



UPPSALA
UNIVERSITET

Rapport VT 2019

Institutionen för
pedagogik, didaktik och
utbildningsstudier
Examensarbete i
Pedagogik med
inriktning mot vuxna
och arbetsliv C, 15 hp

Ur ett kvinnligt perspektiv

En kvalitativ studie om kvinnors
uppfattningar om sitt ledarskap och
skillnaden mellan dessa i kvinno-
respektive mansdominerade branscher

Ellen Wikberg
Amanda Lundblad

Handledare: Judit Novak

Examinator: Lizbeth Engström

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till samtliga informanter som ville träffa oss och som så öppet delat med sig av sina historier, upplevelser, tankar och känslor. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra. Ytterligare ett stort tack till Judit Novak för värdefull handledning under studiens gång.

Stockholm 27 maj, 2019

Amanda Lundblad och Ellen Wikberg

Abstract

Leadership is a crucial factor in whether or not an organization is successful. Historically, men have dominated the labor market, which has meant that leadership research was characterized by men as executives. The purpose of the study has therefore been to bring knowledge of the perspective of the female manager's and their perceptions of their leadership. The study has been carried out with a qualitative approach and the data collection has been carried out through six semi-structured interviews with female managers, of which three are from women-dominated industries and three from male-dominated industries. This has made it possible to discuss any differences in leadership depending on the gender composition of the workplace. The empirical material has been analyzed on the basis of the theories of transformative and transactional leadership which have been supplemented with a theory of minority and majority issues in organizations. The questions in the study have been answered through thematic analysis. The results showed that the informants described their leadership style as caring, clear, individualized, inclusive and motivating. The differences in leadership that have been read out between male and female dominated industries have been developed based on the view that the informants had about other women in the workplace and the difference in how they experience the organizational culture. According to the informants, the gender composition affected leadership by involuntarily adapting to stereotypes.

Keywords: leadership, female dominated, male dominated, transformable, transactional

Sammanfattning

Ledarskap är en avgörande faktor för huruvida en organisation är framgångsrik eller inte. Historiskt har män dominerat på arbetsmarknaden vilket inneburit att ledarskapsforskningen till stor del haft män i chefsposition i fokus. Syftet med studien har varit att bidra med kunskap om kvinnliga chefers perspektiv, mer specifikt deras uppfattningar om sitt ledarskap. Studien har genomförts med kvalitativ ansats och datainsamlingen har skett genom sex stycken semistrukturerade intervjuer med kvinnliga chefer varav tre stycken från kvinnodominerade branscher och tre stycken från mansdominerade branscher. Detta har möjliggjort en diskussion om eventuella skillnader i ledarskapet beroende på arbetsplatsens könssammansättning. Det empiriska materialet har analyserats tematiskt med utgångspunkt i teorier om transformellt och transaktionellt ledarskap och kompletterats med ett teoretiskt perspektiv på minoritets- och majoritetsproblematik i organisationer. Resultatet visar att informanterna beskriver sin ledarstil som omtänksam, tydlig, individanpassad, inkluderande och motiverande. Resultatet avseende skillnader i ledarskapet mellan mans- och kvinnodominerade branscher har genererats genom att analysera informanternas uppfattningar om andra kvinnor på arbetsplatsen samt deras upplevelser av organisationskulturer på de egna arbetsplatserna. Enligt informanterna påverkade könssammansättningen ledarskapet genom att de ofrivilligt anpassat sig till stereotyper.

Nyckelord: ledarskap, kvinnodominerad, mansdominerad, transformell, transaktionell

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Förord | 2 |
| Abstract | 3 |
| Sammanfattning | 4 |
| 1. Inledning | 7 |
| 1.1. Bakgrund | 8 |
| 1.1.1. Definition av chefskap och ledarskap | 9 |
| 1.1.2. Definition av kön..... | 10 |
| 1.2. Syfte och frågeställningar..... | 10 |
| 1.4. Avgränsningar | 10 |
| 2. Tidigare forskning | 12 |
| 2.1. Sökprocessen | 12 |
| 2.2. Presentation av tidigare forskning | 12 |
| 2.2.1. Ledarskap och kön..... | 13 |
| 2.2.2. Ledarskapsstilar..... | 15 |
| 2.3. Sammanfattning..... | 16 |
| 3. Teoretiska utgångspunkter | 18 |
| 3.1. Transformellt ledarskap..... | 18 |
| 3.2. Transaktionellt ledarskap | 20 |
| 3.3. Tokenism | 21 |
| 4. Metod | 24 |
| 4.1. Metod för datainsamling | 24 |
| 4.2. Urval..... | 24 |
| 4.3. Genomförande | 25 |
| 4.4. Bearbetning och analys av material..... | 26 |
| 4.5. Etiska överväganden..... | 27 |
| 4.6. Metoddiskussion..... | 29 |
| 4.6.1. Validitet och reliabilitet..... | 30 |
| 5. Resultat och analys | 33 |
| 5.1. Presentation av informanterna | 33 |
| 5.2. Hur beskriver kvinnliga chefer sin ledarskapsstil?..... | 33 |
| 5.2.1. Omtänksam och tydlig..... | 33 |
| 5.2.2. Individanpassat ledarskap..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2.3. Inkluderande | 35 |
| 5.2.4. Motiverande..... | 36 |
| 5.2.5. Uppfattning om ledarskapets förändring | 38 |
| 5.3. Hur skiljer sig ledarskapet för kvinnliga chefer i kvinnodominerade branscher jämfört med kvinnliga chefer i mansdominerade branscher? | 39 |
| 5.3.1. Uppfattningen om andra kvinnor på arbetsplatsen..... | 39 |
| 5.3.2. Skillnaden på organisationskultur | 41 |
| 5.4. På vilket sätt, enligt informanterna, påverkar branschens könssammansättning ledarskapet?..... | 43 |
| 5.4.1. En ofrivillig anpassning till stereotyper | 43 |
| 5.5. Sammanfattning av resultat | 44 |
| 6. Diskussion..... | 47 |
| 7. Förslag till fortsatt forskning | 49 |
| 8. Referenslista..... | 50 |
| Bilaga 1 | 54 |
| Bilaga 2..... | 55 |
| Bilaga 3..... | 56 |

1. Inledning

En av de mest studerade aspekterna av organisationer är ledarskap (Qadri, 2016). Ett så kallat ”gott ledarskap” anses kunna styra organisationer i rätt riktning och är en avgörande faktor för huruvida en organisation är framgångsrik eller inte (Yukl, 2012; Qadri, 2016). Chefer bär ofta det yttersta ansvaret för en verksamhet och antas därmed ha en avgörande betydelse för verksamhetens framgång, utveckling och effektivitet. Samtidigt är chefer också en del av eventuella misslyckanden i verksamheten (Moqvist, 2005).

Studier visar att medarbetare som stimuleras till utveckling och att vara nyskapande stannar längre på en arbetsplats samt fattar bättre beslut (Saarinen, Hallin & Kempinsky, 2011). En god chef beskrivs ofta som någon som också bidrar till en sammanhållning på arbetsplatsen och ger stöd åt enskilda individer (Phillips, 2017). Personal som får utvecklas och samtidigt vara del av en gemenskap och trygghet har i studier visat sig bidra till att företaget når bättre resultat och utveckling. Detta leder dessutom till möjligheten att attrahera nya medarbetare till företaget (Saarinen, Hallin & Kempinsky, 2011).

Men det är inte bara chefers individuella strävanden och arbetssätt som är av betydelsen för organisationens utveckling; aktuell forskning pekar även på att könssammansättningen på arbetsplatsen förefaller spela en viktig roll (se t.ex., Saarinen, Hallin & Kempinsky, 2011; Arbetsmiljöverket, 2013). En ökad jämställdhet på chefsnivå leder till ökad innovationsförmåga och kreativitet, vilket i sin tur leder till ökad sysselsättning och konkurrenskraft (ibid.). En jämn könsfördelning i företagsledningarna är därmed viktigt för tillväxten. En studie från 2010 har visat på att företag med minst 30 procent kvinnor i ledningen har 56 procent högre rörelseresultat i jämförelse med bolag som endast har män i ledningen (Regeringskansliet, 2012). Ett gott ledarskap, men även ett jämställt ledarskap, är med andra ord av avgörande för att bedriva en framgångsrik och konkurrenskraftig organisation (jfr. Regeringskansliet, 2012; Vinnova, 2008).

Organisationsforskningen som i huvudsak fokuserat på forskning om chefer och ledarskap har historiskt bedrivits om män, och den har i begränsad utsträckning behandlat frågor om kön. Ledarskap har ofta beskrivits som ett könsneutralt fenomen och forskningen har beskrivit chefer som individer eller också som män utan att det diskuterats vidare (Regnö, 2013). Mycket forskning har med tiden också bedrivits om kvinnligt ledarskap och framförallt kvinnligt

ledarskap i mansdominerade branscher. Mer kunskap behövs dock om exempelvis kvinnligt ledarskap i kvinnodominerade branscher. Denna studie syftar till att skapa kunskap om kvinnliga chefers uppfattningar om sitt ledarskap i så kallade kvinnodominerade respektive mansdominerade branscher för att därigenom också möjliggöra en diskussion om eventuella skillnader i ledarskapet beroende på arbetsplatsens könssammansättning. Ämnet är därmed relevant för pedagogisk forskning som handlar om “att utveckla kunskaper om de processer, såväl formella som informella, genom vilka människor formas och förändras i olika sociala, kulturella och institutionella sammanhang, samt frågor om styrning, utvärdering och ledarskap” (Uppsala Universitet, 2019). Denna studie avhandlar i huvudsak ledarskapsstilar och ledarskap och syftar således till att studera förutsättningar för pedagogiska processer i form av att påverka organisationer och deras arbetstagare till att ständigt lära och utvecklas.

Inledningsvis redogörs för en bakgrund till ämnet samt en definition av begreppet ledarskap och begreppet kön. Vi kommer också att beskriva mer utförligt vad som i denna studie avses med kvinno- respektive mansdominerade branscher.

1.1. Bakgrund

De flesta män och kvinnor i arbetsför ålder i Sverige lönearbetar idag. Trots detta är arbetsmarknaden långt ifrån jämställd och det finns en tydlig uppdelning av kön (Regnö, 2013). Kvinnor har idag i genomsnitt en högre utbildningsnivå än män, men trots detta fortfarande lägre lön än män (SACO, 2015). Löneskillnaderna beror till stor del på strukturer som att kvinnor och män arbetar i olika sektorer och yrken, samt att män är chefer i större utsträckning (ibid.). Majoriteten av den privata sektorn består av män medan kvinnorna är i majoritet i den offentliga sektorn (Regnö, 2013). Detta återspeglas även på chefspositionerna. Statistik från 2017 visar på att kvinnor är överrepresenterade på chefspositioner inom kommun och landsting, och underrepresenterade på chefspositioner inom privat sektor och statlig verksamhet (SCB, 2017). Andelen kvinnor i svenska börsbolags styrelser ligger för 2014 på 24,7 procent, och i svenska börsbolags ledningsgrupper uppgår samma siffra till 18,4 procent. För toppositionerna, exempelvis vd:ar, innehar kvinnorna en andel på 5,6 procent (SACO, 2015).

Under 1950- och 1960-talet uppmärksammades kvinnors deltagande på arbetsmarknaden inom forskningen i Sverige. Avsaknaden av könsperspektiv växte under 1970- och 1980-talet vilket fick forskning om kvinnor i ledande positioner att ta fart. Forskning har främst bedrivits inom

det privata näringslivet och eftersom denna sektor generellt varit mansdominerad har den kvinnliga ledarskapsforskningen präglats av kvinnor som minoritet i mansdominerade chefsammanhang. Detta har i sin tur bidragit till föreställningar om att alla kvinnor som är chefer skulle vara på så sätt som forskning redogjort för de kvinnor som är chefer i mansdominerade yrken (Regnö, 2013). Faktum är att en stor del av de kvinnor som är chefer, som redogjorts för i den inledande statistiken, är det i en kvinnodominerad bransch. Eftersom dessa kvinnor till stor del verkar inom exempelvis den offentliga sektorn, har deras arbetssituation varit relativt utforskad. Detta på grund av att forskning om den offentliga sektorn främst haft fokus på andra fenomen än ledarskap, som exempelvis arbetsmiljö och arbetsvillkor (ibid.).

Som framgår av statistikredovisningen ovan använder vi begreppet *kvinnligt ledarskap* med innebörden ledarskap som bedrivs av kvinnor som är chefer. I denna studie studeras endast så kallat formellt ledarskap på olika typer av företag. Med formellt ledarskap menas ledare som fått en chefsroll genom beslut, vilken innehåller bestämda uppgifter enligt exempelvis anställningsavtal och stadgar (Phillips, 2017).

1.1.1. Definition av chefskap och ledarskap

Enligt Standard för svensk yrkesklassificering definieras en chef som en ”person med administrativt ledningsarbete samt politiskt arbete inom privat och offentlig sektor. Arbetet innebär att fatta beslut, planera, styra och samordna (SSYK 96)” (Regnö, 2013). Mindy Gibbins-Klein, grundare av REAL Thought Leaders, beskriver ledarskap som “att ha en vision, att dela den visionen och att inspirera andra att stödja din vision medan de skapar sin egen” (Qadri, 2016). En tredje definition, enligt Stan Kimer, chef över Total Engagement Consulting by Kimer, lyder “effektivt ledarskap ger vision och motivation till ett team så att de arbetar tillsammans mot samma mål, därefter handlar det om att kunna förstå talangen och temperamentet för var individ för att effektivt kunna motivera varje person att bidra med sitt bästa för att uppnå gruppmålen” (ibid.).

En gemensam nämnare för flertal forskningsstudier om ledarskap är influens i någon riktning. Influens förklaras som en påverkansprocess från en individ som formar en relation mellan en ledare och en följare (Rantatalo, Hakke, Lindberg, Sparrhoff & Bäck, 2016). Vanligtvis förklaras ledaren som exempelvis en chef som då utövar en påverkansprocess på en medarbetare inom en organisation. Ytterligare en definition av ledarskap är att helt fränkoppla

individen från fenomenet ledarskap och att istället definiera den kollektiva process som uppstår genom situerade situationer, exempelvis genom användning av språk och praxis (ibid.).

1.1.2. Definition av kön

Begreppet kön innefattar i denna studie betydelsen av både biologiskt och socialt konstruerat kön. I det svenska språket har begreppet kön en något obestämd innebörd vilket har lett till att de flesta forskare på senare tid har valt att avstå från att särskilja kön och genus åt. Istället används antingen kön eller genus med innebörden av både den fysiska kroppen och de föreställningar som tillskrivs den (Schlytter, 2000:109).

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att bidra med kunskap om hur ett urval kvinnliga chefer uppfattar sitt ledarskap. Resultatet av studien kan vara användbart för organisationer för att få en djupare förståelse för kvinnliga chefers ledarskap och därmed kunna utveckla sina kvinnliga chefer. Studien kan även bringa kunskap för andra kvinnliga (och manliga) chefer.

Följande frågeställningar ligger till grund för studien:

- Hur beskriver kvinnliga chefer sin ledarskapsstil?
- Finns det några skillnader mellan hur kvinnliga chefer i kvinno- respektive mansdominerade branscher uppfattar sitt ledarskap?
- På vilket sätt, enligt informanterna, påverkar branschens könssammansättning ledarskapet?

1.4. Avgränsningar

Studien avgränsas till att behandla kvinnliga chefers egna uppfattningar om, och självupplevda aspekter av, sitt ledarskap. Studien avgränsas även till chefer i kvinno- och mansdominerade branscher i Stockholmsområdet som varit chefer inom sin bransch i minst fem år. Avgränsningen på minst fem år sattes för att försäkra att informanterna hunnit bilda sig en uppfattning om sitt ledarskap.

Vi använder begreppet kvinno- och mansdominerade branscher enligt SCB:s definition. En jämn könsfördelning inom branscher oavsett sektor innebär enligt SCB:s yrkesregister 2017

vara 40 till 60 procent män eller kvinnor. Om något av könen utgör mer än 60 procent inom branschen innebär det att branschen definieras som kvinno- eller mansdominerad (SCB, 2017).

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt redogörs för tidigare forskning om ledarskap och kvinnliga chefer. Forskningsgenomgången fungerar som en fond mot uppsatsens kommande avsnitt, vilket studiens resultat avslutningsvis diskuteras i ljuset av.

2.1. Sökprocessen

Forskningen som presenteras har erhållits via Uppsala Universitetsbibliotek samt databaserna Education Source, ERIC (Education Resources Information Center via EBSCO) och Swepub. Svensk forskning har sökts via Uppsala Universitetsbibliotek och Swepub medan internationell forskning sökts i de övriga två databaserna. För att säkerställa material av god kvalitet har endast fackgranskade studier använts. Med anledning av att det varit relativt svårt att finna forskningslitteratur avseende specifikt kvinnor i chefspositioner inom kvinno- respektive mansdominerade branscher har inga ytterligare avgränsningar gjorts.

Följande sökord har använts för sökning av svensk forskning: *ledarskap i organisationer, mansdominerad, kvinnodominerad, kvinnlig(a) chef(er)* samt *kvinnligt ledarskap*. På de internationella sökmotorerna har följande sökord använts: *leadership in organizations, male dominated, female dominated, samt female leadership*.

2.2. Presentation av tidigare forskning

Ledarskapsforskningen har till stor del präglats av ett intresse för ledarna och deras egenskaper och beteenden. En ledare har enligt tidiga teorier ansetts ha medfödda utmärkande kvaliteter och personliga egenskaper, som gjort just dem till ledare. Naturen har med andra ord setts som viktigare än exempelvis uppfostran. Denna syn uppkom genom jämförelser mellan ledare och icke-ledare (Jackson & Parry, 2011). Enligt samma teori, som kommit att kallas The Great Man Theory, ansågs endast ett fåtal män vara kapabla till att bli ledare. Detta medan kvinnor inte togs med i bilden överhuvudtaget (Phillips, 2017).

Historiskt sett har män dominerat på arbetsmarknaden. Först på 1970- och 80-talet märktes en betydlig minskad skillnad i sysselsättningsgrad mellan kvinnor och män (Ekonomifakta, 2019). I samband med att kvinnorna fick mer plats på arbetsmarknaden växte också forskning om kvinnor som chefer fram. Huvudfokus låg dock, i likhet med The Great Man Theory, på kvinnorna som individer och deras egenskaper och attityder, snarare än deras chefskap.

Forskningen var fränkopplad feministiska teorier och bedrevs istället utifrån traditionella, könsneutrala synsätt (Wahl, 1995). Frågeställningarna behandlade bland annat kvinnornas duglighet till chefskap, vilka egenskaper de besitter, huruvida kvinnor verkligen är lika motiverade som män samt om barn, äkta män och samhälle drabbas av att kvinnor gör karriär. Kvinnor på ledande positioner var i minoritet mot männen, vilket förklarades med att kvinnornas socialisation var bristfällig och att kvinnor därför måste kompensera de brister som uppväxten skapat om de ska kunna göra chefskarriär (ibid.).

2.2.1. Ledarskap och kön

En stor del av tidigare forskning om ledarskap handlar om de föreställningar som finns om kvinnor som ledare och chefer. Eftersom ledare ursprungligen ansetts vara män, genomsyrar detta diskussionen om ledarskap, och kvinnors ledarskap ställs ofta i jämförelse mot männens (Johanson, 2008).

Forskning har visat att män ofta tillskrivs karaktärsdrag som förknippas med ledare vilket därigenom utgör en majoritet i roller som förknippas med makt och auktoritet. Samtidigt har kvinnorna traditionellt ingått stereotypiskt feminina roller som involverar exempelvis vård, stöd och mänskliga interaktioner (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006). Detta har lett till förväntningar om att ledarskap är förenligt med en maskulin könsroll snarare än en feminin (ibid.). Kombinationen av detta, samt att de flesta organisationer varit mansdominerade från början, har så också lett till att de flesta organisationskulturer varit mer anpassade för män än för kvinnor (Rutherford, 2011), samt att människor ger mer auktoritet till män (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006). Följaktligen har männen exempelvis fått större inflytande över hur arbetslivet organiseras, sett till bland annat arbetstider och andra villkor, något som har påverkat kvinnor och mäns utvecklingsmöjligheter och livsvillkor i stort (Regnö, 2013). Kvinnor kan välja att anta dessa egenskaper som tillskrivs män för att själva uppfattas som ledare och på så vis kunna utöva auktoritet och makt (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006).

Vidare står kvinnor särskilt inför diskriminering i relation till ledarskapspositioner inom mansdominerade branscher. Detta kan förklara den låga andelen kvinnor på höga positioner, men även löneskillnaderna, i sådana branscher. En ytterligare följd av att ledarskap uppfattas som maskulint är att kvinnliga ledare många gånger känner sig mindre säkra och bekväma i ledarpositionen (Garcia-Retamero & López-Zafra, 2006).

Enligt Alvesson och Billing (2011) kan forskningen om kvinnligt ledarskap delas in i två läger, där det ena lägret menar på att det inte är några större skillnader i ledarstilen mellan manliga och kvinnliga ledare. Det andra lägret kallas könsstereotyplägret, en beteckning av Eagly och Johnson (1990), där man tror att det finns vissa avgörande skillnader. Exempel på författare inom det första lägret är Bayes (i Alvesson & Billing, 2011) som efter att ha studerat kvinnliga och manliga chefer inom offentlig förvaltning, fann att bägge kön hade varierande ledarskapsstilar. Både män och kvinnor hade ledarstilar i form av öppenhet och deltagande, men även ledarstilar präglade av kontroll och styrning. Könen skiljde sig åt endast i en fråga, vilken handlade om dedikationen och hängivenheten till arbetet. Kvinnor ansågs arbeta hårdare samt ta sitt arbete på mer allvar. Många fler forskare har kommit till samma slutsats, att det inte finns några betydande skillnader i ledarstil mellan män och kvinnor (ibid.).

En rad författare hävdar dock motsatsen. Eagly och Johnson (1990) har gjort mängder av studier och funnit forskningsresultat som pekar på att kvinnor har en mer demokratisk ledarstil än män, samt att kvinnor i grupp kan beskrivas som vänskapliga, intresserade av andra människor, behagliga och socialt känsliga (Alvesson & Billing, 2011). Eagly och Johnson (1990) fann dessutom att kvinnor som anammade stereotypiskt maskulina ledarstilar var mindre omtyckta. I en metaanalys av andra studier fann de att laboratorieundersökningar, främst gjorda på studenter, visade upp större skillnad i ledarstil mellan könen, än i studier av ledarskap i organisationer. Som förklaring till detta antas att människor i laboratoriemiljö enklare faller tillbaka på könsroller och beter sig stereotypiskt på grund av att reglerna för hur man ska uppträda i en sådan "onaturlig" miljö kan vara oklara. En annan förklaring är att deltagare i studier av organisationsmiljöer är selektivt rekryterade till dessa chefsposter och att de förmodligen har anpassat sig till normer för lämpligt beteende på arbetsplatsen (ibid.).

Mer aktuell forskning har visat att fler kvinnor än män har ledarstilar och egenskaper som förknippas med en effektiv ledare. Trots detta, föredrar fler människor män före kvinnor som ledare och chefer (Eagly, 2007). Dessutom är det svårare för kvinnor att bli ledare och att lyckas inom mansdominerade ledarroller. Dessa för- och nackdelar för kvinnliga ledare återspeglar de framsteg som gjorts mot jämställdhet, men även bristen på ett fullständigt uppnående av ett jämställt samhälle (ibid.). Tack vare jämställdhetslagen som trädde i kraft 1980, och den ersättande diskrimineringslagen 2009, ålades organisationerna ett jämställdhetsarbete i syfte att öka andelen kvinnor på ledande positioner (Regnö, 2013). Många organisationer har gjort stora

framsteg genom åren mot att bli mer jämställda, men trots detta är kvinnorna fortfarande underrepresenterade när vi ser till de höga posterna inom privat sektor (Rutherford, 2011).

Forskning kring ledarskapet har över tid expanderats till att inte endast fokusera på män och enligt amerikansk organisatorisk kontext, som det tidigare främst bestått av. Utvecklingen har istället börjat gå mot en riktning som förklarar ledarskap i termer av relationer och sociala sammanhang där ledaren spelar en betydande roll för organisationer (Rantatalo et al., 2016). Forskning om ledarskap har med åren utökats och blivit mer komplext. Tidigare forskning handlade, som tidigare nämnts, främst om att identifiera vad som utmärkte en ledare och skillnaden mellan individer som var eller inte var en ledartyp. Detta utvecklades senare till att fokusera mer på ledarskapsstilar, situationsvariabler och individuella färdigheter.

2.2.2. Ledarskapsstilar

Ett gott ledarskap anses kunna främja en organisation och dess anställda. Forskning och en förståelse av olika slags ledarstilar anses därmed kunna främja, utveckla och upprätthålla anställdas engagemang och allmänna hälsa vilket i sin tur bidrar till utvecklade och välmående organisationer (Orvik, Dellve & Eriksson, 2013).

Det finns mängder av uppslag om olika typer av ledarstilar och ledarskapsbegrepp. I stora drag beskriver de alla i stora drag liknande företeelser (Underwood, Mohr & Ross, 2016). Exempel på dessa är bland annat ledarstilarna hybridorienterat ledarskap, värdedrivet ledarskap och autentiskt ledarskap (Orvik et al., 2013). Med hybridorienterat ledarskap menas en chef som balanserar och anpassar sig till utomstående krav samt hanterar värdekonflikter och styrningsideal på ett lyckat sätt. Denna typ av ledare lyckas alltid på ett förtroendefullt sätt omformulera och applicera detaljerade direktiv till organisationen. En annan form av ledarskap som bidrar till organisatorisk utveckling är den värdedrivna ledaren som beskrivs som en chef som engagerar och uppmuntrar sina medarbetare att följa organisationens visioner och utvecklas i sitt arbete. En sådan ledarskapsform kan bli betydande för en organisation vars system präglas av oförenliga värden eller visioner. Denna chef kommer därmed göra prioriteringar som är genomtänkta och rimliga, men kommer även lyckas få medarbetare att utvecklas utefter samma genomtänkta vision. Ledaren som utför autentiskt ledarskap har god självkänsla och kan tydligt förmedla vad han eller hon tycker och tänker. Ett flertal studier visar att individer som bedriver denna typ av ledarstil kan bidra till positiva attityder, ökat engagemang och ett samarbete medarbetare emellan vilket i sin tur ger förutsättningar för en

utvecklande organisation (ibid.). Genom självsäkerhet och förmåga till ökat engagemang i verksamheten visar denna typ av ledarskap på en tydlig positiv utvecklingsmöjlighet för organisationen. För att lyckas med en hållbar utveckling inom organisationer krävs enligt flertal studier en drivkraft och engagemang inifrån organisationen och då främst från en tydlig ledare (Orvik et al., 2013).

Andra exempel på ledarstilar är autokratiskt/auktoritärt, demokratiskt och situationsbaserat ledarskap (Hussain, Ahmad, Malik & Batool, 2017; Qadri 2016). Den autokratiske ledaren beskrivs som en person med centraliserad makt som med järnhand styr verksamheten och tar enväldiga beslut. Arbetsuppgifter delegeras utan vidare samarbete med medarbetarna. Den autokratiske ledarens motsats är den demokratiske ledaren. Denna ledarstil kännetecknas av samarbete och gemensamma beslut. Till skillnad från den autokratiske ledaren låter den demokratiske ledaren medarbetarna styra det vardagliga arbetet tillsammans (Hussain et al., 2017). Ofta trivs och presterar medarbetare av en grupp med demokratiskt ledarskap bättre (Phillips, 2017). Situationsledarskap är ytterligare en ledarstil, vilken handlar om att som ledare anpassa sitt ledarskap efter situationen. Hos denna ledare finns inte en uttalad ledarstil som alltid fungerar bäst, utan olika situationer kräver olika slags ledarstilar (Qadri, 2016). Genom att ledaren analyserar medarbetarnas engagemang och kompetensnivå kan ledarstilen anpassas utifrån dessa (Phillips, 2017).

De flesta forskare utgår dock från ledarstilarna transformellt och transformativt ledarskap som ursprungligen myntats av Burns (1978) och som senare kom att vidareutvecklas av Bass (1985) (jfr. Kaya & Selvitopu, 2017). Dessa ledarstilar ligger också till grund för denna studie och kommer således att förklaras närmare i nästkommande avsnitt som behandlar de teoretiska utgångspunkterna.

2.3. Sammanfattning

Tidigare forskning har gett oss mängder av uppslag om olika slags studier på hur kvinnor som chefer anses vara, i jämförelse med männen. Eftersom endast män ursprungligen ansetts kunna vara ledare och chefer, har detta inte bara satt sina spår inom forskningen, utan även ute på arbetsmarknaden och i organisationerna, och främst på de höga positionerna.

Trots den omfattande forskning som gjorts om ledarskap, saknar vi forskning ur eller med fokus på kvinnornas perspektiv. Hur ser kvinnors uppfattningar om sitt ledarskap ut? Skiljer sig denna syn mellan branscher som präglas av mansdominans och branscher som präglas av kvinnodominans? Detta är frågor vi ämnar bidra med ny kunskap kring genom denna studie.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt fokuserar vi inledningsvis på de två ledarskapsstilarna transformellt och transaktionellt ledarskap som ligger till grund för mycket av ledarskapsforskningen än idag. Denna teori baseras på Bernard M. Bass vidareutveckling av James MacGregor Burns tidigare forskning om ledarskap (jfr. Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). Ledarskapsteorierna utifrån Bass exemplifieras genomgående genom en organisatorisk kontext. Detta följs av ett avsnitt om Rosabeth Moss Kanter så kallade tokenism som behandlar minoritet- och majoritetsproblematik i en organisatorisk och systematisk kontext.

Bass teori om transformellt och transaktionellt ledarskap anses än idag vara en av de mest heltäckande och applicerbara teorierna om ledarskapets egenskaper (jfr. Macit, 2003). Bass teori om ledarskapet ligger till grund för majoriteten av dagens vidareutvecklade teorier om ledarskap och organisationer, vilket gör det relevant att applicera teorin även i denna forskningsstudie som behandlar informanternas beskrivningar om sitt ledarskap. Teorin om transformellt och transaktionellt ledarskap kompletteras med Kanter teori om tokenism. Detta eftersom Bass, liksom de flesta forskare som benämns i tidigare forskning, inte analyserar könsaspekten av ledarskapet. Detta är något som Kanter menar är essentiellt för en heltäckande ledarskapsstudie (jfr. Kanter, 1977). Därigenom täcker teoriavsnittet dels en könsneutral aspekt och dels en könsseparerande aspekt.

3.1. Transformellt ledarskap

Eagly, Johannesen-Schmidt och van Engen (2003) definierar en ledarskapsstil som ett fast beteendemönster utövat av en ledare till sina följare. James MacGregor Burns (1978) introducerade begreppet transformativt ledarskap i sin forskning av politiska ledare under 1970-talet och definierade begreppet som en process där ledare och dess följare hjälper varandra att utveckla och avancera till en högre nivå av moral och motivation. Forskningen betonade att effektiva ledare inspirerar och fostrar sina följare att utveckla sig själva och organisationen (Eagly et al., 2003). Den transformella ledarskapsstilen vidareutvecklades av Bernard M. Bass (1985, 1990, 1993) som adderat till Burns teorier om det transformativa och det transaktionella ledarskapet.

Bass (1985, 1990, 1993) menar att en transformell ledares följare ofta känner ett förtroende, lojalitet samt respekt och beundran till sin ledare och visar sig därmed vilja arbeta hårdare.

Detta blir reaktionen hos den transformella ledarens följare då ledaren erbjuder följaren något mer än att arbeta för personlig vinning, genom att ge följaren en egen vision och ett eget ansvar. Genom sin intellektuella stimulans och fokusering på varje individuell följare har den transformella ledaren en förmåga att motivera och utveckla. Bass (1985) menar att denna typ av ledare har en förmåga att uppmuntra följare att ifrågasätta fastställda strukturer och att utveckla sin miljö även om dessa strukturer är framgångsrika, vilket i sin tur kan utveckla en organisation i en positiv riktning.

Bass (1985) delar in transformellt ledarskap i fyra faktorer. Den första faktorn är den *individualiserade omtanken* gentemot en följare. Detta innebär att ledaren tar in och bryr sig om varje följares behov, lyssnar på följarens möjliga bekymmer och agerar som en mentor och förebild. Ledaren fokuserar på att främja en hälsosam och öppen kommunikation och tycker att det är viktigt att lyfta stora som små bidrag till utvecklingen av gruppen. Följaren får av denna typ av ledare en inre motivation och en inre aspiration till självutveckling (ibid.). Den andra faktorn som innefattar den transformella ledaren är *intellektuell stimulans*. Detta innebär att ledaren utmanar antaganden, tar risker och utmanar och bekräftar följarens tankar och idéer. Dessa typer av ledare utvecklar och uppmuntrar individer som tänker och handlar kreativt och självständigt. Den intellektuella stimulansen handlar även om det ständiga lärandet inom gruppen, där denna typ av ledare alltid ser en möjlighet för lärande och utveckling genom oväntade situationer. Genom oplanerade och oväntade situationer uppmuntrar ledaren sina följare att tänka om och tänka kreativt för att förstå dessa typer av situationer (Bass & Avolio, 1993).

Den tredje faktorn är *inspirerande motivation* vilket innebär att den transformella ledaren har en förmåga att förmedla en vision som lyckas inspirera och motivera följaren. Detta innebär att lyfta, stötta och vara optimistisk inför framtida mål som följaren har och därigenom få följaren att förstå sin betydelse för sammanhanget. Visionen förmedlas till följarna genom att ha en god kommunikationsförmåga vilket gör visionen tydlig, kraftfull och motiverande för följarna (Bass, 1990). Den sista faktorn inom det transformella ledarskapet är det *idealiserade inflytandet*, tidigare kallat karisma. Denna ledare är en förebild för sina följare genom att hysa stolthet och bete sig på ett etiskt och moraliskt sätt vilket leder till respekt och förtroende från följarna (Bass, 1985).

3.2. Transaktionellt ledarskap

Bass (1985) motsatte den transformella ledaren med den transaktionella ledaren. Den transaktionella ledaren, till skillnad från den transformella, ser vikten i att vädja till följarens eget intresse genom att upprätta en utbytesrelation. Detta innebär att ledaren förstår vad följaren vill få ut av sitt arbete och fastställer belöningar för visat intresse och arbetsvilja. Till skillnad från det transformella ledarskapet fokuserar inte den transaktionella ledaren på den enskilde individen utan fokuserar istället på utbytet mellan ledaren och följaren, det vill säga, vad dessa parter kan göra för varandra för att uppnå ett så bra resultat som möjligt.

Bass (1985) menade att det transaktionella ledarskapet kan delas upp i två faktorer, *kontinuerligt belönande* och *ledarskap genom avvikelse*. Den transaktionella ledaren som fokuserar på kontinuerligt belönande av sina följare förstår vikten i att kontinuerligt förmedla sin belåtenhet genom beröm när följarna gjort ett bra jobb. I en organisatorisk kontext blir följarna även berömda genom mer fastställda former av belöning så som erkännande, lön eller befordran.

Ledarskap genom avvikelse menade Bass (1985) innebär att ledaren endast kliver in med styrande eller korrigerande åtgärder vid misslyckanden eller krissituationer. Vid senare forskning gjord av Bass och Hater (1988) delade man upp denna faktor i aktivt ledarskap genom avvikelse samt passivt ledarskap genom avvikelse. Vid aktivt ledarskap genom avvikelse fokuserar ledaren på att ständigt kontrollera sina följare för att förutse möjliga problem som kan uppstå, redan innan de uppstått, för att senare kunna kliva in med korrigerande åtgärder vid behov. Vid passivt ledarskap genom avvikelse undviker ledaren att ge någon form av vägledning till sina följare så länge gamla metoder eller sätt att arbeta fortfarande fungerar.

Sammanfattningsvis menar Bass att den transformella ledaren förmedlar en känsla av förtroende, uppskattning och respekt hos sina följare vilket får dem att själva vilja ta ett eget ansvar, nå visioner eller mål och utvecklas i och med företaget. En transformell ledare ser värdet i att fokusera på, motivera och utveckla varje individuell medarbetare och att intellektuellt stimulera dem för att nå bästa resultat gemensamt. Detta till skillnad från den transaktionella ledaren som fokuserar på utbytet mellan sig själv och medarbetaren vilket i sin tur innebär en mindre fokusering på varje medarbetare eller att ha en relation till dem. Den transaktionella ledaren motiverar sina medarbetare genom ett utbyte av beröm endast mot väl utförda uppgifter och vanligtvis i mer fastställda former som exempelvis befordran eller bonussystem. En

transaktionell ledare har även en tendens att endast styra sina medarbetare vid kriser eller misslyckanden. Övrig tid som ledare innebär en mer passiv roll så länge metoderna och arbetssättet på arbetsplatsen fungerar.

3.3. Tokenism

Rosabeth Moss Kanter bok *Men and Women of the Corporation* (1977) avhandlar organisationskultur och hur strukturer och system inom en organisation mellan minoriteter och majoriteter skapar beteenden som i sin tur påverkar produktiviteten bland medarbetare på arbetsplatser. Kanter fokuserar främst på hur beteende är påverkat av strukturer kring möjlighet, strukturer kring makt och strukturer kring placering av olika individer på olika positioner på arbetsplatsen. Kanter menar därmed att beteenden som uppstår är strukturella och inte beroende av könet i sig. Förklaringen som ges till olikheter i beteende mellan grupperna är antalet, hur en minoritet blir påverkad bland en majoritet på arbetsplatsen samt hur majoriteten eller minoriteten upplevt strukturella skillnader genom historien. Kanter menar därmed att denna teori blir lika applicerbar gällande andra minoriteter än just kvinnor, som exempelvis en minoritet av en etnicitet på arbetsplatsen. Genom att ha observerat hur dessa strukturella sammanhang påverkat individer på arbetsplatsen kunde Kanter föreslå sätt för organisationer att utveckla sina medarbetare till att bli mer innovativa och produktiva.

Kanter (1977) menar att studier om både män och kvinnor som ett likadant väsen med samma förutsättningar inom organisationer historiskt sett har misslyckats med att förstå den realistiska bedömningen av hur kvinnor och män i en organisation påverkas av sin tidigare erfarenhet och av framtida möjligheter. Att ha en förståelse för hur det förflutna sett ut och hur framtiden ser ut varierar för könen vilket organisationer behöver anpassa sig efter. Detta skulle innebära en skillnad mellan könen vad gäller arbetstillfredsställelse, karriärmål och relationer mellan medarbetare i olika positioner i organisationens hierarki.

Vad som vanligtvis kategoriseras som typiskt ”kvinnligt” beteende i en organisationsmiljö, såsom exempelvis låga ambitioner, brist på engagemang och ett förhöjt behov av sociala relationer, är enligt Kanter endast ett adaptivt svar och utfall på kvinnors begränsade tillgång till belöning, begränsade möjlighet till makt och blockerade möjligheter till andra roller inom organisationen. Genom att analysera medarbetarnas interaktioner på arbetsplatsen kunde hon se att grupper med liknande organisatorisk status visade skillnader kring hur de interagerade

med varandra, beroende på om det var med en kvinna eller man. Detta på grund av samhällets och organisationens strukturella påverkan av att behandla kvinnor som underlydande och män som dominerande (Kanter, 1977). Kvinnor på chefspositioner i en mansdominerad bransch eller vid andra tillfällen i minoritet, får vanligtvis en roll av att vara en så kallad ”token”. Att vara en token innebär att kvinnan får en symbolisk ställning som en kategori snarare än att vara en individ, vilket kan bli påfrestande. Som token i en grupp eller inom en organisation följer vanligtvis tre effekter; att minoriteten blir överdrivet *synlig*, att det skapar *assimilation* inom gruppen och att det skapar *polarisering* mellan grupperna.

Att som token i gruppen vara överdrivet *synlig* innebär att minoriteten, kvinnan i detta fall, uppmärksammas mer i egenskap av att vara minoritet i en grupp bestående av främst män. Synligheten innebär att kvinnan i fråga blir en representant för kvinnor i allmänhet och en symbol för hur kvinnor betar sig och vad de kan prestera istället från att uppfattas som en egen individ. Den förhöjda synligheten kan ge både positiva och negativa effekter för minoriteten då synlighet ofta innebär att minoritetens prestationer uppmärksammas mer. Kanter menade att synligheten även kan innebära att kvinnan måste justera sitt arbete och sin prestation på arbetsplatsen. Detta för att inte överglänsa majoriteten eftersom det kan riskera hennes plats i gruppen. Synligheten innebär en press att prestera framgångsrikt vilket ofta leder till en underprestation eller överprestation, något som i sin tur skapar påfrestning och försvårar eller skapar hinder för framtida befordringar (Kanter, 1977). Pressen att prestera sitt yttersta kan därmed innebära en större intensitet på en mansdominerad arbetsplats än en jämlik eller kvinnodominerad arbetsplats där synligheten inte är lika påträngande.

Kanter (1977) menar även att denna typ av symbol, token, i en grupp av majoriteten män, innebär att det skapas *assimilering*. Assimileringen innebär i detta fall att kvinnan bedöms utifrån stereotyper, fördomar och generaliseringar av kvinnan vilket i sin tur innebär att kvinnan blir en symbol för den stereotypiska kvinnligheten och fastnar i förutbestämda roller byggda på dessa generaliseringar. Detta innebär att kvinnan på arbetsplatsen, utöver sin chefsposition, också kan tillsättas eller själv fastna i roller som historiskt sett associerats med att vara lämpliga för kvinnor, såsom exempelvis sekreterare eller kontorsassistenter, när de egentligen besitter samma höga status och roll som männen på arbetsplatsen. Kanter (1977:211) menar även att stereotypiska roller gärna förstärks av minoriteten själv då det är ”enklare för token att anta en enkel och applicerbar identitet genom att anpassa sig till redan befintliga stereotyper.”

Slutligen menar Kanter (1977) att effekten av tokenism är att det i gruppen skapas ytterligare *polarisering* mellan minoriteten och majoriteten. På en arbetsplats med en kvinnlig chef och en majoritet män är det inte ovanligt att kvinnan inte blir välkomnad på samma sätt som en individ av samma gruppstillhörighet hade blivit. Detta för att majoriteten ofta önskar att bevara och behålla sin kultur vilket en minoritet, kvinnan i det här fallet, skulle kunna förändra. Detta innebär att kvinnan måste acceptera den befintliga kulturen och de befintliga strukturerna hos majoriteten eller riskera att uteslutas helt. Sådana förhållanden kan innebära att kvinnan separeras från informella situationer i arbetslivet vilket i sin tur kan påverka hennes framtida utveckling i företaget.

Sammanfattningsvis avhandlar Rosabeth Moss Kanter's *Men and Women of the Corporation* organisationskultur mellan minoriteter och majoriteter samt hur strukturer och system inom organisationer påverkar och skapar beteenden hos medarbetare. Kanter's undersökning gjordes för 42 år sedan när könssammansättningen på arbetsplatser ofta såg annorlunda ut mot vad den gör idag, och där strukturer kring kön på organisationer kunde vara påtagligt annorlunda jämfört med hur den kan uppfattas vara idag (jfr. Forbes Magazine, 2018). Kanter menar, i en intervju med Forbes Magazine (2018), att detta ämne och denna teori är fullt relevant än idag. Dagens motståndsrörelser mot sexuella trakasserier inom organisationer, där allt fler kvinnor kräver jämlikhet inom organisationskulturer och i övriga konstellationer av samhället, tyder enligt henne på att problematiken hon lyfte 1977 fortfarande kvarstår. Kanter menar att man enligt hennes undersökning 1977 endast kan se en förändring kring könsproblematiken vid ett förändrat antal minoriteter och majoriteter, det vill säga när könsfördelningen blev mer jämn inom organisationer och kvinnor fått sin röst hörd. Hon menar därigenom att detta är ett relevant ämne än idag, trots att system och strukturer inom organisationer börjat förändras (jfr. Forbes Magazine, 2018).

4. Metod

I följande avsnitt presenteras metodologiska val och tillvägagångssätt. Inledningsvis redogörs för valet av metod och informanter, följt av en redogörelse av studiens genomförande, bearbetning och analys av material samt etiska överväganden. Avslutningsvis diskuteras valet av metod samt studiens reliabilitet och validitet.

4.1. Metod för datainsamling

Studien bygger på en kvalitativ insamlingsmetod i syfte att nå kunskap om hur individer tänker och känner om ett visst fenomen, i detta fall kvinnliga chefers självupplevda aspekter och uppfattningar om sitt ledarskap (jfr. Alvehus, 2013). För att kunna fånga informanternas perspektiv och utsagor om upplevelser, snarare än att utgå från våra egna idéer, användes intervjuer som metod (jfr. Ahrne & Svensson, 2011). Likt majoriteten av intervjuer i uppsatser betraktas frågorna som semistrukturerade, vilket innebär att vi under samtals gång förhållit oss till ett antal förutbestämda frågor enligt vissa teman, samtidigt som vi tillät ett öppet samtal (jfr. Alvehus, 2013). Intervjuerna har till stor del handlat om att få informanten att tala själv och föra fram sin berättelse, medan vi fokuserat på att ställa de rätta följdfrågorna för att få informanten att utveckla eller fördjupa sig i vissa särskilda teman (ibid.).

De förutbestämda frågorna konstruerades i en intervjuguide, se bilaga 2. Våra frågeställningar låg till grund för guiden i syfte att fokusera och styra samtalet med hänsyn till studiens syfte. För att möjliggöra det fria samtalet och mer detaljerade svar användes, nästan uteslutande, öppna frågeställningar. Med intervjuguiden i åtanke kunde samtalet flyta på fritt och samtidigt styras obemärkt utifrån våra frågeställningar.

4.2. Urval

För att få svar på studiens syfte och frågeställningar var valet givet att välja kvinnliga chefer i kvinnodominerade och mansdominerade branscher. Övriga kriterier var att informanterna skulle ha erfarenhet av att ha arbetat som chef i minst fem år samt att de skulle vara i ett åldersspann från 35 år och uppåt. Dessa kriterier fastställdes för att underlätta de kommande jämförande analyserna mellan kvinnorna och framför allt analyserna mellan kvinnorna i de kvinnodominerade och mansdominerade branscherna. Av naturliga skäl valde vi att intervjua lika stort antal kvinnor i vardera bransch.

Grundtanken för urvalet var att använda oss av ett målinriktat urval, det vill säga, att välja ut en, eller i detta fall två, specifika målgrupper som lämpar sig för forskningsfrågan (jfr. Bryman, 2011). Efter vidare diskussioner kring urvalet ansågs dock att ett bekvämlighetsurval var att föredra. Ett sådant urval innebär att vi som genomför studien väljer ut informanter som är tillgängliga (ibid.). Ett antal informanter inom mansdominerade branscher blev tillgängliga för oss via kollegor på våra arbetsplatser som rekommenderade oss att kontakta dessa kvinnliga chefer. Att hitta informanter inom den kvinnodominerade sektorn visade sig vara svårare. Utan givna kontakter inom branschen funderade vi åter på att använda ett målinriktat urval. Långa svarstider och svagt intresse gjorde dock att vi föll tillbaka på bekvämlighetsurvalet genom vilket vi slutligen fann de tre sista informanterna. Detta genom att åter kontakta personer i vår omgivning som kunde förmedla kontakten till ett antal kvinnor i kvinnodominerade branscher. Informanterna kontaktades via e-mail innehållandes missivbrevet och förfrågan om deltagande. Bekvämlighetsurvalet kombinerades därefter med ett strategiskt urval som användes för att välja ut de informanter som ansågs mest lämpade för studien av de personer vi fått kontakt med genom det förstnämnda urvalet (jfr. Alvehus, 2013).

Antalet intervjuer bör enligt Kvale & Brinkmann (2014) genomföras tills ny kunskap inte längre kan tillföras och en mättnad är uppnådd. Med tidsaspekten för arbetet i åtanke bestämde vi oss dock för att preliminärt planera in att genomföra ett visst antal intervjuer, vilket landade på totalt sex stycken. Fem av dessa arbetar på så kallade storföretag med 1500-15000 anställda, den sjätte informanten arbetar på ett mindre företag med ca 60 anställda. Efter intervjuerna med dessa sex informanter ansåg vi ha fått in ett fullgott material och kunde därmed avsluta intervjufasen.

4.3. Genomförande

Som ovan nämnt konstruerades en intervjuguide med hänsyn till studiens syfte. Guiden resulterade i 15 frågor som formulerats utifrån relevanta teman, i detta fall valda teorier, tidigare forskning och studiens frågeställningar (jfr. Bryman, 2011). Frågorna delades upp i tre områden: bakgrund, informanternas uppfattningar om sitt ledarskap samt könssammansättningens eventuella påverkan på ledarskapet. Störst fokus låg dock på informanternas egna uppfattningar om sitt ledarskap. Vi valde att främst använda oss av dynamiska frågor, det vill säga, "hur"-frågor, i syfte att uppmana informanterna till att själva berätta om sina upplevelser och känslor (jfr. Kvale & Brinkmann, 2014). Dessa kompletterades

med tematiska ”vad”-frågor i syfte att generera kunskap utifrån studiens frågeställningar (ibid.). Utöver intervjuguiden konstruerades även ett missivbrev, se bilaga 1, innehållandes information om uppsatsens område, studiens syfte samt information om hur vi förhåller oss till de forskningsetiska principerna (jfr. Vetenskapsrådet, 2002). Brevet skickades ut till samtliga informanter via e-mail.

Vi valde att genomföra en pilotintervju för att upptäcka eventuella problem samt säkerställa att frågorna var tillräckligt tydliga och lämpliga för sitt syfte. Denna intervju genomfördes med en kvinnlig chef som inte var tilltänkt att medverka i studien. Efter pilotintervjun reviderades vissa frågor och ett fåtal plockades bort på grund av att de var upprepande eller helt enkelt inte fyllde någon funktion. Därefter kunde de inbokade intervjuerna för studien inledas. Intervjuerna genomfördes på platser som valts ut av informanterna själva vilket i samtliga fall var deras egna arbetsplatser eller kaféer samt i ett av fallen via Skype-samtal. Samtliga intervjuer spelades in och tog tidsmässigt ca en timme.

Beroende på vad syftet för undersökningen och intervjuerna är, kan det skilja sig åt gällande öppenheten om just studiens syfte gentemot informanterna. I vårt fall fanns dock ingen anledning att hålla syftet dolt, därför inleddes intervjuerna med information om studien och de olika teman för intervjun (jfr. Kvale & Brinkmann, 2014). Vi valde att öppna intervjuerna med korta bakgrundsfrågor, såsom frågor om informantens roll på företaget och vägen dit. Genom att få en inblick i informantens bakgrund och organisationens uppbyggnad hade vi som intervjupersoner något att förhålla oss till under intervjuens gång (ibid.). Med vetskapen om informantens bakgrund kunde vi dessutom koppla ihop resterande svar på våra frågor och placera dem i ett sammanhang (jfr. Bryman, 2011).

4.4. Bearbetning och analys av material

Samtliga intervjuer har spelats in med hjälp av mobiltelefoner. Informanten fick skriva på ett samtyckesformulär, se bilaga 3, samt fick muntlig information om varför samtalet spelades in. Det inspelade materialet har därefter transkriberats för att möjliggöra efterföljande analysprocess (jfr. Bryman, 2011). Det transkriberade materialet omfattar 35 sidor med Times New Roman, 12 pt, enkelt radavstånd. Materialet har analyserats genom tematisk analys, en vanligt förekommande metod inom kvalitativ bearbetning eftersom denna metod anses vara

flexibel och enkel att använda. Braun och Clarke (2006) redogör för sex steg i denna kodningsprocess vilka vi valt att utgå ifrån under bearbetningen.

Det första steget i den tematiska analysen utgjordes av transkriberingen av materialet. Därefter lästes materialet igenom upprepade gånger i syfte att lära känna texterna. I samband med detta påbörjades steg två, som handlar om att koda materialet och att finna relevanta teman. Redan vid läsningen av materialet har likheter och skillnader mellan de olika intervjuerna och informanterna kunnat urskiljas. Med hjälp av dessa kunde vi koda vårt material i olika kategorier. Vi hade inte några förutbestämda koder att utgå ifrån, utan dessa utformades genom bearbetnings- och tolkningsprocessen (Bryman, 2011; Kvale & Brinkmann, 2014). Därefter tog det tredje steget vid, vilket innebar att utifrån koderna identifiera teman som är centrala för studiens syfte och frågeställningar, med tillhörande underrubriker. Nästföljande steg, steg fyra, innebar att kontrollera relevansen för dessa teman utifrån intervjutranskripten. När vi var nöjda med våra teman gick vi vidare till det femte steget som innebar att namnge våra definierade teman. Det sjätte och sista steget bestod av en slutgiltig analys över denna kodnings- och bearbetningsprocess som just beskrivits (Braun & Clarke, 2006).

4.5. Etiska överväganden

I samband med metodvalet, att genomföra kvalitativa intervjuer med kvinnor i chefspositioner, diskuterades eventuella etiska och moraliska överväganden som var lämpliga för just denna undersökning. Detta var etiska överväganden som fastställdes och diskuterades innan genomförda intervjuer och som även blev aktuella under forskningsperiodens genomförande. Att följa och diskutera kring etiska överväganden och principer är ytterst essentiellt inom samhällsvetenskaplig forskning för att kontrollera att utbytet mellan forskaren och undersökningsdeltagaren hanteras på ett så respektfullt sätt som möjligt (jfr. Vetenskapsrådet, 2002). Detta överfördes även till vår forskning och våra deltagare där vi framför allt diskuterade hur information om individen ska hanteras samt om det finns frågor som bör eller inte bör ställas för att skydda individen (jfr. Bryman, 2011).

I missivbrevet valde vi att utgå från Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska krav som täcker de grundläggande etiska principerna gällande bland annat konfidentialitet, integritet och frivillighet. Kraven består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Ytterligare etiska principer övervägdes under utarbetning av intervjufrågor

genom Diener och Crandalls (i Bryman, 2011) fyra huvudsakliga etiska frågeställningar vid samhällsvetenskaplig forskning. Frågorna forskaren behöver ställa sig är om deltagaren kan skadas på något sätt, om deltagaren inte givit sitt samtycke, om forskaren inkräktar på deltagarens privatliv samt om det förekommer falska förespeglingar eller undanhållande av information (Bryman, 2011).

Som initial process i undersökningen utarbetades ett tydligt missivbrev som skapades utifrån Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer. Missivbrevet informerade deltagaren i studien om syftet med undersökningen, att deltagandet är frivilligt samt att de har rätten att avbryta sitt deltagande om och när de så önskar. Brevet innehöll även information om deltagarens absoluta anonymitet samt hur uppgifterna och informationen från individen endast skulle komma att behandlas för forskningsändamål (jfr. Vetenskapsrådet, 2002). Inför samtliga intervjuer valde vi att återge informationen en gång till.

Vid utarbetningen av intervjufrågorna applicerades Diener och Crandalls (i Bryman, 2011) fyra frågeställningar, där risken till inskränkning i deltagarnas privatliv framför allt togs i beaktning. Då frågorna skulle komma att handla om kvinnornas uppfattningar om sitt ledarskap samt hur könssammansättningen på arbetsplatsen kan ha påverkat ledarskapet behövde vi respektera att det kan upplevas som privata frågor. Genom att ställa frågor om hur upplevelsen av arbetsplatsens könssammansättning eventuellt påverkat deltagarna skulle det kunna innebära tillgång till information som kunnat påverka individens arbetsliv. Dessa faktorer kunde underlättas för deltagarna genom vår försäkran om absolut anonymitet samt rätten att avbryta eller välja att inte svara på vissa frågor (jfr. Bryman, 2011).

Ett etiskt övervägande som var essentiellt för just denna studie var att aktivt undvika att ställa frågor utifrån stereotypa könsskildringar. Detta var något som särskilt togs i beaktning då vi endast intervjuat kvinnor. Detta gjordes genom att aktivt diskutera ämnet vid utformandet av intervjuguiden, om frågans innebörd och om frågan hypotetiskt sett skulle ställts till en man i samma position. Detta gjordes med inspiration från den så kallade Pekingplattformen (1995), den internationella FN-överenskommelsen om kvinnors representation utåt sett i media och i övriga samhället. Överenskommelsen förmedlade att uppmuntra till att i media och i övriga samhället undvika att prata om och med kvinnor på ett könsdiskriminerande eller könsstereotypiskt sätt (jfr. The United Nations Fourth World Conference on Women, 1995:243:a-f).

4.6. Metoddiskussion

Som urvalsmetod användes bekvämlighetsurval som kombinerades med ett strategiskt urval för att få en tillräcklig mätnad i resultatet utifrån våra frågeställningar. Det ursprungliga valet av urval var det målinriktade urvalet som initialt ansågs vara det optimala utifrån forskningsfrågorna. Det målinriktade urvalet innebär att efter valt ämne, relevans eller social företeelse välja informanter för att få ett tillräckligt material till forskningsfrågorna. Målet är därmed inte att generalisera till en population. Då forskningsfrågorna avser att undersöka hur sex stycken kvinnliga chefer med olika former av könssammansättning på arbetsplatsen uppfattar sitt ledarskap utan att generalisera resultatet till övriga kvinnliga chefer ansågs ett målinriktat urval vara lämpligt. Genom ett sådant urval hade vi exempelvis utgått från kvinnliga chefer i vardera branscher för att sedan välja de som ansågs vara lämpligast till undersökningen (Bryman, 2011).

På grund av brist på tillgänglighet från kvinnor i kvinnodominerade branscher valdes ett bekvämlighetsurval vilket innebär att intervjua de informanter som för tillfället är tillgängliga. Bekvämlighetsurvalet har, likt det målinriktade, inte en avsikt att efter de valda informanternas svar kunna generalisera till en hel population utan avser att vara en språngbräda till vidare forskning eller dra kopplingar till redan existerande resultat inom samma forskningsområde. Genom bekvämlighetsurvalet kunde vi därigenom anpassa oss till de informanter som för tillfället blev tillgängliga inom de kvinnodominerade branscherna som saknades. Ett strategiskt urval användes för att välja ut informanter från de mansdominerade branscherna utifrån de som vid tidigare blivit tillgängliga genom bekvämlighetsurvalet (Bryman, 2011; Alvehus, 2013).

Som tidigare nämnts valdes en kvalitativ ansats och semistrukturerade intervjuer som forskningsmetod. Att intervjuerna utarbetades semistrukturerat innebar att vi kunde förhålla oss till en utarbetad intervjuguide med frågor uppställda efter de teman som skulle täckas enligt forskningsfrågorna, men att ordningsföljden varierade något. Frågorna som ställdes till informanterna var till en början av allmän karaktär men utvecklades sedan med mer djupgående följdfrågor vid intressanta svar från informanten. Detta ansågs vara det optimala valet för valt forskningsämne för att ge intervjuerna en öppen känsla där djupgående och utvecklande svar var välkomnat, samtidigt som intervjun följde en röd tråd utefter forskningsfrågorna (jfr. Bryman, 2011).

Att istället välja att genomföra strukturerade intervjuer likt en surveyundersökning hade inneburit mer kontroll över resultatet och en högre generaliseringsförmåga. Frågorna och frågeföljden hade då varit fastställda och identiska vid varje enskild intervju. Frågorna hade även varit specifika för det valda ämnet där man vanligtvis förväntat sig ett svar av kortare karaktär. Informanternas svar hade därigenom kunnat jämföras och kategoriserats på ett grundligare sätt vilket inneburit en förmåga att se eventuella skillnader mellan kvinnornas svar på ett tydligare sätt (jfr. Bryman, 2011). Denna forskningsmetod valdes initialt bort med orsak av den bristande tillgången till informanternas övriga känslor, tankar och upplevelser vid en sådan intervju. Dessa faktorer var något som ansågs vara viktigare än att analysera ett statistiskt samband. Genom den semistrukturerade ansatsen märkte vi hur samtliga informanter själva valde att utveckla och tala mer öppet och djupgående kring ett ämne utan alltför stor inblandning från oss, vilket vi ansåg gav heltäckande resultat.

Genom att använda intervjuer som metod till forskningsstudien kunde vi dels hjälpa informanten både innan och efter intervjun med möjliga frågor om innehåll eller syfte, vilket vi ansåg bidrog med en trygghet för samtliga kvinnor att öppna upp sig. Vi kunde även ställa uppföljningsfrågor genomgående under samtliga forskningsintervjuer vilket vi ansåg gav en tillgång till informantens inre känslor och tankar genom att be dem att utveckla något intressant som sades. Då syftet avsett att få tillgång till kvinnors personliga uppfattningar om sitt ledarskap ansågs intervju vara den mest optimala metoden för studien (jfr. Bryman, 2011).

4.6.1. Validitet och reliabilitet

Under forskningsperiodens gång har en diskussion kring bedömningen av validitet och reliabilitet kontinuerligt genomförts. Detta i förhållande till den debatt som länge pågått bland forskare om hur relevanta dessa begrepp faktiskt är till den kvalitativa forskningen, till skillnad från den kvantitativa som vanligtvis resulterar i en mätning där begreppen blir mer användbara. Vi valde att arbeta utifrån en standpunkt om att det går att assimilera validitet- och reliabilitetsbegreppen till den kvalitativa forskningen utan att ändra begreppens innebörd utan endast lägga mindre belastning vid mätningsfaktorn. Detta innebär att vi som genomför studien bedömer materialet efter termer mer kompatibla till kvalitativ forskning, som tillförlitlighet och äkthet (jfr. Bryman, 2011).

Validitetsfaktorn, även kallad extern validitet, behandlar i denna studie resultatets möjlighet till generalisering i andra sammanhang, individer eller sociala miljöer. LeCompte & Goetz (i

Bryman, 2011) menar att det finns risker och svårigheter inom den kvalitativa forskningen med möjligheten att generalisera då kvalitativa studier vanligtvis hanterar ett mindre urval av informanter, vilket även är fallet i denna studie (ibid.). Då det huvudsakliga syftet är att undersöka hur sex stycken kvinnliga chefer uppfattar sitt ledarskap är målet därmed inte att kunna generalisera resultatet annat än till de kvinnor vi intervjuat. Detta innebär att svaren och resultatet endast förklarar de medverkande kvinnornas individuella tankar och känslor och säger därmed ingenting om andra kvinnors tankar, känslor och uppfattningar. Validiteten i förhållande till generalisering blir därmed låg. Hade den externa validiteten varit hög genom att exempelvis använda och forska med andra former av urval hade resultatet kunnat generaliserats till andra kvinnor.

Reliabilitetsfaktorn, i denna kvalitativa studie benämnt som tillförlitligheten, avser att diskutera huruvida resultatet kan påverkats av tillfälliga betingelser eller slumpmässiga förutsättningar. Detta innebär att vi applicerar ett granskande synsätt på frågorna som ställts till informanterna och svaren som kommer av dem vilket kan bli betydande för forskningsstudiens resultat (jfr. Bryman, 2011). Detta innebär inte att misstro informanterna utan endast att diskutera de omständigheter eller förutsättningar runtomkring som kan ha påverkat undersökningen.

Då vi valt att undersöka hur sex utvalda kvinnor uppfattar sitt ledarskap, med frågor om exempelvis bra och mindre bra egenskaper inom rollen på arbetsplatsen, blir det befogat att diskutera möjligheten att svaren påverkats undermedvetet för att framstå som en optimal ledare. Detta fenomen, även kallat social önskvärdhet, kan uppstå vid forskning kring socialt beteende då informanten vill svara på ett sätt som överensstämmer med hur pass socialt önskvärt beteendet är (Bryman, 2011). Social önskvärdhet handlar inte om att visa upp en falsifierad bild utan snarare att främja en sida av sig själv som i ett intervjusammanhang framstår som mer smickrande. Med anledning av detta skulle informanten eventuellt kunna undvika att tala om eller försköna eventuella brister i sitt ledarskap, något som därigenom kan påverka tillförlitligheten av resultatet.

Då vissa frågor syftat till att undersöka hur könssammansättningen inom organisationen eventuellt påverkat ledarskapet blir det även relevant att diskutera om och hur den bild informanten eventuellt ger av sin organisation påverkats av intervjusammanhanget eller omständigheterna. Att exempelvis medge att en mans- eller kvinnodominerad arbetsplats påverkar sitt ledarskap negativt på något sätt skulle eventuellt kunna ge en missvisande bild av

organisationen eller ge organisationen ett dåligt rykte. Möjligheten finns därigenom att informanten främjar en positiv bild av organisationen på grund av rollen som individen besitter, vilket även det kan påverka tillförlitligheten.

Ytterligare en faktor som eventuellt kan påverka studiens tillförlitlighet är att vi som bedrivit undersökningen, precis som samtliga informanter, är kvinnor. Att dela eventuella egenskaper med informanterna eller exempelvis relatera till problem eller upplevelser skulle kunna bidra till att vi blir mindre kritiska till resultaten. Detta skulle även kunna innebära att eventuellt inte ifrågasätta olika fenomen på samma sätt vilket i sin tur påverkar studiens tillförlitlighet. Att som informant dela egenskaper med intervjuaren skulle även det eventuellt kunna bidra till en skevhet i de svar som ges (jfr. Bryman, 2011).

Något som kan öka studiens validitet och reliabilitet är att vara transparent med forskningsproceduren, det vill säga valet av metod, urval, genomförande och bearbetning av material. Detta är något vi särskilt tagit i beaktning i denna studie och gentemot våra informanter. Genom denna transparens kan andra bedöma kvaliteten och betydelsen av studiens resultat vilket bidrar till högre validitet och reliabilitet (jfr. Bryman, 2011).

5. Resultat och analys

Följande avsnitt avhandlar studiens resultat och analys utifrån studiens frågeställningar och teoretiska utgångspunkter. Varje avsnitt är uppbyggt på de tre frågeställningarna samt tillhörande underrubriker utifrån ett antal teman som kunnat utläsas av det empiriska materialet från de intervjuer som genomförts. Materialet ställs också i perspektiv till och jämförs med den tidigare forskning som presenterats. Våra informanternas identiteter hålls anonyma genom fiktiva namn. Samtliga informanter heter egentligen något annat.

5.1. Presentation av informanterna

- Catarina, 55 år, Försäljningschef, mansdominerad bransch
- Alva, 44 år, Head Client Account Manager, mansdominerad bransch
- Sara, 36 år, Affärsområdeschef, mansdominerad bransch
- Viktoria, 61 år, Vårdchef, kvinnodominerad bransch
- Kajsa, 44 år, Gruppchef, kvinnodominerad bransch
- Eva, 38 år, Verksamhetschef, kvinnodominerad bransch

5.2. Hur beskriver kvinnliga chefer sin ledarskapsstil?

5.2.1. Omtänksam och tydlig

Den mest framträdande egenskapen som framkom vid samtliga intervjuer med informanterna var uppfattningen av att som chef känna och förmedla omtanke till sina medarbetare. Egenskapen förklarades på olika sätt, bland annat i form av att finnas där för sina medarbetare, att bry sig om dem och att aktivt försöka främja positiva egenskaper framför negativa. Att förmedla omtanke på olika sätt var något som samtliga menade påverkade arbetsmiljön positivt och främjade en bättre arbetsförmåga hos medarbetarna. Två av informanterna, Viktoria och Sara, uttryckte att omtanken skapar en trygghet för medarbetarna, något som främjar en kultur av att alltid kunna be sina medarbetare och chefer om hjälp. De menade att medarbetare som känner sig trygga lättare kan fatta bra beslut och därmed leverera bra resultat. De flesta informanterna poängterade dock vikten av att omtanke kombineras med en tydlighet på ett eller annat sätt. Sara exemplifierade detta genom att förklara att hon ansåg att omtanke kan handla om att som chef vara tydlig och ärlig om det exempelvis är någon som inte uppfyller kraven för sitt jobb.

”Att vara snäll för mig betyder inte mesig, för mig är det lika snällt att upplysa någon och säga ”vet du vad, du har inte levererat”. Den typen av snällhet måste man kunna ge.” (Sara)

Att informanterna uttryckte vikten av tydlighet kan kopplas till tidigare forskning av Orvik et al. (2013) som genom forskningsstudier visat på att en tydlig ledare krävs för att lyckas med en hållbar utveckling inom organisationen. En informant, Catarina, menade att omtanken för henne innebär att vara coachande och att vara delaktig. Med delaktigheten menade hon att hon som chef har en insyn i medarbetarnas välmående och arbetsuppgifter samtidigt som medarbetarna är delaktiga i vad som händer i företaget. Catarina förklarade att hon ser sitt organisationsschema horisontellt och att hon försöker använda ett så plant ledarskap som möjligt. Ytterligare en informant, Kajsa, påtalade vikten av att vara delaktig i gruppen och att visa att hon är närvarande och bryr sig om dem. Hon menade att denna delaktighet leder till en ömsesidig respekt och en bättre arbetsmiljö.

Enligt Bass (1985) teori kan man förstå våra resultat som uttryck för vikten av den individualiserade omtanken som är en del av det transformella ledarskapet. Enligt Bass främjar en omtänksam och inlyssnande ledare en öppen och hälsosam kommunikation vilket i sin tur leder till en inre motivation hos medarbetarna. Genom detta menar Bass att stora som små bidrag lyfts vilket kan kopplas till resultatet av Catarinas plana ledarskap och vikten av att göra sina medarbetare delaktiga. Våra resultat kan även kopplas till Bass (1990) faktor om inspirerande motivation som bland annat innebär att som ledare lyfta sina medarbetare, att vara tydlig och att få medarbetarna att förstå sin betydelse i organisationen, detta likt samtliga av våra informanter.

Egenskaper av att vara omtänksam och att bry sig om sina medarbetare och deras prestationer är något som enligt Eagly och Johnsons (1990) forskningsresultat är typiskt kvinnliga egenskaper hos kvinnor som är chefer. De menar att kvinnor i ledarposition ofta har en demokratisk ledarstil och att de ofta beskrivs som intresserade av sina medarbetare vilket kan yttra sig genom exempelvis omtanke och vänlighet.

5.2.2. Individanpassat ledarskap

Samtliga informanter lyfte fram att en viktig komponent av deras ledarskap handlar om individanpassning. En av informanterna, Sara, förklarade att hon inte använder en ledarskapsmodell för alla medarbetare. Hon förklarade att hon istället tar sig tiden att kartlägga

varje individ genom att lära känna dem och därigenom förstå vad just den medarbetaren har för mål och ambitioner och vilka situationer han eller hon trivs i och inte. Ytterligare en informant, Catarina, gav exempel på hur hon individuellt motiverar sina medarbetare. Genom att lära känna sina medarbetare har hon förstått att vissa motiveras av materiella belöningar medan andra behöver särskild stöttning för att bli motiverade.

“Vi försöker hitta vad som motiverar varje medarbetare. En gång om året har vi utvecklingssamtal där vi frågar om deras fritidsintressen och vad som motiverar dem, och det är inte alltid lön [som motiverar] utan kan vara extra feedback till exempel. Vissa går inte igång på tävlingar utan vill ha något annat istället.” (Catarina)

En av informanterna, Alva, berättade att hon gick en internutbildning för chefer som syftade till att jobba med sig själv på ett individuellt plan för att få en bättre förståelse om sig själv. När denna typ av förståelse är nådd menade hon att man som chef kan fokusera fullt ut på de enskilda individerna på arbetsplatsen. Alva menade även att kraften sitter i teamet och i de individuella personernas kompetenser vilket innebär att hon genomgående fokuserar på ett individanpassat ledarskap. Även Kajsa beskrev sitt ledarskap som individanpassat. Hon lade mycket fokus på att lära känna sina medarbetare för att förstå vad de var bra på. Detta för att kunna dela upp arbetsuppgifterna efter varje individs kompetens, något som är väldigt värdefullt i just vård- och omsorgsycket.

Enligt vår teoretiska utgångspunkt kan även detta resultat förstås som en del av det transformella ledarskapet och den individualiserade omtanken. Bass (1985) menade att denna ledarskapsstil innebär att ledaren lyssnar på sina medarbetare och tar hänsyn till deras styrkor och svagheter, något som bidrar till en inre motivation hos medarbetarna. Detta var något som informanterna i denna undersökning såg som ett resultat av att använda ett individanpassat ledarskap. Bass menade att effekten av att uppmärksamma varje medarbetare individuellt bidrar till att de skapar sin egen vision och arbetsidentitet, vilket gör att de känner ett högre syfte i det egna ansvaret, utöver personlig vinning.

5.2.3. Inkluderande

Något som framgick bland samtliga chefer var att de uppfattade sitt ledarskap som inkluderande. En majoritet av informanterna menade att en stor del av ledarskapet bygger på

kommunikation. Alva menade att hon har en tendens att överinformera sina medarbetare eftersom hon anser att en god kommunikation gör att medarbetarna kan inkluderas, inte bara i det dagliga arbetet, men även i företagets visioner och mål, något som i sin tur bidrar till att medarbetarna själva kan ta större ansvar och egna beslut. Detta resultat kan förstås genom teorin om inspirerande motivation som bland annat innebär att som ledare ha en god kommunikationsförmåga och att inspirera sina medarbetare genom att förmedla företagets visioner. Resultatet kan även kopplas till Bass och Avolios (1993) teori om vikten av ledarskapets intellektuella stimulans som bygger på att ledaren utmanar och bekräftar följarens idéer, beteenden och kompetenser. Teorin om intellektuell stimulans innebär även att ledaren uppmuntrar till självständighet samt att som chef inkludera medarbetaren i beslut.

”Jag frågar väldigt mycket, låter dem ta beslut, infogar mig med majoriteten – i de allra flesta fall. Jag släpper mycket på det sättet. Det är ju en strategi, jag är bara en person och jag kan ju bara göra så mycket skillnad, så man måste jobba via andra.” (Alva)

Sara lyfte vikten av att man som chef litar på sitt team av medarbetare samt att man är ärlig och öppen med sina egna kompetensluckor. Hon menade även att det var viktigt för henne och för säljyrket att vara transparent med sina styrkor och svagheter och att på så sätt främja en kultur av att be varandra om hjälp. Även detta resultat kan ses utifrån vår teoretiska utgångspunkt om ledarskapets intellektuella stimulans. Ytterligare en del av denna faktor handlar om att ledaren vill främja det ständiga lärandet inom gruppen vilket enligt våra resultat kan kopplas till Saras önskan om att skapa en sådan kultur och därmed utvecklas tillsammans. Sara förklarade vidare att man som chef, enligt henne, inte behöver ta på sig en klassisk ledarroll och bestämma allt utan att man istället bör vara ödmjuk inför ledarpositionen och ansvaret och därigenom inkludera sina medarbetare.

”Jag går inte runt som en ”almighty” ledare. Ta det på allvar, men tro inte helt plötsligt att du är upphöjd av gud för att du blivit ledare. Man ska vara den absolut bästa ledaren man kan vara, men man måste komma ihåg att det är ett jobb.” (Sara)

5.2.4. Motiverande

Samtliga informanter förmedlade att de jobbar med att motivera och uppmuntra sina medarbetare på olika sätt. En av informanterna, Alva, arbetar med positiv förstärkning och att

höja och ge beröm till medarbetare som gjort bra ifrån sig. Tre av informanterna arbetar med att främja medarbetarnas styrkor genom att använda en feedbackregel som går ut på att ge betydligt mer positiv kritik än negativ. Viktoria beskrev yrket inom vården som en anledning till att lägga särskilt fokus på att motivera och uppmuntra medarbetarna. Detta eftersom yrket är påfrestande emellanåt vilket innebär att hon som chef behöver finnas där med en stöttande roll som är uppbyggd på tillit. Hon ansåg att hon motiverar sin personal genom att inta en bakomliggande roll och genom att lita på att medarbetarna hanterar sitt arbete, samtidigt som de vet om att hon finns där som stöd vid behov. Viktoria förmedlade dock att vissa medarbetare önskat att hon var mer synlig på arbetsplatsen. Detta är därför något hon aktivt jobbar med att förbättra.

Viktoria uttryckte även en stolthet över sin yrkesroll och framför allt för utvecklingen bland medarbetarna på avdelningen och den organisationskultur hon byggt upp tillsammans med sina medarbetare. Att hysa stolthet för sitt yrke menar Bass (1985) leder till respekt och förtroende från medarbetarna, en faktor inom det transformella ledarskapet kallat det idealiserade inflytandet. Ledaren blir därigenom en förebild för medarbetarna på arbetsplatsen vilket i sin tur kan bidra till en motivation hos dem att själva utveckla organisationen i positiv riktning.

Även Alva var av uppfattningen att stödfunktionen som chef var särskilt viktig, framför allt vid mer extrema fall. Alva menade att förändring och utveckling i ett företag ofta kan leda till att det uppstår motsättningar och att det i dessa situationer är viktigt med en chef som motiverar och står bakom sina medarbetare med stöttning. Resultatet av att som chef inneha en stöttande funktion kan förstås enligt faktorn inspirerande motivation i Bass (1999) teori om det transformella ledarskapet. Denna faktor innebär att som chef stötta och vara optimistisk inför medarbetarnas egna framtida mål inom företaget, framför allt vid påfrestande situationer. Alva påtalade även vikten av att som chef inte mikromanagera utan att ha tilltro till sina medarbetare och att uppmuntra till eget ansvar.

En av de andra informanterna, Catarina, jobbar istället aktivt med motivation i form av mer fastställda former av belöningar, något som visat sig vara framgångsrikt inom säljyrket. Varje år genomförs en konferens med samtliga medarbetare där bland annat årets säljare och årets nybörjare utses i motivationssyfte. Kontinuerligt under året genomförs även olika former av säljtävlingar med priser vilket anses motivera en stor del av säljarna. Detta kan kopplas till Bass (1985) teori om transaktionellt ledarskap och det kontinuerliga belönandet. Bass menade att

den transaktionella ledaren ser vikten av att förstå följarens egna intressen och vad följaren vill få ut av sitt arbete. Genom den förståelsen upprättas en utbytesrelation med vanligtvis fasta belöningar för visat intresse och arbetsvilja. Vanligt förekommande belöningar som används av den transaktionella ledaren är befordran, högre lön eller, som i Catarinas fall, priser och utmärkelser. Även Sara arbetade med mer transaktionella former av utbyte och belöning. Detta genom att sätta upp tydliga mål och visioner för teamet och samtidigt förmedla vad belöningen kommer att bli när målen väl är uppnådda.

5.2.5. Uppfattning om ledarskapets förändring

Samtliga informanter beskrev sin ledarstil som förändrad genom åren som chef där samtliga menade på att de startade karriären som osäkra i chefsrollen. Tidigare forskning av Garcia-Retamero och López-Zafra (2006) har visat att kvinnliga ledare många gånger känner sig mindre bekväma och osäkra i ledarpositionen som en följd av att ledarskap historiskt uppfattats som maskulint. Alva beskrev att hon som ung chef kom in i företaget med höga ambitioner som hon med tiden blev tvungen att sänka då det inte gick att prestera på den nivå som hon sett framför sig. Idag är Alva mer säker i sin roll som chef och beskriver hur det har förbättrat hennes förmåga att inkludera och utveckla sina medarbetare.

“Jag tror att jag blivit bättre och bättre på att släppa kontrollen. Jag tror inte att jag gjorde det från början, då var jag mer “duktig flicka” och skulle stå för alla svar och lösningar. Men det har tvättats bort över tid.” (Alva)

Ytterligare en av informanterna som upplevde osäkerhet i början av chefskarriären, Sara, beskrev att hon hade en bild av hur en bra chef skulle vara och att hon därigenom anammade andras ledarstilar istället för att vara sig själv och hitta sin egen ledarstil. Osäkerheten tror hon berodde på att hon var väldigt ung samt att hon var kvinna vilket gjorde att hon kände ett behov av att bevisa sin förmåga för de äldre medarbetarna och männen på arbetsplatsen. Tryggheten har senare byggts upp genom att lära sig från sina misstag och samtidigt genom att bli mer medveten om värdet av sin kompetens och att hon är i rätt roll för företaget. En av de andra informanterna, Viktoria, beskrev en stark osäkerhet i början av sin chefskarriär på grund av bristande förtroende till sin egen kompetens. Viktoria som nu arbetat som chef på samma företag i ett tjugotal år beskrev att hon med tiden kunde hitta tryggheten i sin kompetens.

Enligt den teoretiska utgångspunkten om transformellt och transaktionellt ledarskap har det ur resultatet kunnat utläsas många faktorer hos samtliga informanter av att vara en transformell ledare. Samtliga chefer uppgav dock att de var osäkra i början av sin chefsroll till följd av att de inte var trygga i sin kompetens, vilket enligt Bass (1985) inte kan förstås som ett uttryck för transformellt ledarskap. Detta då en transformell ledare är trygg i sin kompetens och kan förmedla en egen vision och mål vilket i sin tur leder till förtroende, respekt och beundran från sina medarbetare. Dessa egenskaper menade samtliga informanter att de utvecklade efter en tid vilket har utgjort den största förändringen i deras ledarskap.

Något som två av informanterna upplevde hade förändrats över tid var synen på relationen till medarbetarna. Eva förklarade att hon till en början hade en kompisrelation till sina medarbetare. Detta bidrog till att hon inte kunde tillämpa sin chefsroll i den mån arbetet krävde vilket i sin tur ledde till bristande respekt från medarbetarna. Även Kajsa upplevde en negativ effekt av att släppa in medarbetare på en personligt plan. Personliga relationer på arbetsplatsen ledde till att medarbetare uttryckte känslor av orättvisa eller favorisering, något som har lett till att Kajsa idag aktivt valt att avstå från kompisrelationer i yrkessammanhang.

Ett ytterligare exempel på förändring av ledarskapet är informanten Catarina som berättade att hon i början av sitt ledarskap kände en stress som ledde till att hon överpresterade. Detta innebar mycket övertid med sena kvällar och helgjobb. Hon förklarar att hon idag ligger på en rimlig prestationsnivå och att hon genom att lita på sin egen förmåga och kompetens idag kan upprätthålla en annan typ av balans mellan arbete och fritid.

5.3. Hur skiljer sig ledarskapet för kvinnliga chefer i kvinnodominerade branscher jämfört med kvinnliga chefer i mansdominerade branscher?

5.3.1. Uppfattningen om andra kvinnor på arbetsplatsen

En märkbar skillnad mellan de kvinnliga cheferna i de kvinnodominerade branscherna och kvinnorna i de mansdominerade branscherna var sättet de pratade om medarbetarna, och framför allt gentemot andra kvinnor på arbetsplatsen. Majoriteten av informanterna inom mansdominerade branscher lyfte kontinuerligt andra kvinnor under intervjuerna genom att påtala kvinnors lika värde i organisationen. Som chef i en del av en mansdominerad bransch

har arbetet, enligt informanterna, ofta innefattat att lyfta fram kvinnorna i jämlika positioner som männen trots att de många gånger möts av motstånd.

En av informanterna, Alva, som arbetar i en mansdominerad bransch gav exempel på detta genom sitt arbete med att få in kvinnor med samma kompetensnivå som männen i grupper främst bestående av män. Hon berättade om ett konkret exempel på detta som slutat med att den manliga chefen ifrågasatte beslutet och tvivlade på kvinnornas kompetensnivå i jämförelse mot männen. Kvinnors lika värde var ett framträdande och återkommande tema under intervjuerna med informanterna inom de mansdominerade branscherna.

"Jag frågade "Så du tycker inte att dom här kvinnorna som jag anser är "high potentials" har någon som helst möjlighet att komma in på ditt område?" Han svarade "nej, men du förstår ju inte Alva, man måste vara så bra på kassaflödesanalys". Det arbetade typ halva mitt team med, så jag svarade "men vadå, hela den här avdelningen jobbar ju med det". Han svarade då "Nej, nej, men man måste också kombinera det med projektledning". Jag svarade "Bra, det kan dom här [kvinnorna] göra". [...]Till slut blev han så provocerad att han stormade ut." (Alva)

Vid intervjuerna med majoriteten av informanterna i kvinnodominerade branscher framkom att de fokuserade på sina kvinnliga medarbetares stereotypiskt kvinnliga egenskaper som en svaghet snarare än som en styrka. Dessa informanter beskrev en skillnad mellan kvinnor och män på arbetsplatsen där kvinnor återgavs som känsligare vilket de ansåg sig vara tvungna att ta hänsyn till som chef. En av informanterna, Eva, menade att känsligheten hos de kvinnliga medarbetarna var något som hon behövde justera sitt ledarskap vid i form av att exempelvis föra fram kritik och feedback på ett visst sätt. Detta kan kopplas till forskningsresultat framtagna av Eagly och Johnson (1990) som pekar på att kvinnor i grupp har en tendens att vara socialt känsliga. Detta var dock något som kvinnorna från mansdominerade branscher inte alls uppmärksammade, av vad som framkom under intervjuerna. Kanter (1977) menade istället att det som i organisationsmiljöer anses vara stereotypiskt "kvinnliga" egenskaper inte är en egenskap som grundar sig i kön utan är ett adaptivt svar på samhällsstrukturer och kvinnors historiskt begränsade möjligheter i arbetslivet.

“Det blir en stor grej av allt, de [kvinnorna] ältar allt i flera dagar. Och det måste man anpassa sig till. De pratar med varandra och skriver med varandra. De är känsligare på så sätt och har lättare att ta åt sig,” (Kajsa)

5.3.2. Skillnaden på organisationskultur

Något som skiljde sig mellan att vara en chef på en mansdominerad och en kvinnodominerad arbetsplats var uppfattningen om organisationskulturen. Kvinnorna som arbetar som chef i mansdominerade branscher beskrev att de, som en minoritet bland en majoritet män, kände sig tvungna att anpassa sig efter de befintliga strukturerna på arbetsplatsen. Alva beskrev en risk att exkluderas i informella arbetssituationer och en risk för hinder inom bland annat beslutstaganden om hon inte infogar sig efter männens arbetssätt och allmänna kultur på arbetsplatsen. Hennes uppfattning var att hon behövt förändra sitt arbetssätt och sin jargong för att passa in i normen bland majoriteten då alternativet annars var att bli utesluten. Detta kan kopplas till Rutherfords (2011) tidigare forskning som påvisat det faktum att de flesta organisationskulturer är mer anpassade för män än för kvinnor eftersom de flesta organisationer varit mansdominerade från början.

Alva menade att hon under åren förstått att ett fungerande arbetssätt bland männen innebär att inte vara för dominant eller hotfull utan snarare att anta ett följsamt förhållningssätt och en förmåga att “snacka snacket”. Kanter (1977) menade att personer i en minoritet kan bli en så kallad “token” i en grupp och att detta ofta innebär en polarisering mellan grupperna. En medlem av en minoritet kommer sällan att bli välkomnad in i gruppen på grund av majoritetens undermedvetna önskan att behålla sin fastställda kultur, vilket en minoritet därmed hotar. Minoriteten, Alva i detta fall, måste därmed acceptera den befintliga kulturen och dess strukturer för att inte riskeras att uteslutas.

“Tror att alla kvinnor som kommer till en viss chefsnivå måste lära sig att förhålla sig till de här strukturerna för annars är vi rökta, då blir vi utstraffade och får absolut inte vara med. Jag försöker säga till kvinnorna som precis är klara från skolan och har börjat jobba att det enda sättet är att förhålla sig till detta och inse att det inte är personligt utan att det är maktstrukturer. Vill man göra karriär måste man bara hantera det. Vi kan inte förändra, de är ju i majoritet och vi är i minoritet, så det blir den dynamiken. [...]Männen har ju inga incitament att släppa ifrån sig makten, så varför ska dem göra det?” (Alva)

Ytterligare en av informanterna från en mansdominerad bransch, Sara, förklarade att hon blir påverkad i sin ledarstil av strukturer kring att vara en minoritet bland en majoritet män på arbetsplatsen. Detta exemplifierade hon genom att berätta om ett tillfälle då hon skulle närvara vid ett möte med endast män. Hon beskrev hur hon blev bemött av en märkbart förändrad stämning bland männen som direkt avslutade den pågående konversationen. Att vara en minoritet på arbetsplatsen var dock inte alltid en negativ upplevelse eftersom hon samtidigt kunde se det som fördelaktigt att uppmärksammas mer på arbetsplatsen.

“Jag har verkligen försökt vara tydlig med att jag är tydlig, rak och tuff och att jag inte ger mig liksom. Det tror jag att jag gör lite ”for the show” för att visa att jag kanske ser lite mesig ut, men det är jag inte, jag är lika tuff som du är i din kostym.” (Sara)

Kanter (1977) menade att synligheten som tillkommer genom att vara en minoritet ofta innebär en intensitet och press i arbetslivet. Detta för att minoriteten ofta måste justera sin prestation för att prestera framgångsrikt men samtidigt inte överglänsa majoriteten, vilket är något som ofta leder till under- eller överprestation. Detta menade Kanter inte bara gäller arbetsprestationen men även beteendet på arbetsplatsen. Vidare menade Kanter att synligheten även bidrog till att minoriteten, Sara i detta fall, blir en representant för alla kvinnor och att hon därigenom behöver representera och stå upp för kvinnor i allmänhet och hur “kvinnor” betar sig och kan prestera, istället för att uppfattas som en egen individ.

“[...]man har även hört från andra att “du är en förebild här, du måste tänka på detta för alla andra unga tjejer”, det är ju skitkul men man känner ju också att man inte får misslyckas för om jag gör det så är det kört för alla unga tjejer, “tyvärr vi har testat er det går inte”. Det blir jättekonstigt att man måste vara den här representanten för, inte en minoritet, utan hälften av befolkningen.” (Sara)

Denna syn skiljer sig markant från de chefer som arbetar i kvinnodominerade branscher som, av vad som framgått ur intervjuerna, inte reflekterat över hur man måste prestera och bete sig eftersom de befinner sig i majoritet. Detta eftersom effekter som synlighet och polarisering endast påverkar minoriteten vilket informanterna i den kvinnodominerade branschen inte är.

5.4. På vilket sätt, enligt informanterna, påverkar branschens könssammansättning ledarskapet?

5.4.1. En ofrivillig anpassning till stereotyper

Sara upplevde att hon genom att arbeta på en mansdominerad arbetsplats ofrivilligt kunde hamna i stereotypiska rollsammanhang, som exempelvis en "pappa-dotter-roll". Hon förklarade att det kunde uppstå situationer med manliga kollegor i samma arbetsposition som henne där hon tog emot råd om något som hon redan kunde istället för att stå upp för sin kompetens. Detta var dock något som hon inte enbart beskyllde den manliga kollegan för, hon ifrågasatte även sitt eget beteende och ansvar i att inta denna roll i dessa sammanhang. Kanter (1977) förklarade att det vid tillfällen där en minoritet, Sara i detta fall, befinner sig i en mansdominerad bransch lätt kan uppstå assimilering. När kvinnan är en minoritet och blir den så kallade "token" innebär det att hon lätt bedöms utifrån stereotypiska roller och generaliseringar. Detta leder ofta till att minoriteten själv antar dessa stereotypiska roller för att de är lätta att applicera.

Sara upplevde även hur hennes jargong förändrats genom att arbeta i en mansdominerad bransch och hur hon omedvetet assimilerats till vad som enligt henne är klassiskt manliga stereotyper. Hon beskrev att hennes manliga kollegor ofta använde sportreferenser eller krigsreferenser i syfte att motivera sina medarbetare. Detta var något som hon ofrivilligt tog efter trots att det gjorde henne obekvämt.

"Man pratar ju ofta i bildspråk när man ska beskriva organisationer, och det är alltid sport. "Nu går vi in, det är andra halvlek". Detta har man ju lärt sig, så jag använder också sånt fast jag knappt vet vad jag pratar om. Eller så pratar man krig, "nu är vi nere i skyttegravarna" och jag har börjat ta efter det. Jag är inte alls bekväm i det så det blir ju jättetöntigt." (Sara)

Två av informanterna som arbetar i kvinnodominerade branscher, Kajsa och Eva, menade att könssammansättningen ofrivilligt påverkar deras beteende gentemot medarbetarna. De menar att de omedvetet antagit en mjukare och försiktigare ledarstil på grund av att medarbetarna är kvinnor. Båda menade att de behöver anpassa sig efter kvinnors stereotypiska egenskaper av att vara känslig trots att detta inte var egenskaper som de själva ansåg sig inneha. Detta kan även liknas vid Kanters (1977) teori om assimilering. Då kvinnorna i detta fall inte är i minoritet

uppstår assimilering, enligt Kanter, inte på grund av minoritet- och majoritetsproblematiken utan istället på grund av historiskt stereotypa samhällsstrukturer. Dessa stereotypiska egenskaper kan bekräftas av forskning gjord av Eagly och Johnson (1990) som visat att kvinnor i grupp uppfattas som socialt känsliga, vilket var något som Kajsa och Eva omedvetet upplevde påverkade sin egen ledarskapsstil. Detta i form av att de själva omedvetet korrigerar sig efter stereotypen.

5.5. Sammanfattning av resultat

Studiens resultat visade att samtliga informanter beskrev sin ledarskapsstil som omtänksam och tydlig. De betonade vikten av omtanke i form av att främja positiva egenskaper istället för negativa, detta för att främja en god arbetsförmåga och en god arbetsmiljö. Samtliga informanter bedrev ett individanpassat ledarskap genom att kartlägga sina medarbetare, lära känna dem och förstå deras styrkor och svagheter. Genom detta kan de som ledare motivera sina medarbetare på ett effektivt sätt genom antingen feedback eller materiella belöningar. Samtliga informanter beskrev även sin ledarstil som inkluderande vilket för dem innebär att upprätthålla en god kommunikation och förmedla företagets visioner och mål i syfte att göra medarbetarna delaktiga i företagets utveckling. Att vara inkluderande innebar också att vara ödmjuk inför sitt ansvar som chef och att vara transparent med eventuella kompetensluckor och på så sätt främja en kultur av att kunna be varandra om hjälp.

Samtliga informanter förmedlade att de på ett eller annat sätt arbetade med att motivera och uppmuntra sina medarbetare. En av informanterna gav exempel på att arbeta med positiv förstärkning medan tre andra arbetade med feedbackregeln att främja fler styrkor över svagheter. Enligt två av informanterna var en viktig komponent av det motiverande ledarskapet att ha en stöttande funktion för sina medarbetare vid svåra situationer. Informanten inom säljyrket menade att fastställda former av belöningar var en framgångsrik motivationsmetod. Samtliga informanter beskrev även att ledarskapet förändrats genom tid. Början av chefskarriären innebar en osäkerhet i rollen, något som blivit bättre genom åren tack vare ett förhöjt förtroende till sin egen kompetens.

Ur intervjuerna kunde urskiljas vissa skillnader mellan de som arbetar i kvinnodominerade branscher och de som arbetar i mansdominerade branscher. En framträdande skillnad var uppfattningen om andra kvinnor inom organisationen. En av informanterna som arbetar i en

mansdominerad bransch uttryckte att hennes arbete ofta innefattar att lyfta fram kvinnor i jämlika positioner som männen. Detta var något som präglade hennes intervju men det var även framträdande vid de andra intervjuerna med kvinnor från mansdominerade branscher. Detta genom att de kontinuerligt lyfte och påtalade kvinnors lika värde. Detta till skillnad från majoriteten av informanterna i kvinnodominerade branscher som uppmärksammade den stereotypiskt kvinnliga egenskapen känslighet som en svaghet snarare än en styrka.

Ytterligare en utmärkande skillnad mellan branscherna var uppfattningen om organisationskulturen. Kvinnorna i mansdominerade branscher upplevde att de var tvungna att anpassa sig efter de befintliga strukturerna på arbetsplatsen. Ett av flera exempel på detta var en av informanterna som upplevde att hon blev en representant för kvinnor i allmänhet genom att vara en minoritet, vilket gav henne ytterligare press. Detta medan informanterna i kvinnodominerade branscher inte reflekterat över huruvida man måste anpassa sig eller bete sig på ett visst sätt.

Enligt informanterna påverkades ledarskapet av könssammansättningen i vissa aspekter. Tre av informanterna menade att de ofrivilligt anpassade sig till könsstereotypiskt beteende på olika sätt. En av informanterna i en mansdominerad bransch menade att hon ofrivilligt kunde använda sig av en, enligt henne, stereotypisk manlig jargong gentemot medarbetare. Två informanter i kvinnodominerade branscher menade att de antog en stereotypiskt kvinnlig ledarskapsroll genom att ofrivilligt vara försiktigare och ”mjukare” i ledarskapet.

Enligt vår teoretiska utgångspunkt om transformellt och transaktionellt ledarskap kan samtliga informanter sorteras in i kategorin av att vara transformella ledare varav två av de sex informanterna också visat uttryck för transaktionellt ledarskap. Detta eftersom samtliga informanter har uppfattat sig besitta egenskaper av att bland annat vara omhändertagande, att använda sig av ett individanpassat ledarskap, att motivera sina medarbetare huvudsakligen genom beröm samt att arbeta med att främja en öppen kommunikation såväl mellan medarbetare som chefer. Utifrån teorin om minoritet- och majoritetsproblematik inom organisationer har samtliga informanter från mansdominerade branscher visat upp egenskaper av att vara en token, en symbol för sin minoritet på olika sätt. I de kvinnodominerade branscherna uppvisades istället en problematik i form av att informanterna ofrivilligt tog på sig en försiktigare ledarstil på grund av att de är kvinnliga chefer i branscher med majoriteten kvinnor. Problematiken uppvisades även hos informanterna i de mansdominerade branscherna

som ofrivilligt anpassade sig efter stereotypiskt manliga jargonger. Enligt vår teoretiska utgångspunkt beror detta på majoritet- och minoritetsproblematiken endast inom de mansdominerade branscherna. I de kvinnodominerade branscherna sker detta snarare på grund av historiskt stereotypa samhällsstrukturer.

6. Diskussion

Denna studie har avsett att undersöka hur kvinnor uppfattar sitt ledarskap. Detta i syfte att bidra med kunskap om kvinnligt ledarskap då forskning historiskt sett fokuserat på ledarskap ur ett manligt eller könsneutralt perspektiv. Tidigare forskning om kvinnor som chefer har främst fokuserat på kvinnor i mansdominerade branscher och dessa forskningsresultat har i stora drag generaliserats till kvinnor i allmänhet, trots att de befinner sig i andra branscher än mansdominerade (se t.ex. Regnö, 2013; Phillips, 2017). De flesta kvinnor som är chefer är det i en kvinnodominerad bransch, exempelvis inom offentlig sektor, vilket är en bransch som utifrån den forskning vi funnit varit relativt utforskad ur ett ledarskapsperspektiv (Regnö, 2013).

Vi har kunnat utläsa vissa gemensamma mönster kring hur kvinnorna i denna studie uppfattar sitt ledarskap. Samtliga informanter beskrev att de kontinuerligt i sitt ledarskap fokuserar på att ge stöttning, att vara inlyssnande och att de lägger stor vikt vid de sociala och kommunikativa interaktionerna med sina medarbetare. Tidigare forskning av Garcia-Retamero och Lòpez-Zafra (2006) har visat på att kvinnor traditionellt ingått stereotypiskt feminina roller som involverar exempelvis stöd och mänskliga interaktioner. Enligt vår studie kan våra resultat förstås som att kvinnor trots sin chefsposition samtidigt tagit på sig vissa könsstereotypiska roller. Egenskaperna av att vara omhändertagande och stöttande, vilket enligt Garcia-Retamero och Lòpez-Zafras forskning är stereotypiskt feminint, har kvinnorna i studien medvetet uppvisat. Detta då samtliga ansåg att sådana egenskaper är viktiga kvaliteter för att kunna bedriva ett gott ledarskap. Andra könsstereotypiska egenskaper och roller, som exempelvis att vara känslig eller att anta en ”pappa-dotter-roll”, var något som informanterna i fråga menade uppkom ofrivilligt. Våra resultat kan därmed till viss del bekräftas av den tidigare forskningen då det händer att kvinnor som idag är chefer och ledare ändå ofrivilligt uppvisar eller medvetet antar vissa könsstereotypiska egenskaper och roller.

Vidare visade vårt resultat att två av informanterna ofrivilligt antog en könsstereotypiskt manlig jargong i syfte att passa in i den mansdominerade miljön. Även detta kan bekräftas av Garcia-Retamero och Lòpez-Zafras (2006) resultat som visat att kvinnor, omedvetet eller medvetet, kan välja att anta könsstereotypiskt manliga egenskaper för att själva uppfattas som ledare och på så vis kunna utöva auktoritet och makt.

En skillnad mellan branscherna var uppfattningen om organisationskulturens påverkan på ledarskapet. Kvinnorna i mansdominerade branscher upplevde att de var tvungna att anpassa sig efter befintliga strukturer på arbetsplatsen och en av informanterna beskrev, som tidigare nämnts, att hon upplevde att hon blev en representant för kvinnor i allmänhet. En utmärkande skillnad var att informanterna i kvinnodominerade branscher inte reflekterat över huruvida man måste anpassa sig eller agera sig på ett visst sätt. En stor bidragande faktor till detta, utöver att de befinner sig i minoritet, är enligt Kanter strukturerna i de mansdominerade branscherna. I de kvinnodominerade branscherna befinner sig männen i minoritet vilket enligt Kanters teori hade kunnat innebära att mannen blir en symbol, token, för manligheten. Vi tolkar dock, utifrån intervjuerna med chefer från kvinnodominerade branscher, att så inte är fallet. Utifrån intervjuerna med kvinnor från kvinnodominerade branscher diskuteras inte kön då de endast pratar om medarbetarna som en jämlik grupp, oavsett antalet kvinnor eller män. Vi tolkar det därför som att en minoritet män på en kvinnodominerad arbetsplats inte blir en token på samma sätt som en kvinna på en mansdominerad arbetsplats på grund av att strukturerna i organisationssammanhang, enligt tidigare forskning av Regnö (2013) och Rutherford (2011), historiskt sett främjat män.

Sammanfattningsvis kan konstateras att trots de många liknande uppfattningar om ledarskap som gick att hitta hos samtliga informanter är alla individer olika. Våra resultat om informanternas uppfattningar kring sitt ledarskap kan därmed liknas vid tidigare forskning av Bayes (i Alvesson & Billing, 2011) om hur alla, oavsett kön, har varierande ledarskapsstilar där vissa har ett större mått av omtanke och öppenhet och andra mer präglade av resultatstyrning och utveckling.

7. Förslag till fortsatt forskning

Som tidigare nämnts bygger den största delen av ledarskapsforskningen på studier om män. Ledarskap har enligt tidigare forskning beskrivits som ett könsneutralt fenomen, något som ifrågasatts av exempelvis Kanter (1977) som menar att sådan forskning saknar realistisk förankring i hur kvinnor och män skiljer sig åt på grund av historiska strukturer. Med anledning av detta anser vi att det är viktigt att vidare forskning bedrivs om kvinnor i ledarskapsrollen.

Denna studie har fokuserat på chefernas egna uppfattningar om sitt ledarskap. Det hade därmed varit intressant att i vidare forskning ställa detta i jämförelse med medarbetares uppfattningar om sina chefer, vilket hade minimerat risken för social önskvärdhet och därmed ökat studiens trovärdighet. Genom att intervjua medarbetare och få deras syn på ledarskapet hade vi kunnat få en mer verklighetstrogen bild som vi kunnat analysera mer djupgående. En större studie med ett bredare urval av informanter, exempelvis genom en enkätundersökning, hade möjliggjort en generalisering av resultaten. Genom att kunna generalisera resultaten skulle vidare forskning kunna bidra med ytterligare kunskap om ledarskapet hos kvinnor samt eventuellt bidra med vidare kunskap om skillnader och likheter i ledarskapet mellan mansdominerade och kvinnodominerade branscher.

Att som metod genomföra en större enkätundersökning var något som initialt diskuterades som en möjlighet utifrån valt forskningsområde. En större enkätundersökning som skickas ut till ett slumpmässigt urval av kvinnliga chefer i större områden i Sverige skulle öka möjligheten för generaliserbarhet. En sådan undersökning underlättar även ur en tidsaspekt eftersom man snabbt kan få in svar och resultat till studien. Faktorer som intervjuareffekt, när en informant på något sätt blir influerad av en intervjuare i rummet och därmed bidrar med en skevhet för svaren, kan genom en enkätundersökning uteslutas. Resultatet av en större undersökning med hjälp av enkäter skulle därmed kunna bidra till en intressant mätbar statistik över kvinnors uppfattningar om sitt ledarskap, och hade eventuellt kunnat säga något om en större population (Bryman, 2011).

8. Referenslista

- Ahrne, G., Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M., Due Billing, Y. (2011). *Kön och organisation*. (2. uppl.). London: SAGE Publications.
- Arbetsmiljöverket. (2013). *Under luppen – genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation*. Arbetsmiljöverket, Stockholm. Hämtad 26 maj, 2019 från <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/under-luppen-genusperspektiv-pa-arbetsmiljo-och-arbetsorganisation-kunskapssammanstallningar-rap-2013-1.pdf>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *The Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. (3. uppl.). New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1993). *Transformational Leadership: A Response to Critiques*. I Chemers, M.M., Ayman, R. (Eds.), *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions*. 49–80. London: Academic Press.
- Bass, B.M., Hater, J.J. (1988). Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73. 695–702.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2. uppl.). Stockholm: Liber.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C., van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bullentin*. 129(4). 569-591.
- Eagly, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, Blackwell Publishing, Inc. American Psychological Association. 31, 1–12.
- Eagly, A.H., Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2). 233-256. doi:10.1037/0033-2909
- Ekonomifakta. (2019). *Kvinnor på arbetsmarknaden*. Hämtad 23 april, 2019 från <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstalldhet/Kvinnor-pa-arbetsmarknaden/>

- Ely, R.J. (2018). Celebrating 'The Men And Women Of The Corporation' 40 Years Later. *Forbes Magazine*. Hämtad 17 april, 2019 från <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2018/09/12/celebrating-the-men-and-women-of-the-corporation-40-years-later/#5d96d93f631d>
- Garcia-Retamero, R., López-Zafra, E. (2006). Prejudice against Women in Male-congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership. *Springer Science + Business Media*, 51-61. doi:10.1007/s11199-006-9068-1.
- Hussain, A., Ahmad, S., Malik, M., Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3). 45-56.
- Jackson, B., Parry, K. (2011). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johanson, J. (2008). Perceptions of Femininity in Leadership: Modern Trend or Classic Component? *Sex Roles*, 58. 784-789. doi:10.1007/s11199-008-9398-2.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: Harper Collins Publishers.
- Kaya, M., Selvitopu A. (2017). Leadership and Organizational Commitment in Educational Context: A Meta Analytic Review. 31, 719-728. doi:10.14582/DUZGEF.1822.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Macit, M. (2003). Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory. *The Journal of Social Economic Research*, 3(5), 86–114. Hämtad 7 maj, 2019 från <https://dergipark.org.tr/download/article-file/289660>
- Moqvist, L. (2005). *Ledarskap i vardagsarbetet - en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Hämtad 18 april, 2019 från <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20811/FULLTEXT01.pdf>
- Orvik, A., Dellve, L., Eriksson, A. (2013). Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap: Behovet av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinisk tidsskrift*, 90(6), 848–856. Hämtad 22 april, 2019 från <http://www.socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1083/877>
- Phillips, T. (2017). *Pedagogiskt ledarskap*. (2. uppl.). Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Quadri, M.A., (2016). Concept of Applied Leadership in the Contemporary World. *Journal of Education and Practice*, 7(4), 17-23.
- Rantatalo, O., Haake, U., Lindberg, O., Sparrhoff, G., Bäck, T. (2016). Den pluralistiska

ledarskapsforskningen: en översikt över svenska avhandlingar om ledarskap 2003-2014. *Nordiske Organisasjonsstudier, Fagbokforlaget, 18(3), 3-29.*

- Regeringskansliet. (2012). *Handlingsplan för en jämställd regional tillväxt 2012-2014*. Näringsdepartementet: Stockholm. Hämtad 27 april, 2019 från <https://www.regeringen.se/contentassets/31dfae71e60c477a8e1fb75040d3ae23/handlingsplan-for-en-jamstalld-regional-tillvaxt-2012-2014-n2012.12>
- Regnö, K. (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet*. Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm. Hämtad 19 april, 2019 från <http://kth.divaportal.org/smash/get/diva2:666584/FULLTEXT01.pdf>
- Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures: Overcoming resistance and changing organizational cultures*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Hämtad 23 april, 2019 från https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=Tt3lqb9BxlgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Women%27s+work,+men%27s+cultures:+Overcoming+resistance+and+changing+organizational+cultures&ots=4tWbUb79aN&sig=e-JlaDIZQ6l2M0u2lFHBKAZf_1I&redir_esc=y#v=onepage&q=Women's%20work%2C%20men's%20cultures%3A%20Overcoming%20resistance%20and%20changing%20organizational%20cultures&f=false
- Saarinen, Hallin, Kempinsky. (2011). *Jämställd tillväxt. På uppdrag av Tillväxtverket*. Tillväxtverket, Främja kvinnors företagande samt underliggande sidor.
- SACO. (2015). *Så skapar vi ett jämställt arbetsliv*. SACO, Stockholm. Hämtad 30 april, 2019 från <https://www.saco.se/globalassets/saco/dokument/rapporter/2015-sa-skapar-vi-ett-mer-jamstallt-arbetsliv.pdf>
- Schlytter, A. (1999). *Kön och juridik i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur/Appia.
- Statistiska centralbyrån. (2017). *Andel kvinnor och män i chefspositioner*. Hämtad 30 april, 2019 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/andel-kvinnor-och-man-i-chefspositioner/>
- Statistiska centralbyrån. (2017). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2017: Yrkesstrukturen i Sverige*. Hämtad 17 april, 2019 från https://www.scb.se/contentassets/1fe7f957920f4eaf97bddcc0270553f2/am02082017a01_sm_am33sm1901.pdf
- The United Nations (UN Women). *The United Nations Fourth World Conference on Women*. (1995). Strategic objective J.2. Actions to be taken 243. (a-f). Peking, Kina. Hämtad 2 maj, 2019 från <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/media.htm#object2>
- Underwood, R., Mohr, D., Ross, M. (2016). Attachment Style, Leadership Behavior, and Perceptions of Leader Effectiveness in Academic Management. *Journal of Leadership Education, 15(4), 100-116*. doi:1012806/V15/I4/R7.

Uppsala Universitet. (2019). Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier.
Hämtad 26 maj, 2019 från <https://www.edu.uu.se/forskning/pedagogik/>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 19 maj, 2019 från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Vinnova. (2008). *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Stockholm: Vinnova. Hämtad 23 april, 2019 från <https://www.vinnova.se/contentassets/84bfeed96abd4204b55d608c0ae5fef8/vr-08-15.pdf>

Wahl, A. (1995). *Men's perceptions of women and management*. Stockholm: Ministry of Health and Social Affairs [Socialdep.] 15-31.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Bearbetad av Matti Kaulio. Harlow: Pearson Education Limited.

Bilaga 1

Missivbrev

Hej,

Vi heter Amanda Lundblad och Ellen Wikberg och studerar Personalvetarprogrammet vid Uppsala universitet. Vi skriver nu ett examensarbete inom ramen för pedagogik med inriktning mot vuxna och arbetsliv som syftar till att undersöka hur kvinnliga chefer uppfattar sitt ledarskap. Vi avser att intervjua kvinnliga chefer i så kallade kvinnodominerade och mansdominerade branscher för att därigenom också möjliggöra en diskussion om eventuella skillnader i ledarskapet beroende på arbetsplatsens könssammansättning.

Intervjun uppskattas till att ta ca 60 minuter. Det är helt frivilligt att delta och det går att avbryta sin medverkan när som helst utan att ange skäl till varför. Resultatet från intervjuerna kommer att analyseras och redovisas i vår kandidatuppsats. Ditt deltagande kommer att behandlas konfidentiellt och anonymiseras i uppsatsen. Som deltagare i studien kommer du att bli erbjuden att ta del av resultatet av studien om så önskas.

Med ditt tillstånd kommer intervjun att spelas in. Inspelningen kommer att bevaras så att obehöriga inte får tillgång till den.

Vid frågor och funderingar är du välkommen att kontakta oss.

Amanda Lundblad

amanda.lundblad.7018@student.uu.se

Ellen Wikberg

ellen.wikberg.4271@student.uu.se

Bilaga 2

Intervjuguide

Bakgrund

- Kan du beskriva din roll här på XX?
- Hur skulle du beskriva din ledarstil?
 - o Använder du dig av någon form av ledarstrategi i ditt ledarskap?
 - o Kan du berätta om något *tillfälle* när du använt den strategin, i vilket sammanhang var det? Hur gjorde du då?
- Vilka anser du är de viktigaste egenskaperna hos en chef?
 - o Vilken är din starkaste egenskap som ledare?
- Har du någon ledare/tidigare chef du ser upp till/inspireras av, varför?
 - o Vad kännetecknar den personen? På vilket sätt, kan du ge något exempel?
- Vilka aspekter av ditt ledarskap arbetar du för att förbättra just nu? Hur gör du det?
- På vilket sätt upplever du att din ledarskapsstil har förändrats genom åren?
 - o Kan du ge något exempel där du upplevt en förändring hos dig själv?
 - o Vet du vad den förändringen kommer av?

Arbetsätt

- Hur motiverar du dina medarbetare?
 - o Hur får du dina medarbetare att jobba enligt och mot företagets visioner eller specifika mål?
- Hur anpassar du din ledarstil efter dina medarbetares individuella personligheter?
- Känns det viktigt att ha en personlig relation till dina medarbetare eller att hålla en viss distans?
- Hur hanteras eventuella problem eller konflikter?
 - o Finns det fastställda planer för att dessa problem/konflikter ska undvikas eller hur de ska hanteras det när de uppstår?

Könssammansättningen

- Hur upplever du könssammansättningen här?
- Upplever du att du att könssammansättningen påverkar/påverkat ditt ledarskap på något sätt?
 - o *Hur* isåfall?
 - o Har du upplevt någon form av diskriminering som kvinnlig chef?
 - o Har du upplevt att ditt ledarskap blivit ifrågasatt på grund av att du är kvinna/att du haft fördelar i ditt ledarskap på grund av att du är kvinna?

Bilaga 3

Samtyckesformulär

Uppsala universitet
Ellen Wikberg
Amanda Lundblad

Till berörda deltagare

Medgivande för deltagande i en studie om kvinnors ledarskap

Projekt

Arbetet har som övergripande syfte att undersöka hur kvinnliga chefer uppfattar sitt ledarskap. Vi avser att intervjua kvinnliga chefer i så kallade kvinnodominerade och mansdominerade branscher för att därigenom också möjliggöra en diskussion om eventuella skillnader i ledarskapet beroende på arbetsplatsens könssammansättning.

Metod

Undersökningen kommer att bestå av intervjuer som kommer att genomföras och därefter analyseras. Om någon av deltagande parter inte godkänner att ljudinspelning används kommer det att raderas. Viktigt att understryka är att fokus i studien i sin helhet inte ligger på de enskilda individerna utan den sammantagna analysen av samtliga intervjuer.

Resultatredovisning, etik och sekretess

Undersökningens resultat kommer att publiceras i en examensuppsats samt redovisas på seminarier samt på universitets uppsatsdatabas DIVA. I uppsatsen kommer inga enskilda personer att namnges och i den mån namn förekommer, ändras dessa. Alla personuppgifter och andra uppgifter som möjliggör identifiering av individer kommer att hanteras konfidentiellt och under tystnadsplikt i enlighet med gällande lagstiftning (GDPR, Lag 2018:218 med kompletterande bestämmelser till EU:s dataskyddsförordning).

Medgivande:

Denna fullmakt ger tillstånd att ljudinspela intervju samt att använda det insamlade materialet i undersökningen.

Medverkan är frivillig och deltagaren/deltagarna kan när som helst välja att under intervjun avbryta sin medverkan.

- Jag vill medverka i studien.
- Jag vill inte medverka i studien.

Datum _____

Underskrift _____