en annan liknande teori eller organisation. Överförbarhet är förmågan att åstadkomma ett resultat som är generaliserbart, alltså går att applicera på hur det kan vara och vice versa (Bryman & Bell, 2013). I vårt fall har vi en fördel för att vi utgår från ett antal olika organisationer, och genom att intervjua respondenter inom dessa organisationer får vi en bättre bild på vad som stämmer eller inte. Detta kan sedan överföras på tidigare forskning, kring ämnet ledarskap med hänsyn till genus, och skapa ett bredare utrymme för differentierade slutsatser.

Därutöver är bekräftelsebarhet en viktig aspekt att vidta hänsyn till i en kvalitativ studie. Begreppet beaktar att forskarna delar med sig av sina egna åsikter och värderingar, vilket kan påverka resultatet som tagits fram (Bryman & Bell, 2013). Den data som vi presenterar i denna rapport med hjälp av intervjuer, berörs inte av våra åsikter då vi inte inkluderat dem i dokumentering av data. Vi ville även se till att ledaren talar fritt genom att inte avbryta med egna argument eller andra reaktioner kring det de uttrycker sig om. På så sätt känner inte respondenterna att vi vill vägleda de in mot de svar vi vill höra och kan därmed minimeras påverkan på det insamlade materialet. Vid egna ställningstaganden, har vi varit strikta med att verifiera dessa under hela forskningsprocessen i studien.

3. Teori

3.1 Litteratursökningens genomförande

I denna studie använder vi oss av, utöver intervjuer, även tidigare forskning och teorier som finns tillgängliga inom det valda ämnesområdet. Den typ av forskning som redovisas är i form av vetenskapliga artiklar från olika databaser som ProQuest, Emerald insight, Gena, och ABI Inform Global. För att på främsta möjliga sätt kunna hitta relevanta artiklar som berör vårt valda ämne har vi följt det så kallade inklusionskriteriet, vilket innebär att formulera och tillämpa de kriterier som förekommer i datainsamlingen samt exkludera innehåll som inte är relevant. Det finns flera olika kriterier att följa (Olsson & Sörensen, 2011). Sökningen begränsades till artiklar på engelska, publicerade mellan 2000 och 2017. Trots det har vetenskapliga artiklar från 1900-talet valts, för att de är nödvändiga och täcker den teoretiska referensramen kring ämnesområdet. Eftersom det redan finns mängder av examensarbeten som berör samma ämnesområde, kommer vi att använda så kallad kedjesökning (Riennecker och Stray Jorgensen, 2014). Kedjesökning består av manuella sökningar i referenslistor efter relevanta vetenskapliga artiklar och litteratur som tidigare forskare har använt sig av inom ämnet. Detta kommer att hjälpa oss att utöka sökandet av relevanta artiklar med hänsyn till studiens syfte.

När vi arbetade med urvalet av vetenskapliga artiklar var det flera aspekter vi tog hänsyn till. Först betraktade vi om rubriken verkade intressant och kan kopplas till våra sökord och frågeställning. Därefter läste vi sammanfattning och syfte för att bedöma innehållets relevans gentemot vårt syfte. Därefter lästes artiklarna i sin helhet för att kunna välja ut artiklar vars innehåll och resultat stämmer överens med vårt valda ämnesområde. Genom hela urvalsprocessen tittade vi tillbaka till frågeställningar och syftet av denna studien för att göra jämförelser mellan artiklarna och med vår egna studie. Detta tillvägagångssätt kallas systematisk litteratursökning (Rienecker & Stray Jorgensen, 2014).

De nyckelord som användes i sökandet efter vetenskapliga artiklar var: *Ledarskap, genus, kvinnliga ledare, manliga ledare, genusperspektiv och ledarskap, stereotyper och ledarskap, ledarroller, ledarstilar, kvinnor i ledning, män i ledning samt ledarroller och kön*. Vi har valt att söka på engelska då ett större utbud av vetenskapliga artiklar finns. Vi sökte även artiklar skrivna på engelska och använt sökorden: *Leadership, management, leadershipstyles, gender, stereotypes, leadership and gender samt genderperspective*. I vår sökning använde vi oss av trunkering, frassökning, maskering och operatörer. Trunkering innebär en asterisk (*) efter sökordet för att nå en varierande sökning. Vid en frassökning används ett citationstecken (") för att kunna begränsa sökningen och ge träff precis vid de angivna fraserna. Vid maskering används (?), vilket hänvisar till olika stavningsvarianter. Operatörer innebär att sökkoder som exempelvis AND, NOT eller OR öppnar sökandet eller begränsar det.

3.2 Motivering Teori

Teorier som valdes anses vara givande för att besvara undersökningsfråga. Utöver det så är det viktigt att vara kritisk mot de teorier som presenteras i denna studie. Eftersom det finns mycket forskning kring genus och ledarskap, kvinnliga ledare och manliga ledare samt stereotyper kan

detta många gånger formulera en typ av åsikt hos forskarna. De teorier som valts ut och tagits med i studien kan göra att dessa riktar sig mot ett visst håll. Däremot betraktar vi inte att de utvalda teorierna är det absoluta svaret på studiens undersökningsfråga. Utan det ger en hjälpsam sammanställning med råd för hur kvinnliga och manliga ledare ser på ledarskap, genusperspektiv och stereotyper.

3.3 Definition av genus och genusperspektiv

Enligt Anna, Wahl (1992) definieras genus utifrån både kulturella och sociala aspekter, vilket betyder att genus innefattar synsättet där föreställningar och sociala praktiker har en påverkan och kan förändra biologin. I avhandlingen menar Wahl (1992), att genus är en beteckning av det sociala och kulturella könet, vilket består av de uppfattningar och föreställningar om vad som är kvinnligt och manligt i samhället och organisationer. Med begreppet genus sätter vi namn på det komplicerade kunskapen vi har om "kvinnligt" och "manligt" och förståelsen av hur manligt och kvinnligt beteende görs. Däremot enligt den amerikanska psykologen Nicole Z. Stelter (2002) står definieringen av genusperspektivet från en förståelse av hur genus skapades i samhället. Vilket innebär att genusperspektivet på ledarskap är en utgångspunkt från de uppfattningar som män och kvinnor och allmänheten har på något. Stelter (2002), bedriver forskning i ämnet, med fokus i att samhällets roll i formandet av genus och dess påverkan på ledarskap i arbetslivet.

3.4 Tidigare Forskning

I en avhandling studerades en grupp kvinnor som berättade och diskuterade kring sina arbetspositioner och liv där problemet gällande organisation och kön framhövdes (Wahl, 1992). Forskningen belyser individnivån och handlar mest om hur kvinnor är samt hur kvinnor inte är, dock grundar sig dessa resonemang på manliga och kvinnliga föreställningar. Dessa föreställningar talar om vilka egenskaper som förknippas med män samt vilka egenskaper som förknippas med kvinnor. En grundläggande del med de föreställningarna innebär en diskontering och uppdelning av grupper i två. Det betyder att kvinnor och män borde göra olika saker eftersom de är olika. Utifrån detta kan kvinnors låga representation på ledande befattningar förklaras och därmed att män är mer passande för ledarpositioner. Wahl (1992) betonar även att, om en individ innehar en ledarposition, är det inte baserat på kön. Med det sagt, kan även en kvinna nå toppositioner som män, vad än för utbildning och erfarenheter de har. Trots att det generellt inte förväntas att en kvinna besitter en ledande position, kan vissa karaktärsdrag finnas hos kvinnor, som anses vara viktiga för en ledare att inneha. En viktig behörighet som kan avgränsa vissa kvinnor från andra och som ger möjligheten att "passa in" formellt på ledande befattning är utbildning. Utbildning är en viktig aspekt för arbetslivet att utgå ifrån. Det ger en kunskapsbas och en grupptillhörighet, vilket skapar tillträde och legitimitet (Wahl, 1992). I en annan forskning skriven av författaren Regnö (2013) argumenterar hon däremot för att förstå hur maktförhållandet mellan könen skapas, återskapas och förändras. Detta genom att beskriva och analysera kvinnliga chefers arbetsvillkor, handlingsutrymme och hur detta skapas samt förändras inom kvinnodominerade organisationer. Avhandlingen tillämpar två olika tillvägagångssätt där en kvalitativ studie och en statistisk kartläggning används. Efter bearbetning av data och eventuella genomförda analyser framkommer att organisationer är viktiga arenor där kön skapas och ordnas i olika

maktrelationer. Detta innebär att maktförhållandet mellan kvinnor och män utmanas eller återskapas inom organisationen. Resultaten visar att förhållanden på alla nivåer har en betydelse för utformningen av de möjliga sätt att vara och handla på som kvinna och chef, det vill säga handlingsutrymmet. Det visar även att de könsmarkerade villkoren inte räcker till för att kunna beskriva förhållandet i organisationer, utan att enskilda chefer möter även villkor med hänsyn till kön. De könsspecifika villkoren uppstår på grund av att handlingsutrymmet hos kvinnor och män skiljer sig i de studerade organisationer (Regnö, 2013).

3.5 Ledarskap

Ledarskap är en betydande beståndsdel och utövas olika inom organisationer. Därför finns det många beskrivningar på begreppet ledarskap, som belyser ämnesrådets breda termer och variationer. Många är de forskare som skriver studier och genomför undersökningar om ämnet ledarskap. Det förekommer ett flertal forskningar som belyser ämnet ledarskap under olika förutsättningar i samhället. I en tidigare genomförd undersökning utförd av forskarna Lorinkova och Perry (2017), redogör de för den modererande effekten av det stigande förhållandet gällande ledare med ett ledarskap beteende, eftersom detta påverkar den psykologiska egenmakt och cynism. Cynism syftar på att iaktta människor och samhället som det är, utan att det påverkas av normer eller regler. I genomförandet av studien inkluderades omkring 37 arbetsledare och 161 medarbetare. Det visade sig att det positiva sambandet mellan ledarskap och medarbetarnas psykologiska egenmakt var endast signifikant när ledaren haft en hög relation med sin egen chef (Lorinkova & Perry, 2017). Det betyder att när ledaren har en bra relation till sitt ledarskap beteendet reflekterar detta i ett positivt förhållande till medarbetarna. I sin tur har cynism ett samband med ökad stulen tid, vilket innebär att de anställda kan åtgärda frustrerande upplevelser genom att dra tillbaka på ett effektivt och avvikande sätt i arbetet och samtidigt balansera sina utbyten med organisationer (Lorinkova & Perry, 2017). En annan studie genomförd av forskarna Mckibben, Umstead, och Borders (2016) belyser de hur rådgivning av ledarskap fungerar som social dynamik genom att identifiera innehållet och processer inblandade. En innehållsanalys av befintlig rådgivning för ledarskap gav en utförlig beskrivning av dynamiken. Beskrivning bidrar med termer av ledarskaps värden och kvaliteter, personliga och interpersonella egenskaper samt den sociala kompetensen hos ledare (Mckibben, m.fl., 2016). Denna studie vill bidra rådgivare med en omfattande kompetens ställning och visa att de kan samordna för att öka praktiken av ledarskap. Det vill säga ledare behöver tänka komplext genom att möjliggöra behoven hos individer som strävar efter att delta i ledarskapet. I en sådan situation skall ledare agera på ett flexibelt sätt för att underlätta och nå ett önskat resultat. På samma sätt måste rådgivare vara nära kunderna, tänka kritiskt och objektivt gällande kundinformation. Forskarna har identifierat 24 teman där systematisk kodning används, dessa teman ger en beskrivning av ledar dynamiken inom rådgivning yrket. Bland dessa teman framgår att social kompetens, vilket är den sista kategorin, hänvisar till konkreta färdigheter som ledare använder i samspel med andra i organisationen (Mckibben, m.fl., 2016).

Ledarskap kan identifieras på många sätt, vilket skapar olika förståelser och perspektiv av ämnet. I en studie redogör forskarna Artiz, Walker, Cardon, och Li (2017) för förståelse av ledarskap när det uppfattas som främst diskursiv karaktär och strukturerad av de som deltar i

interaktioner och påverkar framträdandet av ledarskap (Artiz, m.fl., 2017). Mer specifikt undersöks den performativa rollen där frågor är en talakt. Det vill säga hur frågor används i form av kommunikation för att göra det möjligt för professionella att bygga upp auktoritet och etablera ledarroller. Forskningen hänvisar till själva studiet av ledarskap och beslutfattande grupper. Multifunktionell kommunikation samt hur det användas för att skapa inflytande i beslutsmöten ligger i fokus. Genom att använda sig av uppgifter som består av tidskrifter från beslutsmöten. Tillämpas ett system för att koda frågor och svar under samtal, detta för att identifiera den sociala funktionen och konversation sekvensen frågor används i. Utifrån de analyser som genomförts framkommer det att frågor används som kommunikationsresurs inom institutionella miljöer, främst av ledare i en grupp. Med andra ord användning av frågor är en viktig resurs då det påverkar beslutfattandet och upprättandet av ledarskap. Därmed har grupper med flera ledare visat en signifikant ökning av engagemang när det gäller att ställa frågor jämfört med grupper som består av få ledare (Artiz, m.fl., 2017). Studien visar även att kvinnor använder frågor som ökar bidrag från andra, vilket underlättar samarbete och utmanar dessa insatser när de måste förhandla om sina roller i en institutionell miljö. Det framkommer ett potentiellt nytt sätt att tänka på vad gäller ledarskap och hur det fungerar i samspel. En improvisationssyn på ledarskap kan vara mer bemyndigad, men det finns andra faktorer som kan förhindra ledarskap uppkomst i följd att "smörja hjulen", det vill säga underlätta vägen för andra mot ledarposition i organisationen. Artiz, m.fl. (2017) argumenterar att framtida forskningar bör innehålla variablerna kön och kultur under större omfattningar samt hur ledarskap konstrueras, uppfattas och antas ur ett kvinnligt och manligt perspektiv.

I en artikel skriven av Brandebo, Nilsson, och Larsson, (2015) undersöker författarna om examensarbetet "Bad is stronger than good" även gäller för ett antal ledarskapsproblem. Mer specifikt handlar studien om ledarskapsproblem som förtroende för närmaste ledare, känslomässig utmattning, arbetsklimatet och benägenhet att lämna. Forskarna använder enkätsvar från militär personal i Estland, Sverige, Schweiz och Nederländerna. Utifrån enkätsvaren genomfördes olika hypoteser och analyser genom statistik. Resultatet visade att konstruktivt ledarskap beteende har fler positiva associationer med förtroende för närmaste chef och arbetsklimatet än det destruktiva ledarskap beteendet som visade negativa associationer. Däremot visade destruktivt ledarskap positiva associationer med känslomässig utmattning och benägenhet att lämna än konstruktivt ledarskap som visade negativa associationer (Brandebo, m.fl. 2015). Detta betyder att konstruktivt ledarskap beteende möjligen har större inverkan på positiva fenomen i samband med arbetsrelaterade relationer, däremot har det destruktiva ledarskap beteendet större inverkan på negativa fenomen med starkare personlig innebörd. Resultatet visar att den passiva formen av destruktivt ledarskap beteende är den med starkast inverkan på de undersökta variablerna: *förtroende för närmaste ledare, känslomässig utmattning, arbetsklimatet och benägenhet att lämna* (Brandebo, m.fl. 2015). Destruktivt ledarskap innebär ett systematiskt och upprepat beteende, där ledare bryter mot legitimt intresse av organisationen genom att underminera eller sabotera organisationens mål, resurser och effektivitet. Konstruktivt ledarskap innebär däremot ett ledarskap som agerar i enlighet med legitima intressen i organisationen. Att stödja och stärka uppsatta mål och strategier i organisationen samt på ett optimalt sätt använda organisationens resurser är centrala faktorer.

Detta skapar motivation, välbefinnande och trivsel bland anhängare genom att inkludera de för en utökad engagemang och deltagande i beslutsprocesser. Konstruktivt ledarskap handlar om välfärd för underordnade där fokus ligger i att nå målen och effektivt använda sig av resurser i tjänst för legitima intressen i organisationen. Därmed hänvisas konstruktivt ledarskap för ett gott ledarskap med positiv inverkan på organisationen (Brandebo, m.fl. 2015). Å andra sidan enligt forskarna Joseph, Dhanani, Shen, Mchugh och McCord (2015) ligger fokus i förhållande till ledares egenskaper och ledarskapskriterier. I studien inkluderas transformativ och transaktionell ledarskap samt uppkomsten av ledarskap och effektivitet. För att sammanställa ett resultat har forskarna använt primära studier om egenskaper och ledarskap kriterier. Genomförda analyser visar att ledares egenskap effekter, särskilt ledare med positiva egenskaper påverkar och är en viktig del i att förutse ledarskapskriterier. Ledares positiva inverkan är positivt relaterad till ledarskapskriterierna, medan ledare med negativ inverkan relateras negativt. Det betyder att val av ledarskapskriterier och egenskaper som ledaren besitter är avgörande faktorer för hur positiv eller negativ inverkan det har på organisationen (Joseph, m.fl. 2015).

3.6 Ledarskapsstilar

Begreppen ledare och efterföljare har under århundrade varit centrala grundsats i samhället. Ett stort antal definitioner av ledarskap har föredragits, men de flesta drar slutsten att ledarskap är en process, vilket innebär en påverkan som sker i en grupp med gemensamma mål och visioner. Det finns många teoretiska modeller som har utvecklats om ämnet ledarskap där forskning om huruvida ledning avser inneboende egenskaper, handlingar samt beteendet hos ledare. Ledarskapsstilar tillkom först genom klassiska studier av Lewin m.fl. 1939 där auktoritära, demokratiska och laissez-faire ledarstilar identifierades. Det visade att ledarstilar påverkade produktivitet och interaktioner med andra gruppmedlemmar och ledare. Författarna Chapman, Johnson och Kilner (2014) undersöker de dominerande ledarstilar som används av medicinska ledare och vilka faktorer som påverkar användning av en specifik ledarstil. Tillämpning av ledarstilar inom olika sammanhang påverkar både individen och organisationens effektivitet. En enkät distribuerad till 224 medicinska ledare tillämpas i studien. Enkätsvaren analyserades kvantitativt i syfte att dels bestämma över användningsfrekvens av sex utvalda ledarstilar samt vad den individuella ledarstilen bygger på. De sex olika ledarskapsstilar som studien utgår ifrån är först affiliativ ledare, vilket innebär en ledare som främjar goda relationer och kommunikationer inom organisationen. Coaching ledare handlar om att stödja ansträngningar i laget och utveckla färdigheter. En befällande ledare ger tydliga riktningar och förväntar att andra ska följa dessa. En demokratisk ledare uppmuntrar deltagande och utbyte av idéer där anvisningar följs av medarbetarna. En demokratisk ledare redogör även för vilka åtgärder som skall prioriteras. Ledare som "sätter takten" ställer höga prestationskrav på sig själva och fokuserar på att uppnå ett önskat resultat. Den sista ledarskapsstilen kallas auktoritativ där ledaren ger tydliga riktningar och vill utveckla grupper med gemensamma mål. Analysen av de insamlade enkät svar visar att den demokratiska, affiliativa och auktoritära ledarskapsstilar är dominerande. Trots att ledare kan variera i sina beslutfattande och utveckling, framkommer även i studien ett tecken på ett aktivt ledarskap (Chapman, m.fl. 2014). Därmed i en explorativ studie skriven av forskarna Hussain och Hassan (2016) genomförs undersökningar i 31 företag

för bildelar med syfte att sammanställa ett dussintals ledarstilar som finns i ledarskaps litteraturen. Forskarna använder en kvantitativ forskningsmetod med fallstudiedesign och identifierar fyra grundläggande ledarstilar som presenterar de mest förekommande i litteraturen om ledarskapsstilar. Studien fokuserar på de ledarstilar som är viktiga och nämns ofta i näringslivet. De grundläggande ledarskapsstilar är transformativ, auktoritär, demokratisk och prestation baserad, vilka är även presenterade ovan i studien av Chapman, m.fl. (2014). Genomförda analyser visar att effektiviteten i en organisation beror till mesta del på ledarstilar. Etiska och autentiska ledarstilar är även obligatoriskt för en betydelsefull diskurs mellan ledare och anställda. Forskarna undersökte de mest förekommande ledarstilar och därmed hoppas att framtida studier om ledarskapsstilar ökar spridningen av ledarskapslitteratur (Hussain & Hassan, 2016).

3.7 Kvinnligt och manligt ledarskap

Först i början kom författaren Helgesen 1995 med jämförande studier om kvinnligt och manligt ledarskap. Det feminina ledarskapet handlar om kommunikation, personlig uppmärksamhet till medarbetare och en god arbetsmiljö. Medan det maskulina ledarskapet är instrumental med fokus på att ge riktningar. Traditionellt är maskulint ledarskap mest uppskattad, men forskare visar att många av dessa egenskaper (bestämmdhet, individualism och orientering av arbetsuppgifter) är en del av ledarskap effektivitet. De egenskaper som finns i den transformerande ledarskap (samarbete och egenmakt) är däremot traditionellt associerad med kvinnor, vilket även ökar ledarskap effektivitet (Deaconu & Rasca, 2015). I en studie genomförd av forskarna Deaconu och Rasca (2015) studeras begreppen ledarskap, kön och generation. Huvudpoängen är att förstå vilka egenskaper kvinnliga ledare besitter, hur det skiljer sig från manliga ledare och hur rollen samt betydelsen av kvinnliga ledare uppfattas av anställda (Deaconu & Rasca, 2015). Författarna använder frågeformulär som skickas ut till anställda i stora företag i Rumänien, insamlade data bearbetas genom SPSS programmet. Forskningsresultat visar skillnader i uppfattningar med anknytning till manliga och kvinnliga respondenter och anställda med olika positioner i organisationen. Resultatet visar även en viktig fördel med kvinnliga ledarskapsegenskaper där respondenterna associerar kvinnligt ledarskap med lojalitet (Deaconu & Rasca, 2015). Enligt författarna Prime, Carter och Welborne (2009) utforskade de underlag från tidigare studier som visar att kvinnors övergripande ledarskapskompetens utvärderats mindre positivt än män. Dock uppfattade respondenterna generellt att kvinnor var mer effektiva än män vid ledarbeteendet inom vården. Å andra sidan var män mer effektiva än kvinnor genom handlingsinriktad ledarbeteende. Respondenterna däremot uppmärksammade att manliga ledare överträffar kvinnliga ledares beteende vid problemlösning. Studien är baserad på en webbundersökning av 296 ledare som deltog. Författarna har valt sju olika ledarskapsbeteende ägnad för kvinnliga ledare: stöd, belöning, rådgivning, grupp formning, konsultation, inspiration och sociala relationer. Den statistiska analysen så kallad ANOVA-test visade att kvinnliga respondenter bedömde ledarskapsutveckling hos kvinnor mer positivt än män. De upplevde även att fler kvinnliga ledare än män var effektiva vid alla beteenden som klassificeras i studien. Att visa stöd och belöna medarbetare var enligt Prime, m.fl. (2009) de kvinnliga beteende där manliga respondenter gav högre effektivitet hos kvinnliga ledare än män. Det var dock inga tecken på att manliga respondenter hade olika uppfattningar för prestationen hos kvinnliga och manliga

ledare. Däremot var inspiration förmågan ett beteende som de bedömde var ledande för manliga ledare snarare än kvinnliga. Utöver de presenterade feminina beteende valde även forskarna maskulina beteende som problemlösning, delegering där ledaren överlämnar beslutsrätt till en annan och inflytande. Statistiken visade att manliga ledare är mer effektiva än kvinnliga när det gäller de utvalda maskulina ledarbeteenden. Däremot bedömdes problemlösning som mindre effektivt beteende hos manliga ledare, dock var delegering och inflytande mer passande för män som ledare jämfört med kvinnor (Prime, m.fl. 2009).

3.8 Genusperspektiv på ledarskap

I en forskning genomförd av Stelter (2002) identifieras de verkliga skillnaderna mellan könen och jämförs med det perspektiv som samhället har på könsskillnad. Studien utgår från att granska och diskutera ny litteratur som handlar om genusperspektiv. Författaren belyser även att fler kvinnor än män utbildar sig och erhåller examen med kvalifikationer för ledningspositioner, men världsstatistiken för vilket kön som dominerar inom ledarskap är fortfarande män. Om det hade varit full jämlikhet och könen skulle värderats lika, borde ledarskapet vara helt kvinnodominerat år 2017, med tanke på det stora antal kvinnor som skulle kunna vara ledare med hjälp av deras utbildning. Dock påvisar ledarskapstrender motsatsen i många länder. Det finns få nationer som nästan har lyckats jämna ut antalet män och kvinnor i ledning, men även inom de positioner där kvinnor är ledare, är de ändå underlägsna manliga ledare när det kommer till löneskillnader. Studien visar att könsskillnader inom ledarskap kan redovisas genom olika skäl. Från interpersonella relationer till sociala förväntningar samt skillnader i uppfattningar och ledarstilar kan män och kvinnor vara annorlunda ledare (Stelter, 2002).

Varför skulle män och kvinnor som utför samma typ av arbetsuppgifter få sina insatser värderade på olika sätt? Och varför har kvinnor svårare att nå ledarpositioner än män? Stelters (2002) presenteras flera teoretiska modeller framtagna i försök att förklara dessa tendenser i samhället. En teori som författaren redogör för i studien kallas ”glastaket” och är skapad av Boatwright & Forrest (2000). Denna teori beskriver att anledningen till att kvinnor är begränsade från att bli jämlika män i ledarskapsvärlden beror på samhällets perspektiv och en förutfattad uppfattning om vilka egenskaper en lämplig och framgångsrik ledare bör behärska. Här skiljs det mellan kvinnliga och manliga egenskaper, genom generalisering av vilka egenskaper som oftast förekommer hos de olika könen. Argumentet för detta talar för manligt beteende och mansorienterade egenskaper som grundläggande för att ledaren ska kunna utföra sina arbetsuppgifter korrekt (Stelter, 2002). I en annan studie beskriver istället Eagly och Karau (2002) hur en framgångsrik ledare förväntas vara. Fokus riktas till det kvinnliga könet och varför samhällets syn på potentiella kvinnliga ledare inte är så positiv. Studien visar att det är enklare för omvärlden att hitta ”fel” egenskaper kopplade till kvinnor, än ”rätt” egenskaper som är relaterade till män (Eagly & Karau, 2002).

Samhällets konstruktion av manligt ideal för ledarskap har lett till att kvinnor som vill nå ledarpositioner förväntas ”leva upp” till de krav som överensstämmer med manligt uttryck för ledarskap och dominans (Stelter, 2002). En kvinna som har för manligt beteende är däremot inte accepterat av samhället, vilket medför att kvinnor oftast inte vågar konkurrera med män i områden där män redan har fler fördelar. Gränsen för tillåtet kvinnligt beteende i

ledarskapssammanhang kan beskrivas som en ”tunn tråd”. Det syftar på att en kvinna borde uppträda kvinnligt men inte för feminint och manligt men inte för maskulint (Eagly & Karau, 2002). Karaktärsdrag som riktas mot det manliga könets fördel utifrån genusperspektivet i ledarskapspositioner beskriver maskulint ledarskap som uppgiftsorienterat. Med en hög grad av självsäkerhet, ger detta ett intryck av dominans och styrka. Faktorer som kroppsspråk, ton i kommunikation och klädsel utgör också en stor del av hur ledaren uppfattas av medarbetarna. Kvinnor har biologiskt sätt mildare röst, mjukare kroppsspråk och ett attraktivt utseende. När det kommer till att leda medarbetare, har de oftast en ledarstil som är mer demokratisk med större utrymme för medarbetarnas åsikter i beslutsfattande. Detta ses som en nackdel, då det finns en förutfattad uppfattning om att dessa egenskaper får en ledare att framstå som mindre självsäker och därmed inte tas på lika stort allvar (Stelter, 2002).

3.8.1 Stereotyper

I en studie genomförd av författaren Fiske (1993) presenteras en teori om ömsesidig interaktion mellan makt och stereotyper. Begreppet stereotyper är enligt Fiske (1993), ett ordval som används för att kategorisera människor i olika grupper, baserat på personligheter och beteenden. När vi talar om stereotyper är det antingen kring fördomar eller diskriminering, som bildas när en situation uppstår. Fördomarna är effekten av intrycket som skapas av en person vid olika situationer. Diskriminering är baserat på ett beteende, och resulterar i diskriminerande åsikter om en människas beteende. Fiske (1993) antyder att stereotyper även kan baseras på människors trosföreställningar. Samtidigt i en annan studie gjord av Kusterer (2008) beror trosföreställningar på vilken kategori individen tillhör samt attribut. Studien undersöker vilken typ av stereotyper som används i Sverige för att beskriva kvinnliga och manliga chefer och huruvida könsneutrala egenskaper används i beskrivningen av nödvändiga ledarskapsegenskaper. Enligt Kusterer (2008) visar undersökningen ett stöd för idén att manliga och kvinnliga chefer tolkas på olika sätt och oftast till fördel för kvinnliga ledare. Generellt visar dessa trosföreställningar att kvinnliga chefer betygsätts positivt och attribut precis som tillskrivs för manliga ledare. Vidare beskriver Fiske (1993) trosföreställningar ur två olika perspektiv, nämligen det deskriptiva- och normativa- perspektivet. Om en stereotyp är deskriptiv grundar det sig på hur människor beter sig i grupper, vad de föredrar samt vad deras kompetens består av. Det deskriptiva perspektivet beskriver stereotyper utifrån vad individer och grupper verkligen innehar. Ytterligare en studie genomförd av författaren Landy (2008) handlar det om att granska relevansen på forskning om stereotyper. Enligt Landy (2008) talar den normativa stereotypen om hur något eller någon bör vara, vilket skapar begränsningar och social kontroll. På så sätt talar den normativa stereotypen om vad och hur människor i grupper *bör* tänka, tycka samt bete sig. Med detta sagt, kontrollerar stereotyper människor och är därför en anledning till varför de har en aversiv påverkan på människor. Denna påverkan innebär att stereotypen hindrar individen från att bete sig på ett specifikt sätt eller engagera sig i något som anses vara felaktigt och otillfredsställande (Landy, 2008).

Stereotyper bygger på antaganden kring karaktärsdrag som särskiljer en individ eller grupp från majoriteten, det “normala” som vanligtvis förekommer. Anledningen till detta är för att människor är programmerade för att använda stereotyper vid beslutsfattande situationer som berör beteenden, attityder och attribut. Detta för att sådana stereotyper förser situationerna med

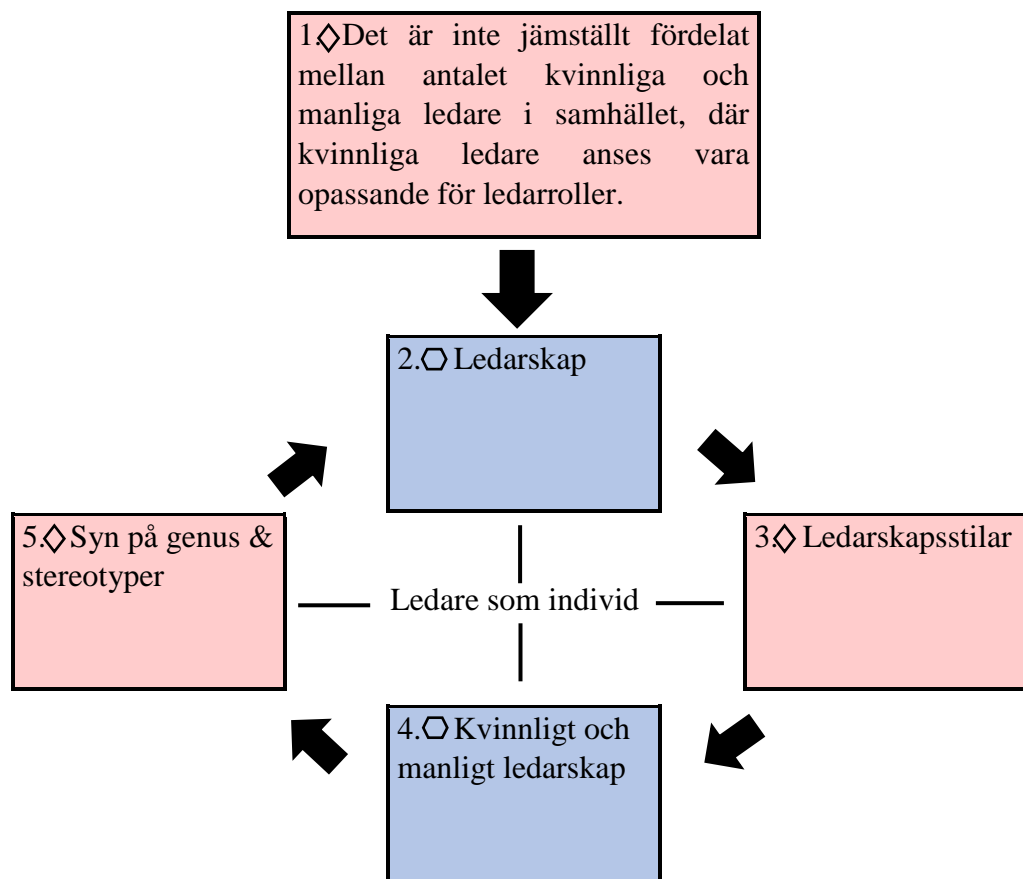
information som egentligen är svår att tillhandahålla. Genom detta sätt skapar människor kategorier och delar in människor beroende på demografiska egenskaper som ålder, kön, etnicitet, sexuell hållning och utbildning (Landy, 2008). Exempel på sådana grupperingar är kvinnor, amerikaner med afrikanskt påbrå, asiater, judar och homosexuella. Där stereotyper skapas för att människor ska ha en förutfattad mening gentemot en samhällsgrupp. Enligt det deskriptiva perspektivet förväntas kvinnor vara mer passande som lärare eller sekreterare, män förväntas vara maskulina, "african-americans" är bättre på att vara idrottare än att inneha en utbildning, asiater är bättre på matematik och judar är troligtvis den mest förmögna folkgruppen (Fiske, 1993). Det normativa perspektivets trosföreställning kring dessa grupper är exempelvis att kvinnor ska vara ödmjuka, män bör vara stränga, "african-americans" bör vara spontana i sitt handlande, asiater ska vara bra på matematik och judar ska bära på mycket pengar (Landy, 2008).

När det kommer till ledarskap skapas flertal föreställningar kring hur kvinnliga respektive manliga ledare utövar ledarskapsrollen. Ur den stereotypiska synvinkeln skiljer sig manligt och kvinnligt ledarskap åt (Johnson m.fl., 2008). Deskriptiv bias uppstår när kvinnorollen avviker från ledarrollen, vilket innebär att kvinnor inte behärskar karaktären eller de nödvändiga egenskaperna som en ledarroll kräver. En normativ bias förekommer när en kvinna anpassar sitt ledarskapsutövande till en mer maskulin ledarskapsstil, vilket går emot de skapade förväntningarna på den kvinnliga könsrollen. Vilken bias som än skapas, är den kvinnliga ledaren utvärderad negativt (Eagly & Karau, 2002). Skillnaderna mellan föreställningarna av manliga och kvinnliga ledare inom organisationer är att kvinnor är mer demokratiska och mer sociala än män. Eagly & Karau (2002) beskriver även att de fördomar som förekommer kring ledarskap är att en ledare anses vara mer kontrollerande, bestämd och självsäker i sitt handlande genom att exempelvis vara dominerande. Medan en kvinnlig ledare fokuserar på medarbetarnas välmående, är sympatisk, känslig och hjälpsam (Eagly & Karau, 2002). I studie utförd av författarna Johnson, Murphy, Zewdie och Reichard, (2008) identifieras nuvarande manliga och kvinnliga ledarprototyper och bevis på beskrivna fördomar i samband med kön vid utvärdering av ledare. Ett frågeformulär utdelas där deltagarna begärts att antingen lista egenskaper hos manliga eller kvinnliga ledare. Deltagare tilldelades slumpmässigt en av dessa listor. Utifrån genomförda undersökningar och analyser uppfattas manliga ledare vara mer effektiva än kvinnliga ledare. Det faktum att manliga ledare i allmänheten är mer effektiva i kombination med kraven som kvinnliga ledare har när det gäller deras beteende, förklarar varför färre kvinnor når topp ledarposition. Andra stereotyper av ledarskap kontra kvinnlig ledare är att kvinnligt ledarskap bygger på omtänksamhet och känslighet för omgivningen ledaren verkar i. Däremot är föreställningen av ledarskap maskulint, diktatorisk och stark genom makt, vilket anses vara närmare ett manligt ledarskap. När det kommer till ett effektivt ledarskap utövande förväntas en kvinnlig ledare vara känslig och stark, varav en manlig ledare endast behöver framstå som stark (Johnson m.fl., 2008)

3.9 Analysmodell

Vi har skapat en analysmodell för att sammanfatta teorin och tydliggöra hur alla delar i studien hänger ihop. Denna egenskapade analysmodellen skall visa vilka aspekter som påverkar ledarskap och genusperspektivet. Modellen visar även att det finns ett samband mellan

ledarskap och genus. För att kunna presentera kvinnligt och manligt ledarskap samt genusperspektivet på det, är det viktigt att i första hand titta på ledarskap i organisationen och de ledarskapsstilarna som både kvinnliga eller manliga ledare besitter. Därefter för att kunna identifiera genus har vi tagit ett perspektiv på detta och därmed tagit hänsyn till stereotyper mellan kvinnor och män i en ledarposition. Till slut utifrån det empiriska data som presenterat, vill vi även komma fram till ledares uppfattningar och erfarenheter i en ledarposition. Modellen består av färgerna blått och rosa, därför att det speglar färgerna som samhället konstruerat för att beskriva flicka som i den ”rosa” färgen och pojke som i den ”blå” färgen. Med tanke på att vi behandlar en genusfråga med koppling till stereotyper vill vi presentera kvinnor med färgen rosa och män med färgen blå.



◇ Rosa färg

◇ Blå färg

4. Empiri

I empirikapitlet presenteras det insamlade data för att kunna uppfylla studiens syfte och besvara forskningsfrågan. Det insamlade data består av intervjuer som vi har utfört och kommer vara underlag för de följande avsnitten analys och tolkning samt slutsats. Vår genomförda intervjuguide och analysmodell ger en vägledning och hjälper oss att följa vår studies tema och den röda tråden. Uppbyggnaden av det empiriska avsnittet kommer att struktureras efter den teoretiska referensramen. De olika teman som förekommer i teoretiska referensramen kommer att användas för att underlätta för läsaren och för att en röd tråd ska kunna följas igenom texten. För att tydliggöra respondenternas svar kommer vi att dela upp och namnge kvinnlig ledare 1, kvinnliga ledare 2, manliga ledare 1, manlig ledare 2 och så vidare.

4.1 Ledarskap

4.1.1 Ledarskap ur kvinnliga ledares perspektiv

För samtliga respondenter beskriver dem att ledarskap innebär mycket och uppfattas olika beroende på personligheter, uppfattningar samt erfarenheter. Den första intervjuade respondenten var en kvinnlig ledare från en organisation inom restaurangbranschen. Enligt respondenten handlar ledarskap om att ge både en positiv och en konstruktiv feedback till medarbetarna, detta för att hjälpa medarbetarna att utvecklas. Respondenten förklarade även att det är viktigt att vara en positiv förebild i alla situationer. Den andra kvinnliga ledaren inom bank och finansbranschen anser att ledarskap är både att vara en idrottsmänniska men även en lagsport. Detta förklarar hon genom att tala om att ledarskap handlar om tydlighet, glädje, god hälsa och hög prestationsnivå. Vidare till den tredje kvinnliga respondenten inom detaljhandel, betyder ledarskap att vara närvarande och att beakta möjligheter hos de anställda. Det handlar mycket om att vara osjälvisk och fokusera på vad medarbetarna vill uppnå.

Ledarskap för mig är att vara en bra förebild, att jag själv kommer i tid, har rena kläder, uppsatt hår och inga smycken. Att vara en förebild i alla lägen. - Kvinnlig ledare 1

Ledarskap är mycket att vara tydlig, sprida glädje för detta resulterar i att både jag som ledare mår bra men även medarbetarna samtidigt som en hög prestationsnivå uppnås. - Kvinnlig ledare 2

Det är viktigt att vara osjälvisk genom att koppla bort vilka möjligheter man själv ser hos medarbetare och vad företaget ser och vill. Istället ska man försöka söka sig till vad individen vill.
– Kvinnlig ledare 3

Inom ledarskap är även egenskaper hos ledaren avgörande för hur de agerar inom sin ledarroll samt uppfattas av sina medarbetare. Den kvinnliga ledaren inom restaurangbranschen identifierar sig själv som en lärare, då hon är närvarande för att utbilda och hjälpa sina medarbetare. Hon tror även att sina medarbetare uppfattar henne som en bra ledare, med anledningen att hon ständigt försöker att skapa en god arbetsmiljö där medarbetare trivs på arbetsplatsen. Den andra kvinnliga ledare berättar även att hennes främsta egenskaper är att

vara närvarande och tillgänglig. Hon identifierar sig själv som en glad och entusiastisk chef. Respondenten anser att hennes medarbetare uppfattar henne som en positiv ledare. Den tredje kvinnliga ledaren har som egenskaper att vara öppen, omtänksam och en god lyssnare. Hon identifierar sig själv som personlig, vilket resulterar i att medarbetarna vet väldigt mycket om henne som person. Detta leder till att de anställda kan anförtro henne och respekterar henne som ledare.

Jag tror att de uppfattar mig som en bra ledare, för att vi har en bra relation till varandra. De vet att jag finns tillgänglig för att hjälpa dem och jag vet att de finns tillgängliga för att utföra arbetsuppgifterna och på så sätt bedriva organisationen. – Kvinnlig ledare 1

Jo, men att vara närvarande och tillgänglig är min ledstjärna. Jag brukar låta min kontorsdörr stå på glänt för att visa mina medarbetare kan nå mig när som helst.
– Kvinnlig ledare 2

Jag är mycket min privata person i mitt ledarskap, för att i slutändan är jag en människa precis som de och inte bara en ledare. - Kvinnlig ledare 3

En utmaning med ledarskap kan vara kommunikationen med medarbetarna anser den första kvinnliga respondenten, då det gäller att vara tydlig med det budskap som ska framföras. Det är viktigt att visa jämställdhet och kommunicera på ett enda sätt med alla medarbetare. Annars är det lätt hänt att missuppfattningar uppstår mellan medarbetare och ledare när ledaren försöker kommunicera. Speciellt om arbetsplatsen består av många unga människor som anställda, då är det mer känslor inblandade och ungdomar kan reagera på olika sätt jämfört med vuxna. Sociala relationer till de anställda anses enligt respondenten vara en viktig aspekt inom ledarskap. Med det menar hon att ledaren ska vara personlig till en viss gräns, men samtidigt hålla sig inom sin titel som ledare. Den andra kvinnliga respondenten hävdar att det kan vara svårt att hinna med alla arbetsuppgifter och personalen samtidigt. Ibland upplever hon att som ledare är hon aldrig tillräcklig, därför att hon strävar ständigt efter att prestera på en hög nivå. Sociala relationer till de anställda är väldigt nära, det skiljer inte mellan arbetsrollen och hur ledaren är som person utanför arbetet. Däremot anser den sista kvinnliga respondenten att det är en utmaning med att möta medarbetare där de befinner sig i sin arbetsroll. För att det kan exempelvis vara svårt att motivera medarbetare som inte har passion för sin arbetsroll. Hon har en vänskapsrelation med sina medarbetare då hon tidigare har varit deras kollega samt att det är även hennes vänner utanför arbetet. På samma sätt är hon sträng och bestämd i sin ledarroll när det krävs.

Det är väldigt viktigt att vara tydlig och specifik i kommunikationen, sånt kan missuppfattas och det finns många unga. Därför är det av stor betydelse att visa att alla är lika värda och man inte tror att man favoriserar.
- Kvinnlig ledare 1

Jag försöker att vara lite personlig, men inte för nära eller bossig heller. Jag tror även att man får respekt genom att vara lite avslappnad och snäll ibland också, och inte peka med fingret alltid. - Kvinnlig ledare 1

Jag vill alltid försöka hinna med allt och alla, men samtidigt känner man sig själv otillräcklig, speciellt i min ledarposition. Jag vill kunna avsluta varje arbetsdag med att känna att jag har gjort ett bra jobb, hela dagen.
-Kvinnlig ledare 2

Jag tycker att det är svårt att möta människor där de är i nuläget. Är det medarbetare som arbetar för att tjäna pengar och inte för att de brinner för sitt arbete är det svårt att motivera dem. Det är viktigt att ha en öppen dialog med arbetare som inte endast innebär jobb. - Kvinnlig ledare 3

När gäller konflikthantering utgår den första kvinnliga ledaren inom restaurangbranschen ifrån att diskutera problemet som har uppstått individuellt. Samtidigt som hon lägger stor vikt på att alla inblandade får berätta vad konflikten handlar om och hur den uppstod. Den andra kvinnliga respondenten löser konflikter genom att identifiera problemet direkt och därefter försöka lösa konflikten med de inblandade personer. Vid konflikthantering anser den tredje respondenten att lösningar på konflikter sker genom kommunikation och förståelse för att lösa problemet och därefter gå vidare. När en konflikt uppstår med en kollega anser hon att de befinner sig på samma nivå, därför resulterar det i att konflikten är odramatisk och löses genom feedbacks modeller.

Jag brukar alltid höra alla sidor från alla personer genom att prata med varje person individuellt på mitt kontor. - Kvinnliga ledare 1

Jag är inte konflikträdd och därför tar jag saken i stunden. - Kvinnlig ledare 2

Jag är inte alls konflikträdd, men vid en konflikt med en kollega har vi en så god vänskapsrelation som gör det odramatiskt i de flesta fall. Sedan kan det även finnas situationer då jag är förbannad, men det accepterar de på grund av vår goda relation. - Kvinnlig ledare 3

Vid beslutsfattande frågor får medarbetarna delvis delta, rör det sig kring frågor som påverkar det dagliga arbetet och restaurangen i praktiken så får medarbetarna ge förbättringsförslag förklarar den första respondenten. Om det är däremot frågor som påverkar företaget i stort får ledaren fatta besluten på egen hand. Det finns alltid stöd att hämta inom företaget om det är en fråga som ledaren inte kan behandla, då finns regionchefen till hjälp som antingen ger riktlinjer för restaurangchefen att följa eller tar över fallet helt. Enligt den andra respondenten vill hon att medarbetarna medverkar i beslutfattande situationer, dock begränsas hon av lagar och regler i vissa beslut. Den tredje respondenten talar om att medarbetarna bestämmer mer än vad hon gör. Anledningen till detta är att hon inte befinner sig i det vardagliga arbetet, därför anser hon att de har mer kunskap kring vad som kräver förbättring.

Eftersom att medarbetarna är de som finns ute på golvet i restaurangen, så tar jag gärna del av deras åsikt och förslag på förändring, då de vet bäst vad som saknas i arbetet. - Kvinnlig ledare 1

Jag gillar att ha med mig min personal i beslut. Är det något jag tycker är viktigt tar jag med mig förslaget hela vägen, är det inte aktuellt då gör jag inte det. - Kvinnlig ledare 2

Mina medarbetare har mer koll och bestämmer mer än vad jag gör. För att de är mer ute på golvet än vad jag är. Ibland kan det handla om små förändringar som betyder mycket för de. – Kvinnlig ledare 3

Alla har olika utvecklingsresor genom sina verkställande år, vissa ledare har genom utbildning uppnått en ledarposition, medan andra ledare har arbetat sig upp från att vara medarbetare till ledare inom organisationen. Den första kvinnliga ledaren började när hon var i tonårsåldern som medarbetare. Under den tiden erhöll hon ständigt nya kunskaper och erfarenheter till dess hon förtjänade att vara ledare. För att besitta den ledarskapsroll hon har idag har hon utbildat sig genom företagets interna ledarskapsutbildningar. Hon har utvecklats genom att bli mer självsäker som ledare, vilket gör henne mer stabil som ledare. Är det någon förändring som behöver ske bör företaget erbjuda fler ledarskapsutbildningar. På så sätt utvecklas både hon som ledare och medarbetarna. Den andra kvinnliga ledaren har också arbetat sig upp till en ledarskapsposition. Hon berättar att bank och finansbranschen erbjuder framtida potentiella ledarutbildningar för att förbättras och utvecklas i sin ledarskapsposition. Hon strävar efter att vara mer tillgänglig och är genuint intresserad av både personal och kunder. Hennes nästkommande utmaning när det kommer till personlig utveckling är att förstå företagsaffärerna bättre då hon endast behandlat den privata. Den tredje kvinnliga ledaren började som medarbetare på företaget inom detaljhandeln och erbjöds snabbt en intern ledarskapsutbildning. Hon anser att personalutveckling är viktigare än personlig utveckling, då en positiv utveckling av personalen innebär för henne en personlig ledarskapsutveckling. Det hon vill förändra i sitt ledarskap inom organisationen är att det skapas mer tid för medarbetarsamtal därför att i nuläget finns det inte sådana förutsättningar. Dessutom vill hon skapa en trygghet bland sina medarbetare som visar att hon alltid finns tillgänglig om de behöver henne.

Jag har själv varit medarbetare och jobbade mig upp genom att lära mig nya saker hela tiden. Jag tror att jag har min ledarposition idag tack vare mina erfarenheter. Samtidigt känner jag att jag behöver mer ledarskapsutbildningar främst för att jag inte kan det teoretiskt endast i praktik men även för att ge mer till organisationen. – Kvinnlig ledare 1

Min karriär började som medarbetare inom banken. Banken är duktig på att se potentiella ledare, stödja samt hjälpa dem att växa inom sin ledarskapsroll, därför har jag arbetat mig upp genom 'the hard way' till den ledarroll jag besitter idag. När det kommer till vidareutveckling vill jag lära mig mer om företagsaffären, då jag i alla mina år arbetat på den privata sidan. – Kvinnlig ledare 2

Jag började som medarbetare inom detaljhandeln men erbjöds snabbt en ledarroll och därmed ledarskapsutbildningar internt. Detta är något jag bär med mig i vardagen då jag utövar mitt ledarskap. Jag använder mig bland annat av förändringskurvor och feedbackmodeller. – Kvinnlig ledare 3

Något som spelat stor roll i min utvecklingsresa är att jag förstår hur det är att vara medarbetare, vilket inte alla ledare förstår. Därför beror min utveckling på hur min personal utvecklas. – Kvinnlig ledare 3

4.1.2 Ledarskap ur manliga ledares perspektiv

Den första manliga ledaren arbetar inom restaurangbranschen och berättar att ledarskap innebär att vara en förebild och behandla alla som han själv vill bli behandlad. Det är viktigt att tänka på andra, därför att det underlättar arbetet och hanteringen av situationer förbättras. Det är även av stor betydelse att ansvara för sin arbetsroll. Enligt vår andra manliga respondent inom bank och finansbranschen, innebär ledarskap att utveckla och motivera andra medarbetare mot gemensamma mål. Den tredje respondenten arbetar inom detaljhandeln och ledarskap för honom består av två delar. Första delen handlar om att driva verksamheten och utveckla den. Andra delen fokuserar på att utveckla människor som individer men även för organisationens framgång.

Ledarskap är att vara en bra förebild, man ska leverera genom att leva upp till sin ledarroll. - Manlig ledare 1

ledarskap för mig handlar mycket om att utveckla andra och motivera en grupp för att gå mot gemensamma mål. - Manlig ledare 2

Det är viktigt för mig att få verksamheten att fungera och att medarbetarna utvecklas. - Manlig ledare 3

De egenskaperna som identifierar den första manliga respondenten är ärlighet, han anser att det är en grundläggande aspekt inom ledarskap. Vidare upplever han att medkänsla för andra är betydelsefullt och beskriver sig själv som hjälpsam och snäll mot personalen, vilket utvecklar goda relationer mellan ledaren och medarbetare. Samtidigt påpekar han att om arbetsuppgifterna inte genomförts som planerat, kan han agera strängt. Han upplever även att medarbetarna ser honom som en säkerhet med lösningar till problem som kan förekomma i olika situationer. De egenskaper som den andra manliga respondenten beskrev var tydlighet och närvarande för att hjälpa alla. Att vara tillgänglig och engagera sig in på medarbetarnas synpunkter om något och lyssna är huvudsakliga aspekter. Ledaren påpekar att han drivs mycket av att utveckla kunskaperna och vill ständigt lära sig nya saker. Lika mycket drivs han även av att skapa bra relationer till alla på arbetsplatsen, därför att det är intressant att veta vad kollegorna gör och hur de fungerar. Som en manlig ledare uppfattas han som en ambitiös och framåtriad person, med strävan att nå uppsatta mål. Den tredje manliga respondenten uppfattas av personalen som målinriktad, har tydliga prioriteringar och är informell. Därutöver anser han att kommunikation är en viktig egenskap, där förmågan att kommunicera och dela information främjar tydlighet och förståelse mellan ledare och medarbetare på arbetsplatsen. Han identifierar sig själv som närvarande, aktiv, ställer höga krav på sig själv och medarbetare,

samtidigt som han skiljer på vad som presterats och vad som behövs presteras. Därutöver anser han att det är av betydelse att befinna sig på plats och arbeta för medarbetarna.

Så länge saker och ting fungerar är chefen nöjd, fungerar det inte spelar det ingen roll vem eller vilken relation jag har till personen, jag är arg! -
Manlig ledare 1

De är säkra när jag är på golvet, de kallar mig för problemlösaren, då de har hjälp på plats hela tiden. – Manlig ledare 1

Man måste vara tydlig och finnas alltid på tillgänglig på kontoret, något jag har behövt träna mycket på hela tiden. – Manlig ledare 2

En bra kommunikationsförmåga går ut på att prata med alla på ett sätt som alla förstår... jag vill hjälpa mina medarbetare att växa professionellt och som individ... – Manlig ledare 3

Vi har en bra blandning av både formella och informella ledare... hur vi gör saker lugnt, sansat och metodiskt eller pang på och leverera resultat...jag är mer resultat inriktad. - Manlig ledare 3

Utmaningar som den första manliga respondenten upplever som ledare är att hantera människor, därför att individer är olika och har olika attityder och värderingar. Ledaren påstår även att människor styrs av känslor som i de flesta fall är okontrollerbara. Den sociala relationen som ledaren har till medarbetarna är nära, därför kan medarbetarna uttrycka sig med frihet. Däremot utgår ledaren under vissa omständigheter från en bestämd förhållningspunkt. Vidare hävdar den andra manliga respondenten svårigheter med att meddela negativa besked till kunder, men samtidigt är det viktigt att hantera detta direkt. Den tredje respondenten finner den största utmaningen att hantera mentala spärrar. Detta för att han förklarar att det fysiska arbetet inte är svårt att genomföra, men det psykiska arbetet däremot kräver förståelse och närhet till medarbetarna genom att följa upp deras arbetsgång och motivera. Den sociala relationen till de anställda är positiv, vilket han tror beror på att de har arbetat tillsammans från start. Dessutom förklarar han att i överlag anställer de personer inom olika avdelningar. Detta innebär att de anställda har endast kunskaper inom den avdelningen de arbetar på. Därför har arbetsplats gjort en förändring där alla anställda har en "kombitjänst", det vill säga alla kan arbeta på alla avdelningar. Han påstår att detta är den främsta anledningen bakom arbetsgruppens starka sammanhållning och gemenskap.

Det är svårt att hantera människor för de har känslor och bär på olika erfarenheter och bakgrund. Man kan hantera maskiner för man vet hur de fungerar, men människor kan man inte alltid förstå sig på och hantera. –
Manlig ledare 1

De kan säga till mig att jag har fel och uttrycka sig fritt, för de vet att jag accepterar deras kritik. – Manlig ledare 1

Jag gillar inte att ge dåliga besked, tycker det är fruktansvärt, men man måste ta tag i det. – Manlig ledare 2

Det fysiska arbetet klarar man av genom att använda rätt dataprogram och följa rutiner, men att hantera mentala spärrar är en riktig utmaning. – Manlig ledare 3

När det handlar om konflikter på arbetsplatsen anser den första manliga respondenten att konflikter hanteras genom att skapa utrymme för att tala och diskutera vad som har skett. Ledaren förklarar att konflikthantering utgörs av tre steg: lyssna på alla parter, observera och lösa. Däremot enligt den andra manliga respondenten har det inte varit någon som helst konflikt med kollegorna. Respondenten menar att han som person har lätt att anpassa sig, men skulle det uppstå problem är det viktigt att diskutera det enskilt på kontoret. Vidare berättar den tredje respondenten att problem och konflikter mellan medarbetarna eller med avdelningschefer löses effektivt genom att diskutera problemet.

Jag lägger stor vikt på att ge rum för talan och försöker undvika att personer pratar i mun på varandra. Det är viktigt att lyssna på vad alla parter har att säga. – Manlig ledare 1

Aldrig haft konflikt med kollegorna, jag är lätt för att anpassa mig. Respekterar vad andra tycker och helst tycker jag att man kan lösa konflikter genom att prata med varandra. – Manlig ledare 2

Att hantera en konflikt göra man bäst genom att riva av plåstret och säga det som det är på ett snyggt sätt. – Manlig ledare 3

Vid beslutsfattandefrågor bedömer den första respondenten att personalen får medge sin åsikt kring beslut som rör det vardagliga arbetet, men vid problem är det endast ledaren som tar ställning och bestämmer. Inom bank och finansbranschen hävdar den andra manliga respondenten att beslut från själva organisationen kan inte påverkas av medarbetarna. Utan det gäller att förhålla sig efter situationen. Frågor som medarbetarna tar del av och vill besluta om beror mest på hur allvarliga omständigheterna är. Den tredje respondenten anser att medarbetarnas åsikter och förslag är värdefulla, men inte på ett sätt som är relevant för verksamheten, då de utifrån sin arbetsroll inte har ett helhetsperspektiv som ledaren.

Jag är chef och bestämmer hur arbetet ska struktureras upp och gå till, men om det rör sig kring beslut som påverkar medarbetarnas arbetsrutiner och miljö får de ge förslag, men i slutändan är det jag som har kontroll. – Manlig ledare 1

Det är lite beroende på situationen, är det exempelvis nånting från uppe i organisationen. Är det viktigt att bara förhålla sig till det och inte sätta sig i det. – Manlig ledare 2

Enligt den första manliga respondenten har utvecklingen varit enorm och drastisk. Hans ledarskap startade först efter sju år som medarbetare. Utvecklingen består av både språkmässiga kunskaper och förbättring av kompetenser kopplade till ledarskap. Vidare vill han utveckla sin ledarroll genom att lära känna sina medarbetare bättre samt skapa motivationsfrämjande faktorer. Enligt den andra manliga respondenten handlar den personliga utvecklingen om att

hjälpa andra och försöka lösa problem på olika sätt. Det är en skillnad från att vara en vanlig medarbetare till att börja arbeta i en ledarposition, därför att ledarrollen kräver från en att vara rak och tydlig samt visa ansvar. Den tredje respondenten har personligen utvecklats oerhört mycket. Redan från första arbetsdagen var han inställd på att fortsätta sin ingenjörutbildning och arbetet endast var som extrajobb. När företaget erbjöd honom en ledarposition, insåg han att det är vad han vill arbeta med. Respondenten har även utvecklats från att vara först en gruppchef till en avdelningschef och strävar efter att i framtiden uppnå en central ledarposition.

Jag ville inte arbeta vidare inom denna bransch, men när min chef såg potential till att vara ledare i mig så tog jag alla möjligheter som erbjöds.

– Manlig ledare 1

Jag vill lära känna mina medarbetare och deras behov mer, på så sätt kan jag skapa mer motivation i restaurangen och få fler anställda att ha detta arbete en längre tid istället för en viss period... Det gör att jag motiveras till att förbättra mig som ledare. – Manlig ledare 1

Jag vill ju alltid hjälpa andra, lite för mycket också. Man vill alltid försöka hitta nya och olika lösningar på problem, men man är också tvungen att vara rak och tydlig med det. – Manlig ledare 2

Idag är mitt jobb heltäckande och det är det jag själv gillar och vill hålla på med. – Manlig ledare 3

4.2 Ledarskapsstilar

Enligt både de kvinnliga och manliga respondenterna beror ledarskapsstilar till största del på hur ledaren är och hur hen hanterar ledarskap. Det finns flera olika aspekter som både manliga och kvinnliga ledare värdesätter, vilket även framhäver olika stilar som de väljer att följa. Därmed utgår fem av sex respondenter från flera ledarskapsstilar och anser att man ständigt behöver anpassa sitt ledarskap till personer och situationer. Därför är den situationsanpassade ledarstilen en av de ledarskapstilar som dessa fem av sex respondenterna följer. Den första kvinnliga respondenten använder sig även av den transaktionella ledarskapsstilen, då den innebär att ledare prioriterar medarbetarnas välmående och arbetar ständigt med att främja motivation. Den andra kvinnliga respondenten följer därutöver sig av den kommunikativa och stödjande ledarskapsstilen. Denna ledarskapsstilen innebär att vara tillgänglig, kommunicera öppet för att förmedla sitt budskap och stödja genom att vara närvarande. Den tredje kvinnliga respondenten följer både den transaktionella och delegerande ledarskapsstilen, vilket innebär att hon vill motivera och berömma sina medarbetare, men samtidigt låta de vara självständiga och delta i beslutfattande frågor. Å andra sidan enligt den första manliga respondenten inriktar han sig själv mot den transformativa ledarskapsstilen. Detta gör han genom att vara självständig, ambitiös samt ställa höga krav på sig själv som ledare men även på medarbetarna. Han är även väldigt kontrollerande i sitt ledarskap, vilket är en del av den auktoritära ledarskapsstilen. Därmed anser den andra manliga respondenter att det är viktigt att följa riktlinjer och vara försiktig med hur både arbetsuppgifterna och ledarskapet bedrivs. Vilket även hänvisar till den auktoritära ledarskapsstilen där ledaren vill följa tydliga riktningar samt utveckla sina medarbetare mot gemensamma mål. Ledare behöver inte följa en ledarstil för att utöva sitt ledarskap, berättar den tredje respondenten. Med det menar respondenten att som ledare följer

han riktlinjer och värderingar som företaget har skapat för ledare, men det är personlighetsbaserat.

Ett sätt som jag jobbar med motivation är genom en motivationstavla som jag har pysslat ihop, där vi tillsammans utse månadens medarbetare. – Kvinnlig ledare 1

Jag är nog både och stödjande och kommunikativ i mitt ledarskap. Jag försöker alltid finnas här för personal och kunder. – Kvinnlig ledare 2

Jag följer ju eller försöker anpassa mig nu lite, men jag jobba mycket med att vara 'supportive'. Samtidigt är jag dålig på att ge direktiv, men försöker vara så stödjande som möjligt. – Kvinnlig ledare 3

Jag gillar att ha kontroll och veta exakt vad som pågår, men jag vill också att min personal är motiverad och mår bra så att arbetet blir bra utfört. – Manlig ledare 1

Att man har ett tydligt tänk för hur det skall drivas och utveckla personalen. - Manlig ledare 2

Riktlinjerna och värderingarna som företaget har skapat, har jag som utgångspunkt i mitt ledarskap...men samtidigt 'lika många ledare som vi är inom företaget, lika många olika personligheter har vi'... – Manlig ledare 3

4.3 Genusperspektiv på ledarskap

4.3.1 Genus ur kvinnliga ledares syn

Utifrån de intervjuade respondenterna upplevs könsfördelning som något väldigt intressant och viktigt ämne inom ledarskap. Det framkommer många olika åsikter och tankar kring jämställdhet och genusperspektiv från kvinnliga och manliga ledare. Den första kvinnliga respondenten är restaurangchefen, där hon talar om att företaget har en jämn könsfördelning mellan manliga och kvinnliga chefer samt medarbetare. Hon anser att jämställdhet bland könen är en betydande faktor för att arbetet ska fungera. Däremot var det förut fler kvinnliga ledare än manliga ledare inom bank och finansbranschen, enligt den andra kvinnliga respondenten. Idag har denna bransch en jämn fördelning av manliga och kvinnliga ledare, varav företagsdelen består av fler manliga chefer och privatsidan består av fler kvinnliga chefer. Hon menar även att en jämn fördelning av båda könen har en stor betydelse, trots att hon rekryterat fler män än kvinnor, då varje kön agerar och tänker olika i olika situationer. Den tredje kvinnliga respondenten informerar oss att specifikt det företaget har fler kvinnliga ledare än manliga ledare, men på global arena är det 48 procent kvinnliga ledare och 52 procent manliga. Däremot är företagets gemensamma mål globalt att år 2020 skall könsfördelningen bland ledarpositioner vara jämnt fördelat, det vill säga 50 procent kvinnliga ledare och 50 procent manliga ledare. Hon tror att kön är en av flera faktorer som är betydande för ledarskap, men även ålder och bakgrund. Detta

för att hon anser att ledarna skall spegla företaget de är agerande i till hur personalen, kunder och världen ser ut.

Jag tror att jämställdhet bland kön är viktigt för att arbetet ska fungera för alla. -Kvinnlig ledare 1

Ja, vi har en jämn könsfördelning trots att jag själv har anställt fler pojkar än flickor utan att vara medveten om det. Jämställdhet mellan könen har en betydelse för det är alltid bra med blandning... vi ser olika på olika saker... – Kvinnlig ledare 2

Förr var banken kvinnodominerat idag är det lika. Idag har vi fler kvinnliga ledare på privatsidan och manliga ledare på företagssidan... jag tror att det är så för att könen har olika intressen och attraheras av olika ledarpositioner. – Kvinnlig ledare 2

Vi har det nästan jämställd inom företaget i stort. Det har en stor betydelse men jag tror att grundidén är att företag ska ha ledare i olika åldrar, kön och bakgrund. - Kvinnlig ledare 3

Könsfördelningen är viktigt för att kunder och medarbetare ska ha något att känna igen sig i. – Kvinnlig ledare 3

Vidare berättar de kvinnliga respondenterna om situationer där de har uppmärksammat huruvida betydelsen av att vara manlig eller kvinnlig ledare haft en påverkan på hanteringen av situationen. Detta berättar de tre kvinnliga respondenterna genom att dela med sig av situationer där de har ifrågasatt problemet, uttryckt sig samt agerat.

Situation 1 kvinnlig ledare 1: Den manliga chefen sköter alltid tyngre arbetsuppgifter som den kvinnliga chefen också klarar av att utföra men genomför dem inte för att hon är en kvinnlig ledare. Sådana arbetsuppgifter är bland annat att lyfta tunga föremål, flytta möbler och laga maskiner. Den kvinnliga ledaren menar att hon inte förväntas bära på samma egenskaper som den manliga chefen, för att klara av att genomföra arbetsuppgiften korrekt.

Ibland tänker jag varför kan inte jag klara av att göra samma sak? Är det för att jag är kvinna? – Kvinnlig ledare 1

Situation 2 kvinnlig ledare 1: Det har skett en kulturkrock på en annan restaurang där en annan kvinna är restaurangchef. Det som hände var att restaurangchefen var en ung kvinnlig ledare, och majoriteten av medarbetarna på ett skift var män äldre än henne. Dessa medarbetare ansåg inte att de var tvungna att lyssna på henne eller följa riktlinjerna som hon skapat för organisationen. Anledningen till detta, berättade den kvinnliga respondenten, var att medarbetarna betraktade henne som mindre erfaren än dem för att hon är ung, och svagare än dem för att hon är kvinna och kommer inte kunna styra upp arbetet.

De vägrade lyssna på henne för att hon var yngre och av motsatt kön... det löste sig genom att regionchefen som är man fick lösa konflikten. – Kvinnlig ledare 1

Situation 1 kvinnlig ledare 2: När det kommer till beslutsfattande frågor och möten med överordnade chefer har den kvinnliga ledaren valt att ersätta sig själv med sin manliga kollega.

Det sker när nya beslut fastställs och den kvinnliga ledaren bedömer att personalen inte kommer att acceptera beslutet från henne, för att hon är en kvinnlig ledare. Då väljer den kvinnliga ledaren att lämna över det till sin manliga ledare som förmedlar budskapet och personalen accepterar det. En annan situation där den kvinnliga ledaren använder sin manliga ledare som hjälpverktyg för att förmedla sitt budskap är när hon ska genomgå ett möte med överordnade chefer, där förslag skall presenteras och beslut skall fastställas. Hon menar att om en manlig chef skulle presentera förslagen och fastställa besluten, skulle det prioriteras med största allvar, än om hon som kvinnlig ledare.

Jag känner att överordnade chefer inte kommer att acceptera mina förslag och beslut för att jag är kvinna... det är då lättare att vara man... han uppfattas mer seriöst. – Kvinnlig ledare 2

Situation 2 kvinnlig ledare 2: När banken bestämde sig för att avsluta kontantinsatser, kom en irriterad man till banken och ville klaga på detta till det dåvarande kvinnliga kassabiträdet. Den manliga kunden krävde att träffa chefen för att föra vidare ärendet. Den kvinnliga ledaren träffade kunden och när han insåg att även hon var en kvinna, begärde han att få träffa chefens chef. Den kvinnliga ledaren kallade på hennes chef, som också är kvinna, vilket kunden reagerade aggressivt på och drämde ner allt kontorsmaterial som fanns på borden.

Hade det varit en manlig chef som träffat den manliga kunden och talat med honom hade situationen varit lugn... det var inte det som kommunicerades men det var så jag kände och det var det svaret som kom fram. – Kvinnlig ledare 2

Situation 1 kvinnlig ledare 3: Den kvinnliga respondenten inom detaljhandeln upplever att det kan förekomma situationer, då de har lunchrast, där det blir överdominerat av män och vice versa. Vid manlig majoritet upplever den kvinnliga ledaren att kommunikationen kretsar kring manliga intressen, de hörs och uppmärksammas där språket innehåller mycket slangord. Samtidigt som när en kvinnlig majoritet träffas är det mycket skratt och konversationer om kvinnliga intressen och privatlivet.

Det kan bli manligt om de manliga kollegorna samlas och pratar ihop sig, men det kan också bli kvinnligt om de kvinnliga kollegorna träffas. – Kvinnlig ledare 3

Situation 2 kvinnlig ledare 3: Även inom detaljhandeln uppstår det ständigt situationer inom kundsupport, där medarbetare blir bemötta av kunder som upplevs underskatta kvinnliga ledare. Respondenten beskriver sådana kunder som äldre män runt 50-årsåldern, och tror att den bakomliggande anledningen till det är att de är äldre, det vill säga bär på mer kunskap och erfarenheter. Hon förklarar att de begär att träffa medarbetarens chef och väl när den kvinnliga ledaren dyker upp, ber kunden igen att träffa en manlig chef. När inte det är möjligt blir kunden missnöjd och uttrycker sig aggressivt verbalt.

När detta en gång hände och jag kom ut för att träffa kunden var hans kommentar 'Lilla gumman vet du verkligen vad du gör just nu? '. – Kvinnlig ledare 3

Vidare när vi frågade samtliga kvinnliga ledare om de ansåg att det finns någon skillnad mellan manligt och kvinnligt ledarskap fick vi varierande svar. Den första kvinnliga respondenten beskriver den manliga ledaren som mer bestämd och resultatinkriktad, medan den kvinnliga ledaren är mer personlig och utövar sitt ledarskap baserat på känslor. Den andra kvinnliga respondenten upplever att det finns en stor skillnad mellan kvinnlig och manlig ledare, både beteendemässigt men även hur de bemöts. Hon förklarar att en anledning till detta är att kvinnor och män agerar och tänker olika. Män komplicerar inte sina tankar samt förhåller sig enkelt och smidigt, medan kvinnor tolkar, analyserar och drar förhastade slutsatser kring frågor. Samtidigt anser hon att kvinnor har stora fördelar i sitt ledarskap därav av att de är mindre konflikträdde än män, men även att de lättare skapar en sammanhållning i sin grupp och leder dem mot ett gemensamt mål. Hon betonar även att kvinnliga ledare är mer omtänksamma, närvarande och tillgängliga. Samtidigt som hon upplever att manliga ledare inte finner behovet att vara närvarande för att påminna sin grupp om vad som bör göras. Utifrån sin långa arbetslivserfarenhet har hon uppmärksammat att manliga ledare har bråttom upp i sin karriärstege än vad kvinnliga ledare har, vilket hon kopplar vara en av anledningar till att privatsidan är kvinnodominerat och företagssidan mansdominerat. Vidare upplever den tredje kvinnliga respondenten att när hon var medarbetare har det varit bättre med en kvinna i ledarpositionen. Med det sagt, anser hon att kvinnliga ledare är inspirerande, mjukare och har mer kunskap om hur ledare skapar en god kommunikation. Hon uppfattar manliga ledare som ”fyrkantig”, alltså att en manlig ledare följer rutiner och bryter inte gränserna mellan befattningarna, med andra ord inte personlig i sitt ledarskap.

Kvinnor har en tendens att vara mer personliga och bry sig mer i sitt ledarskap än vad män gör ... manliga ledare tror inte att de behöver påminna någon om något, de förväntar sig att man vet... 'ska jag verkligen behöva återupprepa mig' ... – Kvinnlig ledare 2

Kvinnliga ledare frågar och tar hänsyn till svaren hon får exempelvis 'Vad föredrar du strategi x eller strategi y', medan en manlig ledare uttrycker sig och visar bestämt 'såhär är vår företagskultur och så arbetar vi, anpassa dig' ... – Kvinnlig ledare 3

Därmed när de tre kvinnliga respondenter uttryckte sina åsikter om de anser att genusperspektivet på ledarskap har någon påverkan på deras ledarposition, avvek den första respondenten från resterande. Den första respondenten upplever inte att genusperspektivet har någon påverkan på ledarskap, då hon antyder att ledarskap är individuellt och baseras på personligheter. Det håller inte den andra kvinnliga respondenten helt med om då hon förklarar att kvinnor har en utmaning när det kommer till ledarskapsutövande. Hon kopplar det till om hon befinner sig i en besvärlig situation, måste hon vara övertydlig med att det är hon som är ledare genom att vara arg och bestämd. Anledningen till det är att kvinnliga ledare måste motbevisa de stereotypiska föreställningarna som har skapats av samhället.

Med det menar hon att det ställs högre krav på kvinnliga ledare att bete sig på ett särskilt sätt jämfört med en manlig ledare. Parallellt till det anser den tredje kvinnliga respondenten att det är av betydande faktor att individen som ledare överhuvudtaget är medveten om vilket ledarskap som ledaren vill bedriva, för att sedan följa dess egenskaper. Däremot upplever hon att genusperspektivet påverkar ledarskapet genom att organisationen och samhället kräver mer tydlighet från kvinnliga ledare än manliga ledare.

Kvinnor granskas annorlunda och har högre krav på sig än en manlig chef... Saker man inte säger till en manlig chef, säger man till en kvinnlig chef. – Kvinnlig ledare 2

Kvinnliga chefer kan inte använda sin kvinnliga list och charm för att lyckas inom sin ledarroll, hon måste ha den övertydliga bestämdheten i sig som ledare 'Nu är jag chefen här och det är jag som bestämmer'. – Kvinnlig ledare 2

De kvinnliga respondenterna tar ställning och visar att de är ledare på flertal olika sätt. Den första kvinnliga respondenten inom restaurangbranschen utövar sin maktposition indirekt, det vill säga genom administrativt arbete. Hon bestämmer kring alla frågor som berör den specifika restaurangen i den staden. Däremot visar hon att hon bestämmer i restaurangen för sina medarbetare genom att ansvara för rekrytering, utbildning och schemaläggning. Den andra kvinnliga respondenten inom bank och finansbranschen gör det genom att vara tillgänglig, närvarande och övertydlig med vad hennes budskap är. Om inte detta budskap når fram i organisationen som planerat visar hon att hon är ledaren genom att tala om att hon är chef och det är hon som har sista ordet. Den tredje kvinnliga respondenten förklarar att majoriteten är kvinnliga ledare inom företaget i den staden, därför anser hon att hon inte är i behov av att visa makten hon bär på. Skulle hon däremot vara i en ledning med kvinnliga ledare som minoritet, då skulle de ta ställning som ledare genom kommunikation och tydlighet.

Jag visar inte att har makt, medarbetarna vet att jag är chefen... därför kanske det blir mer indirekt maktutövande. – Kvinnlig ledare 1

4.3.2 Genus ur manliga ledares syn
När det handlar om könsfördelning på arbetsplatsen upplever den första manliga respondenten att det är viktigt att medarbetarna arbetar lika mycket. Han hänvisade till en arbetssituation när han först började arbeta och berättade att de kvinnliga medarbetarna fick vara mycket vid kassan och arbetade sällan i köket. Detta anser han tyder på en fördelning där anses kvinnor passar in mot enklare arbetsuppgifter och män mot mer utmanande. Respondenten förklarar vidare att det har ändrats på detta och utbildat de kvinnliga medarbetarna för att de även skall arbeta i köket. Det är viktigt att inte särskilja medarbetarna, vilket innebär att alla skall utvecklas lika och kunna hantera arbetsuppgifterna lika. Vidare förklarar respondenten att organisationen har en jämställdhetspolicy som främjar trygghet och säkerhet mellan medarbetarna. Enligt den andra manliga respondenten har arbetsplatsen en jämn könsfördelning, vilket innebär att det inte skiljer i antalet anställda mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. Däremot anser han att vem som rekryteras beror inte alltid på kön, utan även ålder påverkar mycket och erfarenheten inom ledarskap. Med det menar han att det är viktigt att vilja sträva efter utveckling och på så sätt har ålder och tidigare erfarenhet en avgörande roll för ledarskapet. Allmänt verkar manliga ledare mer resultatnriktade och kvinnliga ledare mer empatiska. Det vill säga kvinnor visar

mycket medkänsla och gemenskap, en helhets bild av varje situation. Respondenten anser även att det är vanligtvis mer män som söker sig till högre ledarpositioner än kvinnor. Därmed bedömer den tredje manliga respondenten att det finns ett värde i mångfalden, det behöver inte bero på om det är en man eller kvinna, utan det är mer fokus på att rätt person efterfrågas.

Det spelar ingen roll om det är en tjej eller kille, alla som är köket ska lära sig att stå i kassan och alla på kassan ska lära sig också att vara i köket. – Manlig ledare 1

Jag tror absolut att man måste ha en jämn könsfördelning, men sen kan det inte alltid vara 50/50. – Manlig ledare 2

Man behöver ha vissa som har mer strävan på att utvecklas och på ett sätt har äldre erfarenheter där yngre människor kan stämma på och lära sig av. Vissa saker kräver att man bara tar beslut direkt och gå vidare. Det brukar män vara bra på tycker jag, kvinnor ser oftast på helheten av saker och ting. – Manlig ledare 2

Det finns ett värde i mångfald oavsett i vilken form den är, det måste alltså inte bara vara manligt eller kvinnligt, men det viktiga ändå är tjärnvärdet för vad det är vi söker. – Manlig Ledare 3

Den första respondenten beskrev en situation där han upplevt en tydlig könsfördelning. Det var när den gamla arbetsledaren från Afghanistan reagerade strängt på ett förslag från en kvinnlig medarbetare. Respondenten berättar att ledares kultur och bakgrund påverkar sådana situationer, därför att i Afghanistan har män mycket mer makt än kvinnor och det anses att alla förslag och beslut som genomförs sker endast genom en manlig ledare. Kvinnor och män kan reagera olika inom olika situationer, speciellt hur kvinnliga medarbetare bemöter kunder jämfört med manliga. Respondenten beskrev kvinnor som mer ödmjuka och trevliga än män vid kassan och kan hantera kunder i alla lägen.

Den andra manliga respondenten har upplevt två situationer varav en yngre kvinnlig anställd som arbetar med placeringar, uppfattades ibland av kunder som opassande för den arbetsposition hon besitter. Respondenten berättade även om en till situation där han tidigare haft en kvinnlig chef som strävade mycket efter att hjälpa alla i personalen. Detta resulterade i att det medförde svårigheter att slutföra arbetsuppgifterna självständigt. Där har den manliga respondenten bedömt att en manlig chef är mer lämplig i sådana situationer, då han upplever att män har en starkare beslutsförmåga och självständighet.

En situation som den tredje respondenten redogör för under intervjun är hur inställningen är när chefen arbetar med servering jämfört med en ung kvinnlig medarbetare. Respondenten förklarade även utifrån kundernas perspektiv att det finns skillnader på det sätt som de kvinnliga anställda bemöts jämfört de manliga anställda. Detta framgår tydligt när en kund frågar efter att träffa en manlig ledare.

Min gamla arbetsledare var från Afghanistan, kulturen där handlar mycket om att män ska få bestämma mycket. Så när en kvinnlig medarbetarna gav några förslag, blev han arg och ville inte att hon skulle driva han hur som

helst. Han verkade inte förstå vad medarbetaren försökte göra och varför hon gav förslag. – Manlig ledare 1

På kassan märker jag att tjejerna mer mjuka och snälla, än killarna. Killarna kan vara mer hårda och rak på sak med kunderna. – Manlig ledare 1

Jag tänka mig däremot att det är svårare när en yngre tjej kan sitta och jobba med exempelvis placeringar, men ur kundernas perspektiv uppfattas hon som oseriös, då blir det tuffare på jobbet. – Manlig ledare 2

Jag märker ibland att kundernas syn på de anställda kan orsaka skillnader i bemötande bland unga anställda tjejer och killar och sen hur stämningen ändras när någon av oss avdelningschefer står ute på plan. – Manlig ledare 3

Totalt inom denna restaurangbranschen finns fem restauranger där fyra är kvinnliga ledare och en manlig. Enligt den första manliga respondenten upplever han att det inte skiljer sig mycket i förhållande till de resterande kvinnliga ledare. Han förklarade att de kvinnliga ledare kan vara mer bestämda och kontrollerande och att det passar in bra därför att restaurangbranschen kräver ett sådant beteende under vissa stressfulla situationer. Däremot upplever han att manliga ledare analyserar mer och anpassar sig lite efter hur det är på arbetsplatsen. Enligt den andra manliga respondenten, vill kvinnliga ledare uppnå ett resultat gemensamt där medarbetarnas välmående prioriteras, till skillnad från manliga ledare där fokus ligger på siffror och positiva resultat. Därmed förklarar han att kvinnliga ledare har enklare perspektiv än manliga och detta beror på att kvinnor generellt är mer personliga i sitt ledarskap och visar medkänsla. Manliga ledare är däremot mer insatta på att följa riktlinjer för att uppnå ett önskat resultat. Tredje respondenten påpekar även att kvinnliga ledare har ett mjukt ledarskap, jämfört med manliga ledare där de kan vara skarpa som ledare.

Jag är ensam manlig ledare bland fyra andra kvinnliga och jag tycker inte det finns en så stor skillnad. På ett visst sätt när det gäller kvinnor så känns de mer kontrollerande och det tycker jag att de ska vara för säkerheten. Killar kan jag tycka vara analyserande. Det är mycket ordning och reda när en kvinnlig ledare är på plats. - Manlig ledare 1

Vi män är väldigt intresserade av siffror och resultat ett och hur man ska nå dit, medan de kvinnliga cheferna, nästan alla har varit mer att vi ska kämpa igenom tillsammans. Mår alla bra och vi jobbar på som ett team, når vi dit gemensamt. - Manlig ledare 2

Män och kvinnor kan uttrycka sig väldigt olika, både det fysiska när det gäller kroppsspråket och hur vi uttrycker oss rent verbalt. Män är dock rent generellt lite mer raka och hårdare, kvinnor är mjuka. – Manlig ledare 3

De manliga respondenterna förklarade även på vilket sätt genusperspektivet kan påverka ledarpositionen. Den första manliga respondenten anser inte att genusperspektivet påverkar hans ledarposition, därför att varje ledare har sitt eget sätt att arbeta och det kan inte påverka andra ledare inom branschen. Däremot påstår den andra manliga ledare att genusperspektivet påverkar ledarpositionen på grund av skillnader i personligheter och det sättet som både manliga och kvinnliga ledare arbetar med ledarskap. Den tredje respondenten håller även med

och berättar att genusperspektivet delvis har en påverkan på den manliga ledarrollen, eftersom medarbetare har en närmare relation till kvinnliga ledare och föredrar att kommunicera mer med de.

Ja, jag måste ju ibland använda mig egenskaper som anses vara kvinnligt.
– Manlig ledare 2

Jag önskar att medarbetarna pratade oftare med mig jämfört med min kvinnliga kollega. – Manlig ledare 3

Första manliga respondenten visar makt och ställning i sin ledarroll genom att prestera på en hög nivå. Det hjälper inte att vara en ledare som endast ger riktlinjer, utan det är viktigt att visa delaktighet. Samtidigt behöver ledaren agera och försöka kontrollera en situation när det krävs. Det är en utmaning att behärska en ledarroll, för att människor är olika och agerar olika under samma nivå. Å andra sidan enligt den andra manliga respondent har en situation krävt att visa ställning när en frustrerad kund ifrågasatte en kvinnlig medarbetare och krävde att träffa en manlig chef. Det förekommer många situationer under en arbetsdag, där oroliga kunder kräver att tala med en manlig chef och då behöver ledaren utnyttja sin position och lösa problemet på ett effektivt sätt. Tredje respondenten tar ställning utifrån sättet han uttrycker sig med andra på arbetsplatsen. Beroende på situationen kan ledare välja att uttrycka sig antingen genom en personlig vinkel eller genom en formell och tydlig vinkel. På så sätt kan ledaren med ord inta en ställning och klargöra sin ledarposition när det som mest krävs.

Jag vill visa min roll som ledare genom att stanna kvar och inte springa iväg under stressiga situationer. Jobba hårt och vara taggad att flytta runt på maskiner. – Manlig ledare 1.

Vi hade en kund som var väldigt arg och personen i kassan var kvinna. Kunden frågade efter en manlig chef och de skickade efter mig om jag kunde komma ut och fort lugnade sig kunden när jag kom även om han påpeka min ålder så spelade detta ingen roll. Det var som att jag kom ut som man och när kunden följde med in lugnade det sig...han var fly förbannad... – Manlig ledare 2

Hur jag pratar med andra omkring mig och även betar mig är två ganska avgörande saker tycker jag för en ledare att utnyttja väl när det behövs, detta såklart beror även på situationen. – Manlig ledare 3

4.4 Sammanfattning av empiriska data

Samtliga respondenter betonar viktiga egenskaper för en ledare att besitta, därav är ett antal av dessa att vara tillgänglig, närvarande, tydlig, uppmuntrande och motiverande. Ledarskap innebär för flera av de intervjuade ledarna att vara en positiv förebild, uppmärksamma individers utvecklingsmöjligheter och att finnas där för organisationen. När det kommer till ledarskapsstilar följer 5 av 6 respondenter den situationsanpassade ledarskapsstilen. De kvinnliga respondenterna följer även den stödjande och den transaktionella ledarskapsstilen. Medan två av de manliga respondenterna följer den transformativa och den auktoritära ledarskapsstilen, den tredje respondenten anpassar inte sitt ledarskap till någon ledarskapsstil utan utgår från värderingar.

När det kommer till genusperspektivet på ledarskapet är åsikterna varierande bland samtliga respondenter. Alla företag som de intervjuade ledarna är verksamma i har en jämn könsfördelning både bland ledare och medarbetare. Därmed kan samtliga respondenter relatera till minst en situation där det har varit av betydelse ifall ledaren varit man eller kvinna. Vidare anser respondenterna att det finns en skillnad mellan manlig och kvinnlig ledare. Med det sagt, är kvinnliga ledare ”mjukare” samt omtänksamma och agerar mer känslomässigt, medan manliga ledare upplevs bland annat vara bestämda och resultatnriktade. Samtidigt förklarar flera av de intervjuade ledarna att ledarskap har ingen uppdelning mellan kön, utan hävdar att ledarskap är personlighetsbaserat. Framtidsvisionen för respektive ledare är för de kvinnliga ledare att arbeta sig vidare i sin karriär och nå högre positioner men även fortsätta besitta sina nuvarande ledarpositioner. De manliga ledarna vill utvecklas och uppnå högre ledarskapsbefattningar som är mer centrala i företag.

5. Analys och tolkning

5.1 Ledarskap

Vi bedömer att ledarskap upplevs och utövas olika beroende på de egenskaper, erfarenheter och personligheter ledare besitter. Bland de viktiga egenskaperna hos de intervjuade ledarna, har den sociala kompetensen varit en grundläggande aspekt, därför att det framhäver kommunikation mellan ledare och de anställda. De menar att de välfungerande relationerna som existerar inom organisation beror till största del på kommunikationen. Detta instämmer Mckibben, m.fl. (2016) med genom att betona att den sociala kompetensen resulterar i en starkare sammanhållning och gemenskap i organisationen. Däremot hur välfungerande relationen mellan ledare och medarbetare är, bygger på hur starkt ledarskapet är i grunden (Lorinkova, m.fl., 2017). Det betyder att ledare kan utveckla positiva relationer utifrån sin egna relation till sig själv som ledare. Ledarna som besitter en ledarposition och som intervjuades använder sig av sin sociala kompetens i sitt ledarskap genom att vara tillgängliga, närvarande, hjälpsamma och tydliga i sitt sätt att förmedla sitt budskap. Samtidigt bygger den sociala kompetensen på ledarens relation till sina efterföljare. Respondenterna har arbetat sig uppåt i sin karriär, från att vara medarbetare till ledare, vilket har främjat en god och nära relation till personalen. Vilket vi betraktar att de förstår sina medarbetares behov på ett annat sätt, då de en gång varit medarbetare jämfört om en extern ledare skulle besittit ledarpositionen. Dessutom har de utbildat sig internt inom respektive företag vilket har bidragit med bättre självkänedom. Vi instämmer med att social kompetens är en viktig egenskap för ledare att inneha och ständigt anpassa samt utveckla. Att vara tillgänglig, närvarande, hjälpsam och tydlig anser vi är grundläggande beståndsdelar för att ledaren ska accepteras av organisationen. Därav bedömer vi att kommunikation är huvudnyckeln mot ett bättre ledarskap, med det menar vi ett tillvägagångssätt som gör att ledaren får med hela organisationen mot att gemensamt uppnå målen.

Vi anser att det är viktigt att medarbetarna och ledare kan genomföra dialoger, där medarbetarna får möjligheten att ge förslag på idéer kring arbetsuppgifterna. Anledningen till denna åsikt är att det är medarbetarna som utgör det fysiska arbetet, och därför är de mest kunniga när det kommer till hur arbetet skall utformas. Sedan när det kommer till strukturen av arbetsuppgifterna och avdelningsindelningar är det ledaren som är mest passande att besluta kring sådana frågor, då ledaren har helhetsbilden på organisationen. Att ställa frågor är en form av talakt och en metod där ledare kan utnyttja för att identifiera sin ledarroll och auktoritet i organisationen. Dock att tillåta medarbetare medverka i förändringsprocesser och utvecklingsstrategier är både en fördel för dem som individer, men även för organisationen i framtiden. Utöver det påpekar Artiz m.fl., (2017) att medarbetarnas medverkande i beslutsfattande ökar möjligheterna för medarbetare att utveckla dialoger med ledaren och även bidra med förslag under beslutfattande situationer. Jämfört med alla intervjuade ledare, kan kommunikation däremot vara lite invecklande då vi människor är olika och analyserar saker från olika vinklar, kan otydlighet och missuppfattningar uppstå. Vi anser att det är viktigt att vara tydlig och försiktig med det sätt som både manliga och kvinnliga ledare uttrycker sig framför medarbetarna och med kollegorna. Vilket ledarskap som anpassas är en huvudsak, ett destruktivt ledarskap hänvisar till riktlinjer och processer (Artiz, m.fl., 2017). Detta gör det svårt för medarbetarna att med frihet uttrycka sig på grund av att ledarens beteende är systemerat och därmed leder till mer begränsade dialoger. Till skillnad från en respondent är öppna konversationer och goda förhållanden mellan ledare och medarbetarna på arbetsplatsen ett succesivt arbetssätt för att uppnå målen. Dock har andra intervjuade ledare upplevt ibland

att de inte kan hantera ledarrollen tillräckligt bra, vilket leder till missnöje och en svårighet att arbeta ledarpositionen. Själva utmaningen betraktar vi ligger till stor del i hur ansvaret om arbetsuppgifterna sköts och hur beteendet är mot personalen. Därför att det inte gynnar att vara en strikt ledare när det gäller arbetsuppgifterna, men inte heller för personlig mot personalen. Sammantaget anser vi att ett balanserat ledarskap ett lämpligt sätt för att hantera allt i tid och för att undvika brister med prestationen som ledare.

Intresse för ledarskap och förmåga att motivera andra på arbetsplatsen anser vi bidrar med många möjligheter där medarbetarna kan utvecklas och prestera på en bättre nivå. konstruktivt ledarskap handlar mycket om att vara en ledare som visar intresse och stöd. Samtidigt som uppsatta mål och strategier inom organisationen skall hanteras väl och bearbetas på ett korrekt sätt. I efterhand skapar detta positiva konsekvenser, det vill säga motivation och välmående bland medarbetarna (Brandebo m.fl., 2015). Det innebär också för en respondent att vara en förebild med en positiv inställning till arbetsuppgifterna och de kriterier som gäller. Vi bedömer därmed att huvudsaken inte ligger i tänket på ledarens egna ledarskapsroll och organisationens framgång. Utan att prioritera individernas intresse på arbetsplatsen och utveckla dessa, därför att på långsikt, gynnar detta indirekt organisations framgång och även förbättrar ledarskapet. I likhet med Brandebo (2015) har positiva inställningar och egenskaperna hos ledarna många effekter inom ledarskap. De effekter har vidare en inverkan på ledarskap kriterierna, vilket är avgörande för hur positivt eller negativt det påverkar ledaren, medarbetarna och organisationen i sig (Joseph m.fl., 2015). Jämfört med en av de intervjuade ledare, kan det vara svårt att motivera vissa medarbetare som inte har någon passion för arbetet. Detta kräver hårt arbete från ledaren att försöka på något sätt få dessa medarbetarna att bli mer motiverade och inte endast arbeta för lönen i slutet av månaden. I sådana fall har vi ett intryck av att den intervjuade respondenten överensstämmer med inställningen av Brandebo (2015) och Joseph (2015) antaganden, där en ledare behöver oavsett situation visa en positiv sida och försöka genomföra mer öppna dialoger, speciellt med nya anställda medarbetare.

Utifrån vår analys av respondenterna varierar utveckling mycket inom ledarskap beroende på hur respondenterna har arbetat och från vilken position de startade. De flesta intervjuade ledare var själva medarbetare innan de utvecklades och behärskade kompetensen att inta en ledarposition. Det anser vi tyder mycket på att genom utbildning och erfarenheter når både medarbetarna och ledarna långt. Alla intervjuade ledare har genom att lära sig nya kunskaper och utveckla sina kompetenser hamnat i en ledarposition. En av respondenterna däremot lägger mer fokus på att lära sig genom att lära känna personalen och motivera dem, på så sätt blir ledaren själv motiverad och vill utveckla sig inom sin ledarroll. Det som vi anser vara en fördel hos både kvinnliga och manliga respondenter är att de själva varit medarbetare, vilket innebär att de har förståelse för och kan relatera till hur det är att vara en medarbetare. Detta är något som de flesta intervjuade tänker på i sin ledarroll och det anser vi är av betydelse att samtliga respondenter har likheter i sitt ledarskapsutövande.

5.2 Ledarskapsstilar hos kvinnliga och manliga ledare (egenskaper och ledarstilar)

Ledarskapsstilar anser vi är ett verktyg som stödjer ledare i deras ledarskapsutövande, det innebär att de alltid kan falla tillbaka på den ledarstilen som behärskar olika situationer. Det är

av stor betydelse för ledare att kunna bete sig på det viset som situationen kräver och därmed betraktar vi att ledarskapsstilar ger möjligheten att forma sitt ledarskap och utvecklas. Tre ledarskapsstilar som är dominerande är ledare som vill berömma och stödja sina medarbetare, ledare som vill utveckla goda relationer inom organisationen och ledare som vill visa en stark sida genom att följa tydliga riktlinjer med fokus på resultat (Chapman m.fl., 2014). Detta innebär att ledare kan använda sig av flera olika ledarstilar samtidigt baserad på vilka situationer som förekommer inom organisationen. De intervjuade respondenter har mesta dels använt situationsanpassad ledarskapsstilen, med undantag från en respondent med en kontrollerande ledarstil. Vi anser att det är viktigt att anpassa sig efter människorna i företaget och även reagera på ett passande sätt gentemot situationer. Däremot går det inte att endast följa en ledarskapsstil, utan det beror även på ledarens personlighet, medarbetarna och organisationen i sig. Vi betraktar att värderingar och riktlinjer som följs kan vägledas olika och på så sätt utveckla de ledarstilar som är passande. De kvinnliga respondenterna sammantaget fokuserar på att vara kommunikativa, stödjande och motiverande med ledarstilen. Detta kräver i första hand att se över situationerna och då är det inte själva ledarstilen som påverkar, utan ledarens personlighet är viktig för att hantera situationer. Manliga respondenter fokuserar däremot på att vara tydliga, visa kontroll och driva och utveckla personalen. Ledarstilar anser vi vara ett stöd och verktyg för att kunna identifiera ledarstilar med ord, men i slutändan lägger respondenterna fokus på att anpassa sig efter medarbetarna och situationerna som uppstår. Att kontrollera och vara medveten om allt i organisationen framhäver en auktoritär ledarstil hos respondenterna. Fortfarande beror detta på situationen där ett specifikt beteende krävs från en ledare, vilket är någorlunda baserad på arbetsuppgiften det gäller att ta itu med. Detta stämmer överens med den demokratiska ledarstilen från Chapman (2014), därför att respondenterna prioriterar de åtgärder som gynnar i första hand medarbetarna och därmed organisationens framgång. På samma sätt leder det till utveckling och ställer ledaren i god relation med medarbetarna där organisationen styrs korrekt med avsikt att uppnå målen. Det förekommer även transformativ och transaktionell ledarstil hos två kvinnliga respondenter, vilket innebär att främja välmående bland medarbetarna men även sätta krav på sig själv som ledare först och därefter på medarbetarna. Det för att prestera på en hög nivå med motiverad inställning till arbetsuppgifterna. En kombination av olika dominerande ledarstilar är situationsanpassad, kommunikativ, transformativ, transaktionell, demokratisk och prestations baserad. Vi anser att dessa ledarstilar är viktiga både för kvinnliga och manliga ledare att följa då de presenterar avgörande faktorer inom ledarskap. Denna kombination av ledarstilar har de intervjuade ledare till mesta dels anpassat i sitt ledarskap i syfte att kunna hantera de vardagliga situationerna och lösa eventuella konflikter eller problem. I likhet med Hussain och Hassan (2016) är dessa ledarstilar effektiva och bidrar med många positiva möjligheter för både utveckling av ledarskapet och organisationen i sig.

5.3 Kvinnligt och manligt ledarskap

Vi upplever att det skiljer sig till en viss mån mellan ledarnas syn på medarbetare, då kvinnliga ledare utövar sitt ledarskap för att vara stödjande, motiverande och baserar det efter medarbetarnas behov. Med det menar vi att de kvinnliga ledarna samspelar med sina medarbetare, givetvis för organisationens framgång men i första prioritering för medarbetarens individuella framgång. Jämfört med de manliga ledarna som vi även har uppfattat fokusera på medarbetarnas välmående och behov, detta för att personalen skall känna en känsla av samhörighet och vilja prestera för ett bra resultat. Samtidigt betonar en manlig respondent att

det är viktigt att vidta hänsyn till medarbetarna för att bli accepterad som ledare i första hand. När det kommer till karaktärsdrag mellan manliga och kvinnliga ledare antyder Deaconu och Rasca (2015) att feminina ledarskapet fokuserar på kommunikation och prioriterar medarbetarnas utveckling samt välmående. Detta genom att förknippa dem med egenskaper som beskriver den kvinnliga ledaren. Sådana egenskaper förklarar författarna Prime, Carter och Welborne (2009) är stödjande i den bemärkelsen att den kvinnliga ledaren utgår från att fokusera på personalen snarare än organisationens formella mål. Att samarbeta och främja god arbetsmiljö associeras till det feminina ledarskapet. Samtliga kvinnliga respondenter visar stor omtänksamhet till sin personal och kopplar sitt ledarskapsutövande till sina medarbetare. Med det menar dem att ledarskap handlar om att vara osjälvisk och istället vara tillgänglig och hjälpsam för att vägleda medarbetarna till uppsatta mål, men samtidigt skapa tillförlitlighet mellan relationen till de anställda. Det för att dem anser att medarbetarnas utveckling innebär personlig utveckling för ledarna och framgång för organisationen. Parallellt till detta prioriterar även de manliga respondenterna sin personal och vill möta medarbetarna där de är i sin utvecklingsfas. Dock märkte vi att de manliga ledarna är mer resultatnriktade när de betonade att varje anställd har ett ansvar, vilket är att prestera. Detta påstående förstärktes efter vi frågade om det råder skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap. De intervjuade manliga ledarna beskrev maskulina ledare som resultatnriktad. Vidare tolkar vi att de menar att medarbetaren som rekryterades, anställdes för att hen innehar egenskaper som kan främja framgång för organisationen. Därför att vi anser att ledare inte rekryterar någon som de bedömer är inkompetent eller opassande för arbetsrollen.

Vi anser att konflikthantering är något som varje individ hanterar beroende på reaktionen. Det är därför inte av betydelse om en manlig eller kvinnlig ledare är mer passande för att hantera liknande situationer. Konflikthantering och problemlösning granskar Primer, m.fl. (2009) manliga ledare som mindre effektiva problemlösare vid problem och konflikter inom organisationen. Därmed bedömer han att den feminina ledaren är mer passande för konflikthantering. Samtliga respondenter, både manliga och kvinnliga ledare betonar att problem och konflikter löses främst genom att tillåta alla som är inblandade får möjligheten att individuellt tala fritt om vad problemet eller konflikten handlar om. De menar att det är av stor betydelse att alla får beskriva problemet ur sitt perspektiv, diskutera det för att kunna lösa problemet och gå vidare. Därför bedömer vi att Primer, m.fl. (2009) antaganden stämmer inte överens med hur manliga och kvinnliga intervjuade ledare hanterar problem och konflikter.

5.4 Genus och ledarskap

Jämställdhet är något vi betraktar vara kärnan bakom uppkomsten av könsfördelning dels i samhället, men även inom organisationer. Dock kan vi inte fullt ut bedöma att fördelningen mellan man och kvinna beror på kön, trots att det är det som statistiken bevisat. Utifrån statistiken från statistiska centralbyrån (2016), utläser vi att än idag är vi en del av ett icke jämställt samhälle i Sverige, där fler män besitter ledarskapsbefattningar än kvinnor samt där det förekommer stora löneskillnader mellan könen. Forskaren Stelter (2002) belyser denna ojämställdhet som ett problem både nationellt men även över hela världen. Hon påpekar att ledarskapspositioner inte är kvinnodominerade idag, vilket det borde vara med tanke på att fler kvinnor utbildar sig inom ledarskap än män. Statistiska centralbyrån (2016) visar även i sin statistik att det har skett en stor förändring och fler kvinnor besitter ledarpositioner än vad de

gjorde förr, men trots det förekommer det fler manliga ledare. Respondenterna från organisation har en jämnfördelning bland antalet män och kvinnor, i organisationer där detta inte förekommer har företaget skapat ett gemensamt mål för att uppnå jämställdhet. Tre respondenter påpekar att anledningen till att det inte är jämställt är för att kön attraheras till olika ledarskapspositioner. Vi håller med våra respondenter kring deras antagande, men betraktar att det brister i jämställdheten på grund av samhällets historia kring ämnet. Om vi sätter oss in i den historiska tiden som har format de kulturella normerna, ser vi exempelvis att dåtidens traditioner till stor del var präglade av religiösa riktlinjer. Det fanns redan då en idé om att mannen var hemmets pelare, kvinnans beskyddare och försörjaren av familjen. Det var alltså därmed mannens uppgift att arbeta och möta omvärldens utmaningar utanför hemmet, då mannen ansågs som den starkare både fysiskt och mentalt. Kvinnan däremot, sågs som sårbar, mjuk och omhändertagande av mannen och barnen. Modersinstinkten var teorin till att kvinnan lämpar sig mest till att ta hand om barnen, vilket också därför innebar att hon automatiskt blev tilldelad den rollen innanför hemmet tillsammans med övriga sysslor. Utvecklingen av samhället har dock kunnat leda till en förändring av dessa rutiner och värderingar. Dels har arbetsmarknaden förändrats från att förr i tiden ha varit mestadels bestående av fysiskt ansträngande arbeten, till en arbetsmarknad idag där redskap, maskiner och hjälpmedel utvecklats. Vidare möjliggör detta att det utförs av samma typ av arbetsuppgifter genom mindre fysisk ansträngning. Detta bedömer vi som en av fördelarna som idag har gjort det möjligt för kvinnor att arbeta med samma typ av arbetsuppgifter som män. Teorier som tar upp "fysiska hinder" för kvinnor, har därmed kunnat motarbetas genom arbetsmarknadsutvecklingen. Varför det än idag finns klyftor mellan män och kvinnor i ledarpositioner trots att båda könen är kapabla till att utföra samma typ av arbetsuppgifter, anser vi beror på processen när könen möts i konkurrens. Manliga egenskaper har i många teorier nämnts som "eftersträvade", och i konkurrens om en ledarroll är det därför till mannens fördel, då män visuellt sett utstrålar mer dominansdrag än kvinnor. Vi kan därmed uppmärksamma att förändring och en positiv utveckling har skett i rätt riktning genom tiden när det kommer till jämställdhet.

5.5 Stereotyper

När det gäller stereotyper, anser vi att det är grunden bakom hur fördomar skapades i samhället samt föreställningar kring konstruktionen av vad som är rätt och vad som är fel. I överlag skapar ledares beteende och personligheter uppfattningar och föreställningar om hur ledarskapet hanteras. Diskrimineringar och fördomar kan även utvecklas och det kan bero på hur beteende mot andra i organisationen är samt hur ledaren framstår som person vid kommunikation (Fiske, 1993). Både de kvinnliga och manliga respondenterna har inte upplevt någon form av diskriminering, då de fokuserat på att vara försiktiga med att hantera människor och vara tydliga med att dela information och förmedla sitt budskap. Jämfört med Kusterer (2008) kan ledarskap tolkas olika speciellt när det gäller kvinnliga och manliga ledare. Våra misstänkta faktorer beror på hur de hanterar sin ledarroll och på vilket sätt de betar sig på. De intervjuade kvinnliga respondenterna uppfattas som lugna och mjuka i beteendet, med sagt det bedömer vi att kvinnor är mer personliga och försiktiga i sitt ledarskap. Däremot har de manliga respondenterna en god relation till sina medarbetare men mer intresserade efter siffror och resultat. Detta genom att de riktar sig mer mot riktlinjer och metoder för hur det effektivt kan uppnås ett resultat. Utöver att manliga ledare även vill vara delvis personliga och sociala i ledarskapet, har män kompetensen att hastigt fatta beslut än kvinnor. Kvinnliga ledare analyserar mer och vill genom gemenskap med andra grupper diskutera olika alternativ för att sedan därifrån fatta ett beslut.

Trosföreställningar är beskrivet ur det deskriptiva och normativa perspektivet, där bias uppstår mot den kvinnliga ledarrollen. Utifrån Johson, m.fl. (2008) beskrivs den kvinnliga ledarrollen negativt vare sig det vore från en deskriptiv eller normativ bias. Antigen saknar kvinnor egenskaperna som en ledarroll bör besitta eller anpassas ledarskapet till maskulint beteende, vilket är emot förväntningar som finns kring kvinnlig ledare. I likhet med de kvinnliga respondenterna så kräver särskilda situationer manliga egenskaper, där den kvinnliga ledaren behöver vara övertydlig med hon är ledaren på arbetsplatsen. Vi bedömer att kvinnliga ledare behöver framstå som mer bestämda och undvika att blanda in känslor i sitt handlande. Det är för att vi förväntar oss att en manlig ledare har mer dominerande karaktärsdrag och därmed uppfattas på ett annorlunda sätt än kvinnor i överlag, oberoende på om de har en ledarskapsbefattning eller inte. Sedan att kvinnor inte är passande för ledarskapsroller är en fördom som har skapats, för att även vi förväntar oss att en ledare har specifika egenskaper som både är maskulint och feminint. En ledare skall inneha egenskaper som betraktas vara dominerande genom att vara kontrollerande, bestämd och självsäker, vilket kopplas närmare till den maskulina personligheten. Däremot är den feminina personligheten mer känslig, sympatisk och hjälpsam i sitt ledarskap, som inte är inkluderad i det som eftersträvas hos en ledare (Eagly & Karau, 2002). Både manliga och kvinnliga respondenter använder sig av "manliga" och "kvinna" egenskaper, det vill säga utnyttja varandras egenskaper för att framstå som en god ledare och bidra med ett effektivt ledarskap. Samtidigt upplever både manliga och kvinnliga ledare delvis skillnad på egenskaperna när det gäller beslutfattande situationer. Samtliga respondenter uppfattar ledare med respektive kön olika därför anser vi att det finns inga egenskaper som talar om hur en ledare skall vara. Med det menar vi att manliga uppfattar kvinnliga ledare som bestämda och har kontroll, strävar efter medarbetar välmående och utgår från ett enklare perspektiv samt har ett mjukt ledarskaps utövande. Däremot uppfattar de kvinnliga ledare manliga ledare som bestämda, resultatnriktade, okomplicerade och är formella i sitt ledarskaps utövande. Genom att koppla den stereotypiska förställningen av den korrekta ledaren till de intervjuade ledarna finner vi inte att en manlig ledare endast har det som anses vara maskulint. Utan manliga ledare besitter även egenskaper som anses vara kvinnliga och uppfattas av sina medarbetare som en kombination av båda sidorna. Därmed anser vi även att kvinnliga ledare besitter egenskaper som passar in hos manliga ledare. Detta leder oss in till analysen av att ledarskap baseras inte bara på genus utan består av flera faktorer såsom ålder, utbildning, erfarenheter, personlighet, bakgrund och kultur. Jämför med Landy (2008) förekommer det begränsningar för hur ledare kan bete sig och tänka kring ledarskap. Det tar respondenter inte hänsyn till, eftersom det är viktigt att agera och tänka enligt situationerna och undvika att begränsa sig till ett enda arbetssätt.

Vår undersökning tyder på att könsfördelning inte beror på ledarskapsbefattningar, med det sagt innebär det att kvinnor även har samma möjligheter som män för att nå ledarskapspositioner. Enligt oss är fördelningen baserat på karaktärsdrag som urskiljer individer från varandra. I relation till Wahl (1992) antyder hon att ledarskapspositioner inte är könsbaserat, men förställningarna skapar uppdelningar av vilka egenskaper som föreställer en manlig ledare och vilka som föreställer en kvinnlig ledare. Det innebär att kvinnor och män behöver agera olika för att personligheterna inte är de samma. Samtidigt har handlingar en betydelse för

maktförhållandet mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. Organisationer beskrivs vara en plats där könsfördelning sker och som placerar kvinnliga och manliga ledare i olika maktrelationer till varandra (Regnö, 2013), vilket vi inte håller med om. Därför att alla intervjuade respondenterna beskrev inte organisationerna som en arbetsplats där könsfördelning förekommer, utan att det endast varierar i antalet kvinnliga och manliga anställda. Inom organisation strävar samtliga respondenter efter att möjliggöra för medarbetarna att vara delaktiga i beslutsfattande situationer. Dock när det handlar om frustrerade kunder tillges varken kvinnliga ledare eller medarbetare chansen att lösa kundens behov. Detta betraktar vi som konsekvenserna av de konstruerade fördomar i samhället, bland annat där kvinnlig ledare anses vara otillämplig med en ledarposition. Respondenternas upplevda situationer som är kopplade till könsfördelning kommer inte från personalen inifrån organisationen. Könsfördelning upplevdes av respondenterna när frustrerade kunder krävde att träffa en manlig ledare för att lösa ett problem. Detta kommer utanför organisationen och speglar hur människorna ute i samhället visar att manliga ledare kan klassas som ledaren med mer makt och rättigheten att lösa ett problem och fatta ett beslut som berör organisationen. Vår uppfattning av att ledare bedömer att ledarskap inte är könsbaserat, har skapats efter att vi tagit del av ledarnas situationer som varit betydande ifall en ledare varit man eller kvinna.

6. Slutsats

Vår forskningsfråga är ”Hur väl stämmer genus kring manligt respektive kvinnligt ledarskap överens med ledares perspektiv?”. Vår studie visar utifrån det insamlade data i förhållande till den teoretiska referensramen att ledarskap inte har ett direkt bakomliggande genus. Efter genomförda analyser och tolkningar av vår empirisk data, har vi även kommit fram till att ledare som är verkställande inom organisationer, inte upplever att ledarskap är könsbaserat ur deras synvinkel. I den här studien har vi fått fram att ledarskap är personlighetsbaserat och skiljer endast i egenskaper, värderingar och attityder där varje individ behärskar olika. Med det menar vi att ledaren väljs ut efter hans styrkor som efterfrågas i organisationen för att därefter leda organisationen till framgång. Däremot behandlas dessa ledare olika ur kundernas perspektiv och kunder betraktas vara en del av samhället. Detta på grund av att samhället skapar fördomar som framställer kvinnliga ledare som opassande för ledarrollen. Samtidigt finns det en skillnad mellan kvinnligt och manligt ledarskap eftersom de är av olika genus och är olika i personligheten. Dock finns det inga egenskaper som begränsas till ett kön, utan båda könen innehar egenskaper av varandra, men som klassas manligt respektive kvinnligt ur stereotypisk synvinkel. På detta sätt anser vi att den stereotypiska figuren kring den korrekta ledaren är vag, därav en ledares attityd, värderingar och beteende baseras utifrån individen och sedan organisationen. Däremot kan vi inte undvika att män av biologiska skäl har ett kroppsspråk och egenskaper som naturligt ger uttryck av dominans, till skillnad från kvinnor. Möjligen kan detta vara därför som kvinnor har svårare att uppnå ledarpositioner än män. I jämförelse med 1970-talets syn på ledarskap har mycket förändrats och utvecklats i goda banor idag. Det är inte jämförbart mellan antalet manliga och kvinnliga ledare i det svenska samhället än idag, men både intervjuade ledare och statistik påvisar att vi är på väg mot ett mer jämställt Sverige med mindre fördomar mot kvinnligt ledarskap.

6.1 Reflektion över studiens genomförande

Genomförandet av studien har begränsats av en mängd olika faktorer, både okontrollerbara och kontrollerbara. Vi har inte haft en lång tidsram för att kunna intervju flera än sex ledare, då tanken från början var att intervju tio ledare för att nå ett bredare empiriskt underlag för analys och tolkning. Denna studie är viktigt för att den lyfter upp ämnet ledarskap, men då problematiken ligger i att det inte finns ett konkret svar på om ledarskap har ett bakomliggande genusperspektiv eller inte. Anser vi att denna studie med det valda ämnesområdet kräver ett bredare insamlad material och mer tid. Urvalet har även begränsats med tanke på att vi fick kontakt med respondenterna genom eget nätverk, och har på så sätt inte kunnat inkludera fler ledare. Därav har vi även avgränsat oss genom att välja ledare som är verkställande i stora företag där vår analys och slutsats genomförts utifrån ledares upplevelser och erfarenheter. Vi har därför ingen inblick på hur det ser ut kring det valda ämnet i mindre företag. Trots att vi utgår från individnivå i denna studie, anser vi att val av organisation har en påverkan på ledarskapsutövandet.

6.2 Förslag till fortsatta studier

I framtiden anser vi att det är av stor betydelse att framhäva fler studier kring ämnet genus och jämställdhet, detta för att upplysa ämnet mer och även utbilda andra om hur det egentligen ser ut för kvinnliga och manliga ledare inom organisationer. Det är även av intresse att studier genomför forskning i mindre företag med hänsyn till fler perspektiv där både medarbetare och kunder är delaktiga. Något som vi även saknar i denna studien och vill ge förslag på till fortsatta

studier är löner bland kvinnliga och manliga ledare. Det finns idag en mängd olika studier som undersöker skillnaden mellan manligt och kvinnligt ledarskap. Dock finns det inte mycket forskning kring frågan om det verkligen finns en skillnad i ledarskapsutövandet eller om ledarskap i överlag är könsbaserat. Därför anser vi att det är av stor betydelse att belysa detta ämnesområde från ett bredare perspektiv.

7. Referenslista

Alvesson, M & Due Billing, Y. (2011). *Kön och organisation*. 1:2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Artiz, J. Walker, R. Cardon, P & Li, Z (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. [Elektronisk] *International journal of business Communication*, vol. 54(2), ss. 161–181.
Tillgänglig: ABI Inform Global [2017- 03-25] DOI: 10,1177/2329488416687054

Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken- Att skriva, presentera och opponera*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur

Boatwright, J & Forrest, L. (2002) Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on worker´s ideal preference for leadership behavior. [Elektronisk] *Journal of leadership & Organizational studies*, vol. 7(2).
Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-22] DOI: 10.1177/ 1071179190000700202

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2.uppl. Stockholm: Liber

Brandebo, M. Nilsson, S. & Larsson, G. (2015). Leadership: Is bad stronger than good? [Elektronisk] *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 37(6), ss. 690-710.
Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-04-08] DOI: 10.1108/LODJ-09-2014-0191

Chapman, A. Johnsson, D. & Kilner, K. (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: Patterns, influences and implications for leadership development. [Elektronisk] *Leadership in health service*, vol. 27(4), ss. 283-298. Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-04-08] DOI: 10.1108/LHS-03-2014-0022

Deaconu. A. & Rasca, L. (2015). Women´s role in leading organizatons. [Elektronisk] *Review of International comparative management*, vol. 16(4). Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-04-07] DOI: 1782248518

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. 1.uppl. Malmö: Gleerups utbildning

Eagly, A & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. [Elektronisk] *Psychological Review*, vol 109, No. 3, s. 573-598. Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-22] DOI: 10.1037//0033-295X.109.3.573

Ejlertsson, G. (2005). *Enkät i praktiken En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Fiske, S. T. (1993). Controlling other people. The impact of power on stereotyping. [Elektronisk] *American Psychologist*, vol 48, s. 621-628. Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-03-18] DOI: 0003-066X/93/\$2.00

- Hussain, M. & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. [Elektronisk] *International Journal of organizational leadership*, vol. 5, ss. 411- 425. Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-04-08] DOI: 1848122566
- Johnson, S. Stefanie K. Murphy, S. Zewdie, S & Reichard, R (2008). The strong sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership on the evaluation of male and female leaders. [Elektronisk] *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol 106, s.39-60. Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-22] DOI: [10.1016/j.obhdp.2007.12.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002).
- Joseph, D. Dhanani, L. Shen, W. McHugh, B. & McCord, M. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait effect and leadership. [Elektronisk] *Elsevier*, vol.26, ss. 558-577. Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-04-08] DOI:10.1016/j.leaqua.2015.04.001
- Kusterer, H.L. (2008). Exploring the gender typing of management characteristics in an egalitarian context.[Elektronisk] *Scandinavian Journal of Psychology*, vol 49, ss.549-557. Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-18] DOI: 10.1111/j.1467-9450.2008.00662.x
- Landy, F. (2008). Stereotypes, Bias and Personnel Decisions: Strange and stranger. [Elektronisk] *Society for Industrial and Organizational Psychology*, No. 4, s. 379-392. Tillgänglig: ProQuest. [2017-03-25] DOI: 10.1037/t03782-000
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. 2.uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lorinkova, N. & Perry, S. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism and the time theft. [Elektronisk] *Journal of management*, vol. 43(5), ss. 1631-1654. Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-25] DOI: 10.1177/0149206314560411
- Mckibben, W. Umstead, L. & Borders, L. (2016). Identifying Dynamics of Counseling Leadership: A content Analysis Study. [Elektronisk] *Journal of conseling & Development*, vol. 95. Tillgänglig: ABI Inform Global [2017-04-08] DOI: 10.1002/jcad.12131
- Nationalencyklopedin (2017). *Jämställdhet*. Länk: <http://www.ne.se.ezproxy.server.hv.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/jämställdhet>. Hämtad 2017-04-24
- Olsson, H. & Sörensen, S., 2011. *Forskningsprocessen- Kvalitativa och Kvantitativa perspektiv*. 3.uppl. Stockholm: Liber AB
- Prime, J. Carter, N & Welbourne, T. (2009) Women “Take care”, Men “Take charge”: Managers’ stereotopic perceptions of Women and Men leaders. [Elektronisk] *The psychologist- manager journal*, vol. 12, ss. 25-49. Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-25] DOI: 10.1080/10887150 802371799
- Rienecker, L. & Stray Jorgensen, P. 2014. *Att skriva en bra uppsats*. 3.uppl. Stockholm: Liber AB

Regnö, K. (2013). Det osynliggjorda ledarskapet - *Kvinnliga chefer i majoritet*. Diss., Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Statistiska centralbyrån SCB. (2016). *På tal om kvinnor och män - Ny lathund om jämställdhet*. Örebro: SCB-tryck. Länk:
http://www.scb.se/Statistik/Publikationer/LE0201_2015B16_BR_X10BR1601.pdf

Stelter, N. (2002). Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. [Elektronisk] *Journal of leadership & organizational studies*, vol.8(4). Tillgänglig: ABI Inform Global. [2017-03-25]

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. 1:4. uppl. Malmö: Liber AB

Wahl, A. (1992). *Könsstruktur i organisationer: Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Diss., Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm

Wahl, A, Holgersson C, Höök P & Linghag S (2011). *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön*. 1:2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

8. Bilagor

8.1 Intervjuunderlag

Bakrundsbeskrivning

- Vad är din befattning inom organisationen?
- Hur fick du denna befattning?
- Hur länge har du arbetat som ledare/chef?
- Vad tycker du om ditt jobb som ledare?

- **Ledarskap**
- Vad är ledarskap för dig?
- Vilka egenskaper anser du viktiga i ditt ledarskap?
- Hur identifierar du dig själv som ledare?
- Vad anser du är viktigt med ditt ledarskap?
- Hur vill du utöva din ledarroll?
- Hur ser du på din personliga utveckling i din ledarroll?
- Vad är det svåraste med att vara ledare?
- Hur anser du din relation är till de anställda?
- Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som ledare?
- Hur stort inflytande anser du att dina medarbetare bör ha i beslutsfattande, kring frågor som rör organisationen?
- Hur hanterar du konflikter både mellan dig en kollega, men även mellan medarbetare?
- Finns det något stöd som hjälper dig i hur ni ska arbeta med ledarskap och eventuellt för att kunna lösa ett problem? (vardagliga/små som stora problem)

Ledarstilar

- Finns det någon specifik ledarstil ni följer? Kan ni motivera?
- Tycker ni att man måste anpassa sitt ledarskap? Om inte, varför?

Genusperspektiv på ledarskap

- Har din arbetsplats en jämn fördelning bland män och kvinnor?
- Anser du att en jämn könsfördelning inom organisationen har någon betydelse? Varför i sådana fall?
- Har du varit med om någon situation som du kan koppla till könsfördelning?
- Har du någon gång reagerat på en situation där du anser att män och kvinnor behandlats olika?
- Ur dina egna erfarenheter inom ledarskap, kan du beskriva en situation där om ledaren varit man eller kvinna spelat roll?
- Kan det vara något som påverkar din ledarposition som manlig/kvinnlig ledare?
- Hur ser du på din roll som kvinnlig/manlig ledare?
- På vilket sätt tar ni ställning/visar makt som kvinnlig/manlig ledare?

- Tror du att det finns skillnad/likheter mellan manligt och kvinnligt ledarskap? Om ja, vad tror du anledningen till det är?

Övriga frågor

- Är det något du skulle vilja ändra på inom ledarskap inom organisationen?
- Vad tror ni om man framtiden? Kan ni tänka er fortfarande i en ledarposition om några år? Hur kan det se ut då?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se
Arbetsintegrerat Lärande