



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Hur framställs manliga och kvinnliga ledarskapsstilar?

– en forskningsöversikt

Madeleine Pålsson och Anna Uppgren

Handledare:
Carl R Hellberg
Anette Svingstedt

Magisteruppsats
VT - 2007

Vi vill tacka

Varandra för att vi har haft roligt även under allvarets hetta. Våra olika erfarenheter, styrkor och förmågor har integrerats till ett effektivt samarbete. Tack för det!

Ett ärligt tack vill vi även ge våra handledare Anette Svingstedt och Carl R Hellberg för all konstruktiv kritik och tydligt engagemang.

Helsingborg 31 maj, 2007

Madeleine Pålsson

Anna Uppgren

Sammanfattning

Titel: Hur framställs manliga och kvinnliga ledarskapsstilar?

Nivå: Magisteruppsats i Service Management, vårterminen 2007.

Författare: Madeleine Pålsson
Anna Uppgren

Handledare: Carl R Hellberg
Anette Svingstedt

Problem: Det finns, enligt vår tolkning, en problematik inom ledarskapsforskning då vissa forskare fokuserar på *kvinnans* styrkor och förmågor medan andra poängterar *mannens*. Därtill finns de som ser till *individ* och dess beteende. Ledarskapsforskare angriper ämnet olika och lyfter därmed fram skilda synsätt gällande kvinnliga och manliga ledare. Då forskning, när den når ut, genererar kunskap till individer anser vi det vara viktigt att dessa får en helhetsbild av den problematik vi ovan presenterat. Om fokus enbart läggs på vissa aspekter kan detta, enligt oss, leda till att läsaren får ett tunnelseende. Detta begränsade synsätt kan i sin tur bidra till stereotypa föreställningar om huruvida mannen eller kvinnan är mest lämplig som ledare. För att tunnelseende inte ska uppstå anser vi att forskningen bör lyfta fram både mäns och kvinnors styrkor och förmågor samtidigt. Detta är även viktigt för att båda könen ska ses som varandras jämlikar på arbetsmarknaden samt få lika villkor och möjligheter till att göra karriär.

Syfte: Vårt syfte är att beskriva och jämföra olika forskningsfälts framställning av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar.

Metod: Vi har genomfört en forskningsöversikt inom vilken olika forskares synsätt kring manliga och kvinnliga ledarskapsstilar har beskrivits och jämförts. Uppsatsen bygger på teoretiskt underlag, varför metoden är av kvalitativ karaktär.

Resultat: Utifrån forskningsöversikten har vi kunnat identifiera tre olika synsätt på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar:

- ◆ Kön har betydelse för ledarskapet; det finns skillnader mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar
- ◆ Kön är av liten betydelse för ledarskapet; det finns få eller inga skillnader mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar.
- ◆ Kön ignoreras i samband med ledarskap; forskarna gör ingen koppling mellan ledarskapsstilar och kön

Nyckelord: Ledarskapsstilar, könsperspektiv, könsneutralitet, stereotyper, könsordning, jämställdhet.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Syfte och frågeställningar.....	9
1.4 Disposition.....	10
2. METOD.....	12
2.1 Val av ämne.....	12
2.2 Val av metod.....	12
2.3 Urval samt sortering av litteratur.....	13
2.3.1 Alternativa forskare.....	14
2.3.2 Urval och motivering av forskare.....	17
2.4 Bearbetning av synsätt.....	19
2.5 Kategorisering av forskningsfält.....	20
2.6 Genomförande av analys, slutsats och avslutande reflektion.....	21
2.7 Avgränsning.....	22
2.8 Källkritik.....	23
2.9 Vi-kritik.....	23
3. LEDARSKAPSFORSKNING MED ELLER UTAN KÖNSPERSPEKTIV	25
3.1 Ledarskapsforskning utan könsperspektiv.....	25
3.2 Ledarskapsforskning med könsperspektiv.....	27
4. OLIKA FORSKARES SYN PÅ LEDARSKAPSSTILAR.....	29
4.1 Ledarens ursprung.....	29
4.2 Den manlige ledaren som norm.....	30
4.3 Ledarens roller och uppgifter.....	31
4.4 Homosocialitet och könsordning.....	33
4.5 Ledarstereotyper.....	35
4.6 Manlig ledarskapsstil kontra kvinnlig ledarskapsstil.....	36
4.7 Kombination av manlig och kvinnlig ledarskapsstil.....	41
4.7.1 Intresset flyttas från mannen till kvinnan.....	41
5. JÄMFÖRELSE AV FORSKARNAS SYN PÅ LEDARSKAPSSTILAR.....	44
5.1 Ledaregenskaper - medfödda eller socialt konstruerade.....	44
5.2 Maskulinitetsformer och ledarroller.....	45
5.3 Stereotypa bilders inverkan på effektivt ledarskap.....	46
5.4 Manliga och kvinnliga ledaregenskaper och beteenden.....	48
5.5 Forskarnas metoder och slutsatser.....	50
6. SLUTSATS.....	54

7. AVSLUTANDE REFLEKTION.....	58
7.1 Kritik mot eget arbete.....	59
7.2 Förslag till fortsatt forskning.....	60
KÄLLFÖRTECKNING.....	61
Litterära källor.....	61
Elektroniska källor	63

1. Inledning

I detta kapitel beskrivs vår tolkning av den problematik som vi anser finnas inom ämnet ledarskap och kön. Inledningsvis redovisas en bakgrund till varför det är intressant att utföra en undersökning inom ämnet. Därefter presenteras problemformulering samt syftet med uppsatsen. Även de frågeställningar vi har för avsikt att besvara klargörs. Slutligen åskådliggörs en modell över uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Ledarskap diskuteras i många sammanhang och associeras med framgång för företag, organisationer liksom nationer.¹ Ledarskap har varit på den vetenskapliga agendan under lång tid, men ämnet betraktas här mycket olika. Fokus har ändrats med tiden, liksom frågeställningar, infallsvinklar och metoder i forskning om ämnet.² I en stor mängd ledarskapslitteratur har ledaren traditionellt framställts som en person utan könstillhörighet, detta i de fall ledaren inte på ett självklart sätt beskrivits vara man. Manlighet har alltså inte ansetts behöva problematiseras då det setts som självklart med manliga ledare.³

Till den manlige ledarens självklarhet ser vi en koppling till jämställdhetsfrågan som i högsta grad är aktuell i människans vardag. Denna fråga tas upp i populärdebatt som tidningar, tv-program, nyheter, debatter, konferenser, vid middagsbordet, på fikapausen, ja i princip överallt. Skillnaden mellan mannens och kvinnans situation i arbetslivet, och inte minst frågan kring höga positioner där inom har blivit mycket uppmärksammas. I dagens organisationer förekommer ledare av både det manliga och kvinnliga könet, dock oftast med en skev fördelning då antalet manliga ledare är betydligt större än antalet kvinnliga.

¹ Nyberg & Sundin (red.) (1997:1)

² Ibid. (1997:4)

³ Wahl i Nyberg & Sundin (1997:110)

Vi anser att dagens kvinnliga ledares förutsättningar kan förbättras genom att allt fler börjar se till *hennes* fördelar, styrkor och förmågor. För att detta ska kunna ske menar vi att traditionella förutfattade meningar och enkelriktade synsätt kring ledare bör övergå till en mer öppen bild. Ty om de som har åsikten att män är bättre ledare än kvinnor inte ändrar sig kommer den ojämna fördelningen mellan antalet kvinnliga och manliga ledare att bestå, liksom kvinnors begränsade möjligheter att bli ledare. Om kvinnans förutsättningar ska kunna förbättras avseende ledarskap är det enligt oss viktigt att inte fastna i det traditionella och alltför vanliga synsättet med den manlige ledaren som rådande norm.

Ämnet manligt och kvinnligt ledarskap, alltså ledarskap med ett könsperspektiv är därmed enligt oss idag ytterst relevant att undersöka. Vi vänder oss till forskningen för att se vad denna säger om ledarskap och kön. Ledarskapslitteraturen utgör ett brett fält av teorier med olika teman och angreppssätt. Inom detta kunskapsområde har vi kunnat se tendenser till en uppdelning då ledarstil beskrivs som dels könsneutralt, dels utifrån ett könsperspektiv. Med könsneutralt menas att kön inte tillskrivs betydelse för ledarskap.⁴ Genom att välja ut erkända forskare inom ledarskapsområdet undersöks hur dessa presenterar teorier och synsätt om ledarskap. Inom dessa teorier och synsätt kommer vi att fokusera på vilka samband forskarna visar mellan ledarskapsstil och könsfaktor.

Med ledarskapsstil avser vi här karaktären på den praktiska tillämpning avseende både uppgifter och relationer som en ledare använder. Ledaren är, enligt oss, en person som innehar en ledande position av både informell och formell natur. Detta innebär följaktligen att vi inte gör någon distinktion mellan begreppen chef och ledare.

1.2 Problemformulering

Enligt vår uppfattning från erhållen förförståelse fokuserar vissa forskare på *kvinnans* styrkor och förmågor, medan andra poängterar *mannens*. Vidare finns de

⁴ Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997:117)

som ser till *individ*en och dess beteende. Genom att forskare fokuserar på olika aspekter tolkar vi detta som en problematisk bild av ledarskap och kön. Denna problematik kan enligt oss leda till ett tunnelseende hos läsaren, det vill säga att denna fastnar i ett synsätt, exempelvis där det förs fram att mannen är den självklara ledaren. Detta begränsade synsätt kan i sin tur bidra till stereotypa föreställningar om huruvida mannen eller kvinnan är mest lämplig som ledare.

Ledarskapsforskare angriper ämnet olika och lyfter därmed fram skilda synsätt gällande kvinnliga och manliga ledare. Då forskning när den når ut genererar kunskap till individer anser vi det vara viktigt att dessa får en helhetsbild av den problematik vi ovan presenterat. För att tunnelseende inte ska uppstå anser vi att forskningen bör lyfta fram både mäns och kvinnors styrkor och förmågor samtidigt. Detta är även viktigt för att båda könen ska ses som varandras jämlikar på arbetsmarknaden samt få lika villkor och möjligheter till att göra karriär.

Genom att integrera forskning från flera fält och därmed presentera olika synsätt på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar bidrar vi med en forskningsöversikt inom ämnet ledarskap och kön. Forskningsöversikten innehåller beskrivningar av olika forskares syn kring ledarskapsstilar. Vidare innefattar den jämförelser av beskrivningarna för att identifiera likheter och skillnader mellan synsätten. Identifieringen av likheter och skillnader tror vi kan ge en öppen bild av olika forskningsfälts framställning av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Denna bild hoppas vi kan minska risken för det tunnelseende vi ovan presenterat. Forskningsöversikten kan enligt oss leda till att individer med stereotypa föreställningar erhåller en bredare och djupare insikt i forskningens framställning av könets betydelse för ledarskapet.

Utöver forskarnas synsätt presenteras de metoder man har använt sig av i sina undersökningar. Detta är enligt oss väsentligt då det visar vad som underbygger deras resonemang. Vidare jämför vi forskarnas olika syn på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar i relation till jämställdhetsfrågan inom organisationer. Detta gör att vi kan reflektera kring ledarskapsforskning och hur denna påverkar arbetsmarknaden.

1.3 Syfte och frågeställningar

Problemformuleringen ovan mynnar ut i vårt syfte som är att beskriva och jämföra olika forskningsfälts framställning av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar.

Utifrån problemformulering och syfte ämnar vi besvara följande frågeställningar:

- *Vilka likheter och skillnader kan identifieras vid jämförelse av beskrivningarna?*
- *Vilka konsekvenser kan tunnelseende leda till gällande jämställdheten och kvinnans villkor som ledare?*

På följande sida kan läsaren ta del av en modell över uppsatsens disposition.

1.4 Disposition

1. Inledning	<p>I kapitlet kan läsaren ta del av uppsatsens problemformulering, syfte samt frågeställningar. Vidare är kapitlet intressant för den som är nyfiken på vet det var som inspirerade oss att till undersöka ämnet.</p>
2. Metod	<p>Metodkapitlet består av flertalet avsnitt och beskriver de tillvägagångssätt vi använt oss av i undersökningsprocessen. Läsare kan ta del av avsnitt såsom val av metod, urval samt sortering av litteratur, bearbetning av synsätt, kategorisering av forskningsfält och genomförande. Kapitlet avslutas med avgränsning samt kritik gällande använda källor och mot oss som författare.</p>
3. Ledarskapsforskning med eller utan könsperspektiv	<p>Detta kapitel behandlar olika forskares framställning av ledarskap med eller utan ett könsperspektiv. Syftet med kapitlet är att det ska fungera som en introduktion till nästkommande kapitel vilket behandlar olika forskares syn på ledarskapsstilar.</p>
4. Olika forskares syn på ledarskapsstilar	<p>Här presenteras olika forskares framställningar av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Kapitlet utgör uppsatsens teoretiska ram.</p>
5. Jämförelser av forskarnas syn på ledarskapsstilar	<p>Kapitlet innefattar vår analys i vilken läsaren kan ta del av jämförelser som baseras på föregående kapitel. Analysen är indelad i mindre rubricerade avsnitt så att läsaren på ett enkelt sätt ska kunna följa med i jämförelserna som görs.</p>
6. Slutsats	<p>Kapitlet består av de slutsatser som vi kan dra utifrån jämförelser av forskarnas olika syn på ledarskapsstilar. Vidare besvarar vi de frågeställningar presenterades i kapitel 1.</p>
7. Avslutande reflektion	<p>I detta kapitel reflekterar vi fritt över uppsatsen som helhet och de slutsatser som vi presenterade i föregående kapitel. Vidare presenteras kritik mot eget arbete samt förslag på vidare forskning.</p>

Modell 1: Uppsatsens struktur

I detta kapitel har vi redogjort för den problematik vi ser i ämnet ledarskap och kön, vidare har problemformulering och syfte presenterats. Därtill har läsaren kunnat ta del av de frågeställningar vi ämnar besvara, samt en modell av uppsatsens struktur. I kommande kapitel kan läsaren ta del av vårt tillvägagångssätt samt de metoder vi utgått ifrån i undersökningsprocessen.

2. Metod

Metodkapitlet innefattar en redogörelse för hur vi har gått tillväga under undersökningsprocessen. Moment som tas upp är val av ämne, val av metod, urval samt sortering av litteratur, bearbetning av synsätt, genomförande av analys, slutsats, avslutande reflektion samt avgränsning. Avslutningsvis presenteras avsnitten källkritik och vi-kritik där det förstnämnda tar upp och reflekterar kring använda källors tillförlitlighet. Det senare behandlar den kritik som kan riktas mot oss som författare.

2.1 Val av ämne

Då vi befinner oss i slutet av en ledarskapsutbildning dröjde det inte lång tid förrän vi bestämde oss för att skriva om ämnet ledarskap. Efter en översiktlig undersökning av ledarskapslitteratur bestämde vi att fokus skulle ligga på ledarskapsstilar. I samband med den pågående debatten kring ledarskap och jämställdhet väcktes intresset för könsfaktorn. Då forskning ofta genererar kunskap blev vi nyfikna på vad denna säger om manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Detta mynnade ut i vårt syfte som är att beskriva och jämföra olika forskningsfälts framställning av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar.

2.2 Val av metod

För att uppnå syftet var vår övergripande metod att undersöka olika utvalda forskningsfälts framställningar av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Denna undersökning gjordes för att skapa ett underlag utifrån vilket de olika framställningarna kunde jämföras. Med jämförelsen kunde vi därefter identifiera likheter och skillnader i synsätt, resonemang och teorier inom de skilda forskningsfälten. Hur dessa moment gått till beskrivs mer ingående längre ner i metodavsnittets olika delar.

Undersökningen bygger på en kvalitativ metod då vi med en forskningsöversikt studerar hur olika forskare uppfattar eller framställer den omgivande verkligheten,⁵ eller i vårt fall en *del* av verkligheten, den om manliga och kvinnliga ledarskapsstilar.

Vi använder en kvalitativ metod där vi utgår från teoretiskt underlag. Metoden innefattar alltså en textmässig analysmetod som leder till ett resultat i form av en text.⁶ Dock kommer empiriskt material inom utvald litteratur att presenteras samt diskuteras.

Metodvalet grundas till stor del i att kvalitativ forskning utmärks av ett helhetsperspektiv. Detta perspektiv är relevant då vi, inom fälten ledarskap och kön, studerar komplexa fenomen som manlig och kvinnlig ledarskapsstil. Helheten är nödvändig för att vi ska kunna förstå och studera komplexiteten i fenomenen.⁷

Tilläggsvis har vi valt att föra journal under hela skrivprocessen som ett hjälpverktyg,⁸ detta för att enkelt kunna se hur vi har arbetat med samt resonerat kring uppsatsens olika delar. Journalen har bland annat fungerat som underlag till metodavsnittet.

2.3 Urval samt sortering av litteratur

Utifrån erhållen förförståelse för ämnet var nästa steg att välja ut den litteratur som skulle utgöra teoretiska utgångspunkter för undersökningen. Litteraturen fann vi genom sökverktyget LOVISA som är en elektronisk katalog över den litteratur som finns på Lunds universitets bibliotek.⁹ Sökord som användes var exempelvis ”ledarskap”, ”ledarskap och kön”, ”leadership”, ”men and women in management”. När vi läste in oss på områdena ledarskap och kön insåg vi tidigt att det finns mycket litteratur skriven om ämnena, både i integrerad och separat

⁵ Backman (1998:49)

⁶ Ibid. (1998:31)

⁷ <http://www.psychology.su.se> (2007-05-01)

⁸ Maykut & Morehouse (1994:68)

⁹ <http://lovisa.lub.lu.se>

form. Vi började med att lägga fokus på ledarskapsteorier, vilket gjorde att vi fick förståelse för de teorier som återkommer inom ledarskapslitteratur.

Vidare läste vi in oss på litteratur som integrerade ledarskap och kön. Detta innebar att vi kunde få förståelse för ämnena som en helhet. Med denna kunskapsbas gick vi vidare till att lägga fokus på ledarskapsstilar inom litteratur som berör ledarskap och kön. Därmed lämnades teorier kring endast ledarskap därhän.

2.3.1 Alternativa forskare

Trots att vi valde bort en del teorier har de varit användbara då de gett oss en förståelse som har varit användbar under skrivandets gång. Nedan följer nu en presentation av de forskare samt dessas verk som vi har undersökt men inte tagit med i uppsatsen, eller forskningsöversikten.

Peter F Drucker tar i boken ”Drucker om Management”¹⁰ upp generella frågor kring ämnet ledarskap och lämnar därmed könsfrågor därhän. Exempelvis tar Drucker upp det faktum att management karaktäriseras av ansvar inte av makt. Vidare anser han att människor ska ses som en resurs inom en organisation.¹¹

Richard Normann tar i boken ”Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen”¹² upp ledare och ledarskapsstilar kortfattat och visar inte på könsfaktorn. Han lyfter här fram hur man som ledare agerar, bland annat via bestämmandet av normer och regler för hur man ska uppföra sig med fokus på personligt beteende. Normann belyser även vikten av ett ”synligt ledarskap”, där kommunikationen är av stor betydelse.¹³

Eftersom ovannämnda forskare kortfattat behandlar ledarskap har vi valt att gå vidare med andra forskare som har ledarskap som ett fokusområde. Dock hade användandet av forskarnas verk möjligtvis bidragit till mer insikt i betydelsen av

¹⁰ Drucker, P. (1986)

¹¹ Ibid.

¹² Normann, R. (2000)

¹³ Ibid.

kommunikation och ansvar inom ledarskap men vår uppfattning är att detta inte hade påverkat vårt resultat. Vidare har deras teorier varit givande som kunskapsbas i ämnet ledarskap generellt.

Utöver ledarskapsteorier har vi läst Paul Flaas bok ”Introduktion till organisationsteori”¹⁴ som har varit givande då den beskriver organisationsteorin som en tvärvetenskaplig disciplin vilken lånar begrepp, teorier etcetera från exempelvis psykologin och sociologin. Då vi valt att placera en del forskare inom fältet socialpsykologi (se avsnitt 2.5) har denna bok varit användbar då vi behövt sätta oss in i fältet och vad det innebär. Vidare tar forskaren upp individers beteenden och egenskaper inom organisationer, vilket har varit användbart som en förförståelse för oss då vi fokuserar på ledarskapsstilar. Dessa kan kopplas till just beteenden och egenskaper. Dock fokuserar forskaren inte på könsfaktorn eller skillnader mellan olika ledarskapsstilar, varför vi inte har med forskaren i översikten. Då vi har ett så pass smalt problemområde som de olika könsens ledarskapsstilar används därmed boken endast som ett bidrag till vår förförståelse. Hade vårt syfte varit att lägga fokus på individens, utöver manliga och kvinnliga, ledarskapsstilar är vår uppfattning att detta hade påverkat resultatet eftersom individen fått ett större utrymme.

Vi har även läst Anthony Giddens bok ”Sociologi”¹⁵ för att få förförståelse ämnesområdet sociologi som utgör en del av socialpsykologifältet vilket presenteras nedan (2.5). Giddens presenterar begreppet kön samt könsroller och hur dessa grundas i psykologiska, kulturella och sociala faktorer. Vidare tar han upp skillnader i könsens beteendemönster samt skapandet av den kvinnliga och manliga identiteten. Han beskriver även fenomenet könssocialisation där sociala faktorer inverkar på könsroller.¹⁶ Författaren tar upp flera aspekter som har stark koppling till vår problemformulering. Dock kopplas aspekterna inte till ledarskap utan till de manliga och kvinnliga individerna generellt. Vi kan därmed inte dra några slutsatser utifrån Giddens i vår uppsats, varför vi har valt att använda andra

¹⁴ Flaa, P. (1998)

¹⁵ Giddens, A. (1998)

¹⁶ Ibid.

forskare som tar upp dessa aspekter i relation till ledarskapsstilar. Boken har dock varit intressant och givande för oss under insamlandet av förförståelse.

För att få en förförståelse för organisation och ledarskap läste vi även boken ”Nya perspektiv på organisation och ledarskap – Kreativitet, val och ledarskap” av Bolman och Deal¹⁷. De för fram fyra perspektiv gällande organisation och ledarskap; *strukturella perspektivet*, *human resource perspektivet*, *politiska perspektivet* samt *symboliska perspektivet*.¹⁸ Vi anser att perspektiven är relevanta för att få förförståelse inom ämnena ledarskap och organisation dock menar vi att perspektiven inte sammanfaller med vårt syfte eftersom vår uppfattning är att könsfaktorn inte problematiseras eller påvisas. Vår tolkning är att Bolman och Deal redogör för individens olika ledarskapsstilar där fokus ligger på de fyra perspektiven och inte på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Emellertid, som vi tidigare nämnt, om vi angripit ledarskapsstilar som framställs ur ett individperspektiv skulle resultatet möjligtvis ha sett annorlunda ut.

Utöver ovannämnda forskare togs även en hel del annan litteratur bort, exempelvis den som endast kortfattat behandlar ledarskapsstilar, såsom Robert Grant i boken ”Contemporary Strategy Analysis”¹⁹ och Robert N. Anthony och Vijay Govindarajans bok ”Management Control Systems”²⁰. Grant för fram relevanta resonemang i relation till vårt syfte såsom att ledaren har personliga attribut vilka påverkar dennes ledarskapsstil och att det sker en förändring av ledarens uppgifter från maskulina attribut till mer feminina som bland annat relationsbyggande. Grants resonemang hade till viss del påverkat resultatet då han visar på könsrelaterade aspekter i samband med ledarskapsstilar.²¹ Anthony och Govindarajan lyfter fram att ledarskapsstil är en intern faktor som påverkar beteendet inom organisationer, exempelvis menar de att ledarens handlingsmönster påverkar organisationens anställda. Vidare poängterar de att det finns två typer av stilar när det gäller utförandet av ledarens arbetsuppgifter, vilka är ledaren som talar och syns samt ledaren som fokuserar på rapporter och leder

¹⁷ Bolman, L. G. & Deal, T.E (1997)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Grant, R. (2005)

²⁰ Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2004)

²¹ Grant, R. (2005)

därefter.²² Vi anser att Anthony och Govindarajans resonemang om ledarens uppgifter hade kunnat vara ett komplement i uppsatsen där vi behandlar detta område, dock är vår uppfattning att användandet inte hade påverkat resultatet.

Även populärlitteratur valdes bort trots att den berör ledarskapsstilar då denna inte bygger på vetenskaplig forskning. Vi har läst Birgitta Ahltorps ”Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan”²³ som tar upp ledares olika roller och stilar, dock utan fokus på de olika könen. Ahltorps teorier och resonemang är alltså av mer generell karaktär än vad vår problemformulering är, därför finner vi det inte relevant att i uppsatsen dra några slutsatser utifrån hennes bok. Dock har hennes bok, liksom samtliga ovannämndas, varit intressant och givande att läsa under förförståelseprocessen.

2.3.2 Urval och motivering av forskare

Slutligen i urvalsprocessen valde vi ut forskare som refereras i en stor mängd ledarskapslitteratur. Ett undantag är valet att använda Fogelberg Eriksson som vi inte sett som en återkommande referens men anser vara relevant för undersökningen. Utöver fokus på ledarskapsstilar koncentrerade vi oss dessutom på forskarnas bakgrund, verksamhetsområden, tidigare verk etcetera.

Ovanstående stycke anser vi visar på att vår kunskapsinsamling har gått från en bred helhetssyn till en mer fokuserad förståelse för ämnet ledarskap och kön. De forskare vi huvudsakligen har valt att referera till är följande:

- *Anna Wahl (et al)*

Användandet av Wahl et al's bok *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön* beror till stor del på att vi haft den som kurslitteratur inom vår utbildning. Vi har även använt oss av Wahls artikel *Ledarstil, makt och kön*. Wahl framgångsrik inom genusfältet och angriper i sin forskning ledarskapsämnet med ett tydligt könsperspektiv vilket vi anser gör att forskarens ovanstående litteratur är relevanta för undersökningen.

²² Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2004)

²³ Ahltorp, B. (1998)

- *Rosabeth M. Kanter*

Kanter är en av de första forskarna som studerade ledarskap ur ett könsperspektiv. Hennes resonemang anser vi därmed vara både intressant och relevant att återge. Vi har dessutom valt att använda oss av Kanter då hon refereras i en stor mängd ledarskapslitteratur.

- *Anna Fogelberg Eriksson*

Vi har valt Fogelberg Eriksson då hon har gjort en avhandling som behandlar maskuliniteter och ledarskap, vilket gör att den inte är pro-kvinnlig till skillnad från exempelvis Wahl och Kanter.

- *Gary N. Powell och Laura M. Graves*

Powell återges även i flertalet böcker, men det huvudsakliga motivet till att har valt att använda ovannämnda ligger i titeln *Women and Men in Management* samt att forskarparet är en man och en kvinna.

- *Mats Alvesson och Yvonne D. Billing*

Även Alvesson och Billing, en man och en kvinna, refereras till i en stor mängd ledarskapslitteratur. Vidare är forskarparet erkänt inom organisations- och genusforskning. Vi anser även att kombinationen man och kvinna kan bidra med relevant inblick i ämnet ledarskap och kön.

- *Henry Mintzberg och John P. Kotter*

Både Mintzberg och Kotter är stora namn inom ledarskapsforskning, även de återges i flertalet böcker. Faktumet att forskarna är två män gör att vi anser det vara både intressant och relevant att återge respektive forskares syn på ledarskapsstilar.

Utöver forskarnas teoretiska utgångspunkter och resonemang har vi i litteraturen undersökt nedanstående moment:

- Forskarens bakgrund – Är forskaren kvinna eller man? Vilket område är hon/han verksam inom? Kategoriseringen av detta slag valdes då vi anser det vara väsentligt för läsaren att känna till forskarens bakgrund eftersom dess erfarenheter samt andra faktorer kan inverka på inställningen till ämnet.
- Forskarens metod – Vilken metod använder forskaren sig av? Hur underbyggs dess resonemang och teorier? Valet att använda denna kategorisering baseras på att vi anser det vara relevant för läsaren att ta del av forskarens metoder. Motivet till detta är att vi har uppmärksammat att forskare ofta tenderar att endast granska och presentera forskningsresultat. Därmed uteblir reflektionen över hur resultatet har arbetats fram samt vilka frågor som ställts i undersökningen. Vi anser det därför vara relevant att presentera forskarnas metoder så att forskningsresultaten sätts i en kontext.

Sammanfattningsvis valdes ovanstående kategoriseringar utifrån den relevans de visat sig ha för problemformuleringen. Dock är vi medvetna om att det finns andra kategoriseringsmöjligheter att utgå ifrån. Dessa skulle kunna påverka valet av exempelvis andra forskare eller teoretiskt underlag samt tolkningen av detta.

2.4 Bearbetning av synsätt

Utvalda forskares framställningar av teorier och resonemang kring manliga och kvinnliga ledarskapsstilar presenteras i en teoretisk ram vilken vi benämner *Olika forskares syn på ledarskapsstilar*. Kapitlet är indelat i mindre avsnitt som består av redogörelser där dessa forskares teorier, resonemang och begrepp introduceras för läsaren. Varje avsnitt avslutas med en kort reflektion som återknyter till vårt presenterade problem. Kapitlet avslutas med en sammanfattande reflektion där vi som författare reflekterar över kapitlet som helhet.

Vidare i analysdelen, *Jämförelser av forskarnas syn på ledarskapsstilar*, jämförs forskarnas framställningar av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar med varandra. Liknande synsätt från olika forskare integreras, varpå olika synsätt separeras. På samma sätt som föregående kapitel följs avsnitten av korta

reflektioner vilka avslutningsvis mynnar ut i en sammanfattande reflektion över kapitlet som helhet.

I avsnitt 2.5 presenteras nu de olika forskningsfälten vi har utgått från.

2.5 Kategorisering av forskningsfält

Vi har valt att kategorisera forskningen i tre fält; *genusforskning*, *socialpsykologi* samt *mainstream*. Nedan följer nu en kortfattad beskrivning av forskningsfälten samt dess relevans för ämnet ledarskap och kön.

◆ ***Genusfältet.*** Forskning inom genusfältet beaktar könsaspekterna och fokuserar därmed på både mannen och kvinnan.²⁴ Vidare berörs teorier som behandlar vilka betydelser könskonstruktioner har för samhället inom detta fält.²⁵ Att utgå från ett genusperspektiv i samband med ledarskapsforskning beaktar därmed könets betydelse för ledarskap, samt uppmärksammar könsordningen i dagens organisationer, varför fältet är relevant för oss att undersöka.

◆ ***Det socialpsykologiska fältet.*** Socialpsykologi är en gränsdisciplin mellan sociologi och psykologi. Det är alltså en tvärvetenskaplig disciplin inom vilken psykologin studerar de psykiska förutsättningar vilka påverkar individens sociala beteende, liksom psykiska effekter som uppstår i socialt samspel. Sociologin erbjuder centrala teorier kring bland annat grupp-beteende, attityder samt socialiseringsprocesser.²⁶ Då mäns och kvinnors beteenden påverkas av exempelvis relationer inom organisationer är den psykologiska delen av fältet, utifrån vårt syfte, relevant att undersöka. Även vilka attityder som finns hos män och kvinnor gällande ledarrollen är väsentligt att undersöka. Därmed anser vi att de faktorer som tas upp inom socialpsykologiska fältet har betydelse för ämnesområdet ledarskap och kön.

²⁴ Fogelberg Eriksson (2005:22)

²⁵ Wahl (et al) (2001:49)

²⁶ Öjvind-Swahn (red.) (1989:172)

Socialpsykologin poängterar vikten av att beakta individernas olikhet. Detta är relevant för vår problematik där vi bland annat trycker på vikten av att inom forskning lyfta fram mäns och kvinnors styrkor och förmågor samtidigt.

♦ **Mainstreamfältet.** Mainstream är en övergripande benämning på generella företeelser som enligt Nationalencyklopedin *följer de ledande riktningarna*²⁷. Vi (författarna) använder mainstreambegreppet som ett generellt forskningsfält inom vilket olika forskares teorier och resonemang är applicerbara. Forskarna kan därmed vara verksamma på olika vetenskapsområden.

Ovanstående fält samt forskare inom dessa, se avsnitt 2.3, har fungerat som en utgångspunkt i vår undersökning. Vår uppfattning utifrån ovanstående förklaringar av fälten är att de kan ha olika fokusområden inom ämnet ledarskap och kön. Därmed anser vi att forskare inom fälten är relevanta att studera närmare. Genom att undersöka olika forskningsfälts framställning av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar fokuserar vi endast på en del av ämnet ledarskap och kön. Detta enligt oss för att kunna påvisa likheter och skillnader i framställningarna.

Indelningen av forskare i fält behöver nödvändigtvis inte stämma överens med forskarnas egen bild av vilket fält de anser sig höra hemma inom. Exempelvis har vi placerat Fogelberg Eriksson inom det socialpsykologiska fältet då hon är verksam på Linköpings institution för beteendevetenskap. Dock består hennes teoretiska referensram av genusrelaterade teorier.

2.6 Genomförande av analys, slutsats och avslutande reflektion

I analysen identifieras likheter och skillnader då vi jämför de olika synsätten kring manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Jämförelsen sker både inom och mellan de olika synsätt som framgår i den teoretiska ramen.

²⁷ <http://www.ne.se> (2007-05-28)

I kapitlet som behandlar våra slutsatser redovisas även litteratursökningens omfång, det påföljande urvalet av studier samt forskningsöversiktens utfall. Följande frågeställningar besvaras:

- *Vilka likheter och skillnader kan identifieras vid jämförelse av beskrivningarna?*
- *Vilka konsekvenser kan tunnelseende leda till gällande jämställdheten och kvinnans villkor som ledare?*

Slutligen reflekterar vi kring undersökningens resultat i relation till den problemformulering och det syfte som presenterats i det inledande kapitlet. Vidare redovisas kritik mot eget arbete samt förslag till vidare forskning.

2.7 Avgränsning

Vårt sätt att tolka ledarskap i samband med kön har varit *ett* sätt att undersöka problematiken. Vi är medvetna om att det kan finnas andra sätt att angripa ämnet beroende på sortering av litteratur, val av forskare etcetera. En annan avgränsning är att vi inte har gjort någon distinktion mellan begreppen chef och ledare.

Den mängd urval som har gjorts utifrån ledarskapslitteratur samt forskare inom denna har varit begränsad. Uppsatsens tidsram på 10 veckor har bidragit till att en del önskad litteratur inte varit disponibel under uppsatsskrivandets process.

Läsaren bör beakta att vi har använt både svensk och utländsk litteratur utan att problematisera eventuella skillnader i kulturella uppfattningar då detta inte är vårt syfte.

För att erbjuda läsaren en översikt av hur forskning ser på ledarskap och kön har vi avgränsat oss genom att endast använda teoretiskt underlag och därmed inte gjort någon empirisk undersökning.

Slutligen bör läsaren vara medveten om att de val vi har gjort under uppsatsens gång kan ha inverkat på forskningsöversiktens resultat. Faktorer som kan ha

inverkat på resultaten och dess karaktär är exempelvis forskare, litteratur och tolkning av denna, forskningsfält samt ovanstående avgränsningar.

2.8 Källkritik

Vi anser att valda källor har god tillförlitlighet eftersom vi har informerat oss om forskarnas bakgrund och därmed konstaterat vad denna/denne har för erfarenheter. Dock är det viktigt att ha i åtanke att forskarna är verksamma inom olika områden och därmed undersöker, samt fokuserar på, olika aspekter inom ledarskapsämnet. Detta kan påverka forskarnas utgångspunkter, undersökningarnas karaktär samt resultat. Vidare är vi medvetna om att forskare mycket väl kan ha förutfattade meningar vilka kan påverka deras synsätt kring olika frågor, exempelvis ledarskap och dess samband med könsfaktorn.

Då vi huvudsakligen använder primärlitteratur anser vi att tillförlitligheten av källorna stärks ytterligare.

En del av den litteratur vi använder kan uppfattas som något ålderdomlig. Kritik mot användandet av dessa teorier är att de kan ge en förklaring som inte är applicerbar idag.²⁸ Dock anser vi att litteraturen är relevant för vårt syfte samt frågeställningar. Dessutom återkommer de resonemang som forskarna för i äldre litteratur även i nutida ledarskapslitteratur. Detta visar på att de är relevanta också inom dagens ledarskapsforskning.

2.9 Vi-kritik

Som författare till denna text har vi försökt upprätthålla ett objektiva synsätt, vilket inte alltid är helt enkelt då vi är två kvinnor som genomför undersökningen. Det är viktigt att läsaren tar med sig detta faktum under läsprocessen så att denna kritiskt kan förhålla sig till arbetet som helhet.

²⁸ Rienecker & Stray Jørgensen (2002:164)

I detta kapitel har det redogjorts för vårt tillvägagångssätt, val av ämne, val av metod, urval samt sortering av litteratur, bearbetning av synsätt, genomförande av analys, slutsats, avslutande reflektion och avgränsning. Vidare har även två kritikavsnitt presenterats. I nästa kapitel introduceras läsaren i olika sätt att forska inom ledarskap, med eller utan könsperspektiv.

3. Ledarskapsforskning med eller utan könsperspektiv

I detta kapitel presenteras två huvudsakliga perspektiv som det ofta utgås ifrån inom forskning kring ledarskap. Tanken med kapitlet är att det ska fungera som ett underlag inför nästkommande kapitel som behandlar olika forskares syn på ledarskapsstilar.

Forskning om ledarskap kan angripas utifrån olika perspektiv. Vi väljer att presentera dessa för läsaren eftersom det perspektiv forskaren utgår från påverkar dennas synsätt på ledarskapsstilar. Vi har i likhet med Fogelberg Eriksson²⁹ kunnat urskilja två övergripande linjer i ledarskapsforskning. Den första behandlar ”ledarskap utan kön”, medan den andra inbegriper ”ledarskap med kön”.³⁰

3.1 Ledarskapsforskning utan könsperspektiv

Anna Wahl³¹, genusforskare, anser att teori kring ledarskap ofta har beskrivits utan ett könsperspektiv. Ledaren har framställts som en könsneutral individ, i de fall ledaren inte på ett självklart sätt skildrats som man. Enligt Wahl har denna könsneutrala teori kring ledarskap resulterat i att kvinnor görs till bärare av könsdimensionen. Kvinnligt ledarskap ses som avvikande, medan manligt ledarskap står för normen. Detta visar enligt forskaren på ledarskapets könsordning, alltså manlig överordning och kvinnlig underordning i både antal och position.³²

²⁹ Fogelberg Eriksson (2005)

³⁰ Ibid. (2005:10)

³¹ Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997)

³² Ibid. (1997:110f)

I likhet med Wahl et al's resonemang, angående ledarskap som ett könsneutralt fenomen, anser forskarparet Alvesson och Billing³³ att organisationsteorin har försummat könsaspekterna fram till 1980-talet. Anställda har betraktats ur ett könsneutralt perspektiv i de fall då intresset inte endast visats för manlig arbetskraft. Perspektivet har fått kritik för att endast mannens världssyn fått ge prägel åt management- och organisationsområdet, men ändå setts som giltigt för hela allmänheten. Vidare har mannens liv och handlingar varit forskningsnorm inom organisationsteorin vilket resulterat i att stora delar av managementområdet har en "manlig slagsida".³⁴

Forskare som tenderar att försumma könsaspekter inom organisationer är bland annat Kotter, Mintzberg, Fayol och Taylor. I exempelvis antologin *Classics of Organization Theory*³⁵ använder Fayol i sin artikel *General Principles of Management* ordet "han" då han talar om ledaren. Detsamma gäller Taylor, i dennes artikel *The Principles of Management* i samma antologi, som förutom med ordet "han" talar om "the workman", alltså arbetsförmannen.³⁶ Även de erkända manliga ledarskapsforskarna Mintzberg och Kotter använder benämningarna "ledare" och "han" som synonymer i sina böcker *The Nature of Managerial Work* samt *The Leadership Factor*.³⁷

I ledarskapsforskning utan ett könsperspektiv fanns tidigare ett intresse av att studera ledares individuella egenskaper. Syftet var att, genom att studera människans fysik och förmågor, finna den ideala ledarskapsprofilen. Inom tidig forskning som berör ledaren som person antyds att individer föds till ledare snarare än utvecklas till det.³⁸ Vidare har detta intresse övergått till att studera ledarstilen och därtill beteendet. Fogelberg Eriksson menar att detta visar på ett fokusskifte från att uppmärksamma ledaren som person till att inrikta sig på andra faktorer som bland annat förutsättningar, vilket inverkar på ledningsprocessen.³⁹

³³ Alvesson & Billing (1999)

³⁴ Ibid. (1999:15f)

³⁵ Shafriz & Ott (2001)

³⁶ Fayol 1916 i Shafriz & Steven Ott 2001:48-60, Taylor 1916 i Shafriz & Steven Ott 2001: 61-72

³⁷ Mintzberg (1980), Kotter (1988)

³⁸ Bryman (1992), (1996) i: Fogelberg Eriksson (2005:11)

³⁹ Fogelberg Eriksson (2005:11)

3.2 Ledarskapsforskning med könsperspektiv

Under 1970-talet väcktes intresset för att använda ett könsperspektiv vid analysering av ledarskap som en reaktion mot könsblind ledarskapsforskning. Tidig forskning om ledarskap och kön utgick från befintliga uppfattningar om organisation och ledarskap varpå kvinnor och deras erfarenheter ”lades till”. Den tidiga forskningen (1970- och 80-talen), enligt Fogelberg Eriksson, fokuserades ofta på kvinnor som chefer och individer utan koppling till genusteorier.⁴⁰

En av de första, och 1970-talets främsta, ledarskapsforskarna med ett könsperspektiv är Rosabeth Moss Kanter⁴¹. Hon anser att människans möjligheter inom organisationer beror på hur dessa är strukturerade. Både män och kvinnor arbetar på organisationer, men deras erfarenheter skiljer sig på grund av olika positioner. Kvinnor sitter jämfört med män sällan på en ledande position. Ju högre upp på ledarskapsstegen man tittar desto färre blir kvinnorna, menar Kanter.⁴²

Forskare som utgår från ett könsperspektiv är exempelvis Wahl samt Alvesson och Billing⁴³. Wahl (et al) utgår i sina tolkningar om kvinnliga ledares position från teori om könsordning. De beskriver ledaren ur ett feministiskt perspektiv vilket kritiserar ledarframställningar utan koppling till kön. Forskning utifrån ett feministiskt perspektiv innebär enligt Wahl *forskning som utgår från teori om könsordning i samhället, där maktbalanser mellan könen beskrivs och analyseras ut ett kritiskt perspektiv*⁴⁴. Könsforskning är ett perspektiv som kritiserar ledarskapsforskningen i det att ledarskap beskrivits som ett könsneutralt fenomen och att kön därmed inte har någon betydelse för ledarskapet.⁴⁵

Alvesson och Billing utgår i boken *Kön och Organisation* från ett könsteoretiskt perspektiv när de beskriver ledarskap och organisationer. De anser att perspektivet innebär att fokusera på vad som kulturellt definieras som *manliga*

⁴⁰ Fogelberg Eriksson (2005:12) (Dessa resonemang kommer huvudsakligen från Fogelberg Eriksson)

⁴¹ Kanter (1993)

⁴² Ibid. (1993:15ff)

⁴³ Alvesson & Billing (1999)

⁴⁴ Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997:112)

⁴⁵ Wahl (et al) (2001:102)

*och kvinnliga sätt att tänka, känna, värdera och handla*⁴⁶. Vidare analyseras vikten, innebörden och konsekvenserna av dessa uppfattningar om mannen och kvinnan ur könsperspektivet.⁴⁷

I detta kapitel har läsaren tagit del av två perspektiv inom ledarskapsforskning. Dessa är ledarskapsforskning *med* könsperspektiv och ledarskapsforskning *utan* könsperspektiv. I nästa kapitel presenteras olika forskares syn på ledarskapsstilar.

⁴⁶ Alvesson & Billing (1999:16)

⁴⁷ Ibid. (1999:16)

4. Olika forskares syn på ledarskapsstilar

I detta kapitel redovisas olika forskares syn på ledarskapsstilar. Kapitlets avsnitt och struktur har valts efter det faktum att ledaren traditionellt setts som en man varefter kvinnan med tiden fått allt mer uppmärksamhet. Därför inleds kapitlet med forskarnas syn på ledarens ursprung varefter manliga ledarskapsstilar presenteras. Vidare beskrivs kvinnliga ledarskapsstilar samt kombinationen av de båda.

De teorier, resonemang samt begrepp som lyfts fram kommer att behandlas i analysen som återfinns i kapitel 5 där vi jämför forskarnas olika syn på ledarskapsstilar.

4.1 Ledarens ursprung

Inom ledarskapsforskning har många definitioner av ledarskap presenterats. Som ett resultat av detta har olika fenomen undersökts och olika tolkningar gjorts av ledarskapets innebörd. Dock menar Wahl (et al) att det finns en del ”gemensamma” frågor som ofta tas upp i ledarskapslitteratur. En vanlig diskussion är huruvida ledaregenskapen är medfödd, tillhörande en speciell individ, eller om den ska ses som socialt konstruerad. Den senare argumentationen innebär att ledarskap uppstår i en social process. I en process av relationer utformas och reproduceras ledarskap alltså över tiden.⁴⁸ Wahl (et al) som är verksamma inom genusfältet anser att organisationer och ledare är socialt konstruerade.⁴⁹

Kotter ställer sig frågan *varifrån kommer ledarens personliga kännetecken?* Han anser att det finns en del attribut redan vid födseln, exempelvis grundläggande mental och interpersonell förmåga samt fysisk kapacitet i form av energi. Dock

⁴⁸ Wahl (et al) (2001:100f)

⁴⁹ Ibid. (2001:11)

får det gamla vedertagna påståendet *Leaders are born, not made*⁵⁰ inte full bekräftelse av Kotter efter forskarens genomförda undersökningar av ledares egenskaper. Resultatet av dessa visar att majoriteten av egenskaperna kommer efter födseln, huvudsakligen genom utbildning eller arbetserfarenhet. Vidare anser Kotter att hans undersökningar av ledares rötter bekräftar den allmänna uppfattningen att alla inte har möjlighet att bli ledare. Naturliga förmågor och tidiga livserfarenheter utesluter en hel del individer från denna egenskap eller position.⁵¹

Reflektion

Frågan huruvida ledaren som person är socialt konstruerad eller född till ledare är relevant för vår uppsats. Beroende på hur olika forskare ställer sig till frågan om alla kan bli ledare oavsett kön eller om endast personer med medfödda ledaregenskaper menar vi kan påverka deras syn på ledarskapet. Detta innebär att det finns olika synsätt kring vem det är som är en ledare, eller kan bli ledare. Traditionellt sett är den manlige ledaren normen, samt ledarens egenskaper medfödda. Detta menar vi kan jämföras med uppfattningen att alla har möjligheter att bli ledare oavsett kön eftersom ledarskap främjas i sociala processer.

4.2 Den manlige ledaren som norm

Kanter, som är verksam inom genusfältet, har granskat tidig ledarskapsforskning och drar en del slutsatser om dess förhållningssätt. Enligt forskaren utgjordes, under 1900-talets första halva, en tidig syn på ledarskapsstil av ”maskulin etik”. Den maskulina etiken, eller moralen, ansågs innefatta de egenskaper som krävdes för att kunna utöva effektivt ledarskap. Som uttrycket tydligt visar tillhörde dessa egenskaper mannen, men så var ju i princip alla ledare män från början, skriver Kanter. När kvinnor försökte inta en ledarposition fungerade ”etiken” som en utestängande princip. Kanter menar att kvinnor som chefer traditionellt hade en avvikarposition vilket innebar att de måste anpassa sig till normen, det vill säga det typiska traditionella eller manliga chefsbeteendet.⁵² Ledarskap och manlighet

⁵⁰ Kotter (1988:33)

⁵¹ Ibid. (1988:34, 39)

⁵² Kanter (1993:14, 22f)

har setts som synonymer samt ansetts kräva egenskaper och beteenden som inte kvinnor bedömts vara i besittning av.⁵³

Reflektion

Vår uppfattning är att kvinnan under lång tid har haft en avvikarposition då manliga egenskaper ansetts vara de som krävs för att kunna utöva ledarskap. Den maskulina etiken, som Kanter för fram ovan, kan enligt oss till viss del förklara det låga antalet kvinnliga ledare som finns på arbetsmarknaden idag. Vidare visar ovanstående stycke att en skev fördelning i fråga om manliga och kvinnliga ledare inte är ett nytt fenomen och att ledarrollen på arbetsmarknaden länge varit starkt mansdominerad. Då kvinnan inte ansetts vara en person som har haft besittning av de egenskaper och beteende som krävs för att utöva ledarskap, har kvinnor inte associerats med ledaren samt *hans* roller och uppgifter.

4.3 Ledarens roller och uppgifter

För att visa hur en del forskares resonemang kring ledarens roller och funktioner har manliga undertoner väljer vi att introducera detta avsnitt för läsaren.

Nedanstående resonemang kommer huvudsakligen från Mintzberg. Forskaren har genom observationer kunnat urskilja olika ledarroller, eller funktioner, där fokus ligger på arbete och beteende. Forskaren reserverar sig med att nämna att eftersom rollerna baseras på observationer är det viktigt att dessa ses som en helhet som behandlar en ledares funktioner, inte som isolerade roller. Vidare menar han att det finns empiriskt material som stödjer hans argument om att ledarrollerna är applicerbara på ledares arbetsuppgifter. En fråga som Mintzberg hade med sig under observationerna var: *Varför gjorde ledaren på det här sättet?*⁵⁴ Resultatet, ledarrollerna, kan enligt forskaren delas in i tre grupper som består av; *relationsinriktade* roller, *informationsinriktade* roller samt *beslutsfattande* roller.⁵⁵

⁵³ Billing i Nyberg & Sundin (red.) (1997:135)

⁵⁴ Mintzberg (1980:55) Egen översättning från engelska: *Why did the manager do this?*

⁵⁵ Ibid. (1980:55ff)

Mintzbergs forskningsresultat visar att ledaren i de relationsinriktade rollerna representerar organisation, planering och interaktion. Inom dessa roller är ledarens relation medarbetarna central. I de informationsinriktade rollerna är ledaren den person som både tar emot och sprider information inom och utanför organisationen. Detta gör att *han* får en central strategisk position. De beslutsfattande rollerna innefattar bland annat den entreprenöriella funktionen där ledaren tar initiativ som främjar förändring. Ledaren ska även hantera kritiska och hotfulla situationer som kan uppstå inom organisationen. Vidare ska *han* allokera resurser samt förhandla i frågor som rör organisationens intresse.⁵⁶

Kotter konstaterar utifrån genomförda undersökningar, baserade på bakgrundsintervjuer, frågeformulär samt forskarens deltagande observationer,⁵⁷ av ledare att ytterst få innehar de samtliga egenskaper och förmågor som krävs för effektivt ledarskap. Enligt forskaren är den mest effektiva ledningsstilen den som bygger på erfarenhet, gott rykte, samarbetsrelationer, interpersonell samt goda sociala kännetecken såsom karisma och intelligens. I undersökningen identifierade Kotter ledares bakgrund och karaktäristika, deras utmaningar samt effektiva eller ineffektiva ledarskapsstilar.⁵⁸ Enligt Kotter är det vanligare att ledare har vissa av ovanstående aspekter men helt saknar andra, trots detta kan ledaren vara effektiv.⁵⁹

Inom tidig ledarskapsforskning, däribland de erkända manliga ledarskapsforskarna Fayol och Taylor, låg intresset i att studera vilka goda egenskaper en ledare hade. Syftet med detta var att kunna förutsäga bra ledarskap.⁶⁰ Fayol utnyttjade sina erfarenheter då han under, 1900-talets början, formulerade generella teorier och påståenden kring ledningsarbete. Han presenterade en tydlig och traditionell beskrivning av chefens funktioner, nämligen planering, organisering, motivering, kontrollering och samordning. Fayols teorier återfinns även i dagens läroböcker, inte minst inom

⁵⁶ Mintzberg (1980:55-59)

⁵⁷ Kotter (1988:viii) (förord)

⁵⁸ Ibid. (1988:vii) (förord)

⁵⁹ Ibid. (1988:31)

⁶⁰ Fogelberg Eriksson (2005:11)

organisationsteorifältet där Fayol hör hemma.⁶¹ Även Kotter tar upp funktioner som ledningen måste ta hänsyn till; planering, budgetering, organisering och kontrollering. Han menar att dessa processer alltid återkommer inom ledningsområdet.⁶²

Reflektion

Vår uppfattning är att det finns olika uppfattningar om vilka uppgifter en ledare utför samt att rollerna och funktionerna har manliga undertoner i ovanstående forskares sätt att beskriva ledarens uppgifter. Mintzberg ställde sig frågan *Varför gjorde ledaren på det här sättet?* Han kunde enligt oss likväl ha frågat *Varför gjorde han på det här sättet?* Detta eftersom Mintzberg tydligt redogör för att ledaren är ”en han”, då ledaren och *han* används som direkta synonymmer.

Kotter betonar betydelsen av att ledaren har en effektiv ledarskapsstil, medan Mintzberg för fram vikten av att integrera ledarens roller i ledarskapet. Forskarnas framställning av ledaren berör inte kvinnan vilket enligt vår tolkning innebär att hon inte associeras med ledarskap. Vi menar att fokus endast på mannen gör att kvinnan hamnar i en avvikarposition.

4.4 Homosocialitet och könsordning

Wahl presenterar i artikeln *Ledarstil, makt och kön* ett tema som behandlats inom ledarskapsforskning med könsperspektiv; kvinnliga ledares strategier och identiteter. Enligt Wahl har kvinnor i minoritetsposition, som kvinnliga ledare, ofta en könsneutral strategi i organisationer. Detta innebär att de förnekar könets betydelse i organisationer och för ledarskap. Kvinnan håller sig könsneutral i sin ledarskapsroll och kan därmed aldrig få full bekräftelse i sin funktion som både chef och kvinna. Hos kvinnliga chefer finns ofta en gräns mellan ledarskapet och den egna identiteten som kvinna och sexuell varelse. Ledarskap, självkänsla och sexuell identitet är något som kopplas till manliga chefer, menar Wahl.⁶³

⁶¹ Wilson (2000)

⁶² Kotter (1988:21f)

⁶³ Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997:115)

Män får genom samvaro med andra män bekräftelse på sin könsidentitet. Denna samvaro sker, enligt Wahl, ofta i enkönade så kallade homosociala sammanhang. Processen, i vilken männen bekräftar varandra, medverkar till återskapande av den homosociala miljön. Detta återskapande inverkar i sin tur på könsordningen, antalet kvinnliga och manliga ledare, i organisationer. Wahls resonemang grundas i resultat från olika forskares studier av manliga ledare med syftet att förstå varför antalet kvinnliga är så få.⁶⁴

Homosocialitet är ett begrepp som även Fogelberg Eriksson presenterar i sin teoretiska referensram. Homosocialitet, eller som hon benämner ”män väljer män”, är ett fenomen som i organisations-sammanhang kan kopplas till manliga yrkesutövningar. En dimension av homosocialitet kopplat till ledarskap och manliga ledares arbete är så kallad ”male bonding”, manligt relationsarbete som kan bidra till att en könsordning upprätthålls. Detta manliga relationsarbete är en del i skapandet av manlighet, en del av mäns identitetsarbete och innebär något annat än kvinnors mer omsorgsorienterade relationsarbete.⁶⁵

Reflektion

Vår tolkning av ovanstående avsnitt är att då manliga ledare identifierar sig med likasinnade förändras inte könsordningen, utan det dominerande antalet män i höga positioner består. Då kvinnor håller en neutral profil, genom att hålla tillbaka sina feminina sidor, kan inte deras förmågor synliggöras. Det visas ovan att det finns gränser mellan kvinnans ledarskap, hennes identitet och sexualitet. Detta menar vi kan leda till att hennes stereotypa bilder av sig själv som kvinna och ledare kan framkalla hennes neutrala, eller passiva, strategi på arbetsplatsen. Genom att agera likt en man i sitt ledarskap kan kvinnan få bekräftelse av män som identifierar sig med likasinnade.

⁶⁴ Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997:116)

⁶⁵ Fogelberg Eriksson (2005:43f)

4.5 Ledarstereotyper

Kanter anser att bilden av kvinnor som för känsliga är den vanligaste stereotypen av kvinnor i organisationer. Männerna å andra sidan associeras ideligen med rationellt tänkande. Med detta synsätt menar Kanter att kvinnan framställs som den rationella ledarens kontrast. Dessa slutsatser har forskaren, utöver granskning av ledarskapsforskning, kunnat dra efter av henne själv genomförda observationer, samtal och intervjuer på en stor organisation under 1970-talet.⁶⁶

Nedanstående resonemang kommer huvudsakligen från Powell och Graves. Forskarna anser att ledarstereotyper, alltså typiska bilder av ledaren, påverkar kvinnliga ledares beteende. De grundar resonemanget i att dagens organisationer ställer krav på att medarbetare ska agera på samma sätt som ledningen gör. Faktumet att de flesta ledarna är män leder till att kvinnor måste anpassa sig efter deras agerande, det vill säga bete sig likt det motsatta könet. Powell och Graves anser att resultatet av att mannen fortfarande anses vara den goda ledaren kan medföra att kvinnor i ledande positioner väljer att hålla tillbaka sina feminina sidor.⁶⁷

Forskarna poängterar att det är viktigt att se till både stereotyper och vad som utförs i praktiken för att kunna avgöra vad det är som gör en ledare bra respektive dålig. Vidare kan stereotyper kring ledarroller vara till kvinnors förtret. Detta eftersom kvinnan måste hantera förutfattade meningar mellan sin ledarroll och sin genusroll eller roll som kvinna. Resonemanget kring förutfattade meningar om ledarrollen stöds även av en undersökning, gjord under en 23-årsperiod, av amerikanska ledarstereotyper. Forskningsresultatet visade att en bra ledare beskrivs som en person med mer stereotypiskt maskulina egenskaper än feminina. Resultatet av undersökningen visar också att uppfattningen av vad som utgör en god ledare har förändrats även om ledarstereotypen huvudsakligen fortfarande ses som maskulin när det handlar om egenskaper. Likaså finns stereotypen av att mannen skulle vara bättre lämpad som ledare kvar.⁶⁸

⁶⁶ Kanter (1993:25)

⁶⁷ Powell & Graves (2003:139)

⁶⁸ Ibid. (2003:136ff)

Powell och Graves är kritiska till att kvinnliga och manliga ledarstereotyper delas in i fack, vilka gör det svårare för kvinnor att agera ut sin ledarroll på ett effektivt sätt. Istället anser forskarna att en ledares kön inte bör påverka ledarrollen, de menar att det är mer väsentligt att fokusera på hur man som *individ* arbetar som ledare samt hur denna uppfyller de krav som ställs på ledarrollen. Studier som Powell och Graves tagit del av gällande ledares effektivitet visar att kvinnor inte är mer effektiva än män och vice versa. Dock kan kvinnliga ledare vara mer effektiva i vissa situationer och män i andra, vilket gör att vissa roller är bättre lämpade för kvinnor respektive män.⁶⁹

Reflektion

Vår uppfattning är att om man ser ledaren som en individ och inte fastnar vid stereotypa bilder kan kvinnan agera mer aktivt i sin ledarroll utan att begränsas av förutfattade meningar om henne som ledare och kvinna. I stereotypa bilder där män och kvinnor ses som varandras kontraster missgynnas kvinnan i sin ledarroll. Bilder om vem som är mest lämpad att vara ledare samt vad som skiljer respektive inte skiljer könen åt, får stort utrymme inom ledarskapslitteratur. Både i praktiken och på ett tankemässigt plan underminerar de stereotypa bilderna kvinnan. Dessa bilder anser vi påverkar kvinnan och hennes möjligheter att bli ledare, vilket i sin tur kan påverka könsordningen på arbetsplatser till det sämre. Lyfts däremot kvinnans styrkor och förmågor fram kan det leda till att könsordningen förbättras.

4.6 Manlig ledarskapsstil kontra kvinnlig ledarskapsstil

Alvesson och Billing har gjort en granskning av ledarskapsforskning och skriver att denna fram till 1980-talet gällande män och kvinnors ledarstil inte visade på någon, eller endast liten, skillnad. De anser dock att forskare på senare tid har börjat hävda att kvinnor har en annorlunda stil.⁷⁰ Detta resonemang stöds även av Wahl som menar att det finns ett intresse av att synliggöra hur kvinnors ledarstil skiljer sig från männens.⁷¹

⁶⁹ Powell & Graves (2003:151f)

⁷⁰ Alvesson & Billing (1999:166)

⁷¹ Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997:119)

Enligt Alvesson och Billing kan forskning om kön och ledarstilar delas in i två läger. Det finns de som menar att det *inte* finns någon skillnad mellan manliga och kvinnliga ledarstilar. Sedan finns de som hävdar motsatsen, den könsstereotypa gruppen, med uppfattningen att mäns och kvinnors sätt att utöva ledarskap alltså skiljer sig. Enligt det könsstereotypa lägret finns det alltså som nämnts ovan skillnader mellan manlig och kvinnlig ledarskapsstil. Kvinnligt ledarskap kännetecknas av samarbete mellan ledare och ledda, samverkan samt problemlösning byggd på empati. Vidare anses kvinnliga chefer enligt detta läger ha *en omvandlande, demokratisk och/eller 'nätliknande' snarare än hierarkisk ledarskapsstil samt mer nöjda underordnade än manliga chefer*⁷².

Även den amerikanska forskaren Judy Rosener⁷³ anser, enligt Wahl, att kvinnors ledarskapsstil är annorlunda i jämförelse med männens. Hon kallar kvinnliga chefers ledarstil för interaktiv vilket innebär att de bland annat är demokratiska, utövar mild kontroll genom maktspridning och framhåller ett icke-traditionellt beslutsfattande. Denna ledarstil ställs som motpol till order och kontroll som enligt Rosener är kännetäcken för den manliga, och dominerande, ledarskapsstilen.⁷⁴

Nedanstående resonemang är huvudsakligen hämtade från Fogelberg Eriksson. Forskaren utgår i sina resonemang kring ledarskap och kön från teoretiska utgångspunkter som exempelvis tar upp maskulinitet samt femininitet. Hon menar att det finns olika karaktäristika som skiljer begreppen åt. Vad som är maskulint associeras med bland annat ord som hård, torr, opersonlig, utåtriktad, analytisk samt konkurrens, medan vad som är feminint kopplas till ord som är motpoler till det maskulina. Detta kan exempelvis vara känsloorienterat, beroende och intuition.⁷⁵

Fogelberg Eriksson presenterar resonemang som behandlar maskuliniteter och ledarstilar. Hon refererar till Collinson och Hearn som har identifierat olika

⁷² Alvesson & Billing (1999:156-159)

⁷³ Rosener (1995) enligt Wahl i Nyberg & Sundin (red.) (1997)

⁷⁴ Wahl (1997) i Nyberg & Sundin (red.) (1997:120)

⁷⁵ Alvesson & Billing (1999), Hofstede (1998) i Fogelberg Eriksson (2005:30)

diskurser och praktiker som de benämner *multipla maskuliniteter*. Stilarna som presenteras är: auktoritarism, paternalism, entreprenörialism, informalism samt karriärism. De fem stilarna menar Collinson och Hearn, enligt Fogelberg Eriksson, är dominant former inom organisationer.⁷⁶

Kortfattat innefattar *auktoritarism* en form som lyfter fram karaktäristika som aggressivitet och brutal maskulinitet där man avstår från exempelvis oliktankande. *Paternalismen* innebär att samarbete, förtroende samt frivillighet lyfts fram. Denna typ av maskulinitet innebär att kvinnor och yngre män inte befordras till högre tjänster. *Entreprenörialismen* däremot syftar mer till konkurrens och prestation. Idealet är att personer ska vara geografiskt flexibla, därmed ses exempelvis graviditet som ett tabubelagt område, skriver Fogelberg Eriksson. Detta innebär att det görs en distinktion mellan vad som är arbete och vad som är privat. *Informalismformen* behandlar informella relationer vilka enligt Fogelberg Eriksson innefattar manliga intressen och deras värderingar. Detta gör att männen kan identifiera sig män som delar dessa intressen och lämnar andra utanför, såsom kvinnor och andra grupper av män. Slutligen presenteras *karriärismen* som bygger på att maskulinitetsformen hör samman med familjesörjaridentiteten.⁷⁷

Fogelberg Eriksson har utfört en undersökning som bygger på intervjuer samt deltagande observationer med ledare på olika nivåer i ett verkstadsindustriföretag,⁷⁸ vilken bland annat innefattar *intervjupersoners uppfattningar om kvinnor och män som ledare*⁷⁹. Hon drar slutsatsen att intervjupersonerna anser att det finns generella skillnader mellan kvinnor och män samt att personerna hade mer att säga om kvinnors egenskaper än om mäns. Hennes resultat visar även att de som associeras med könskaraktäristiska drag är kvinnorna, medan män associeras med andra karaktäristika som ofta inte kopplas till kön. Detta anser Fogelberg Eriksson kan visa på exemplet att män som ledare utgör normen. Slutligen menar hon att de beskrivningar som intervjupersonerna

⁷⁶ Collinson & Hearn (1994) i Fogelberg Eriksson (2005:42f)

⁷⁷ Ibid. (2005:42f)

⁷⁸ Fogelberg Eriksson (2005:17)

⁷⁹ Ibid. (2005:156)

gav är av könsstereotyp karaktär samt att kvinnor kan ses som mer relationsinriktade och männen mer uppgiftsorienterade.⁸⁰

Fogelberg Erikssons undersökning, som beskrivits ovan, visar på att flertalet intervjupersoner som svarade på frågor gällande *kvinnor och mäns ledarskap* ansåg att kön inte spelar någon roll för ledarskap. De framhävde istället att individuella samt personliga drag är mer avgörande än könssorteringen. Dock menar Fogelberg Eriksson att detta tänk inte framkom under intervjusamtal utan här poängterades mer generella skillnader som de ansåg sig se mellan kvinnor och män. Sammanfattningsvis menar Fogelberg Eriksson att resultatet visar på att det görs en skillnad mellan vad som anses vara kvinnors och mäns ledarskapsstilar, men att könsblandning rekommenderas av intervjupersonerna då kvinnor och män kan tillföra olika styrkor till organisationen.⁸¹

Vanliga uppfattningar gällande könsskillnader i ledarskapsstilar på arbetsplatser är, enligt Kanter, att kvinnor är relationsorienterade medan män är mer ambitiösa, uppgiftsorienterade och arbetsinvolverade än de förra. Förklaringen till att kvinnor uppfattas som mindre motiverade eller involverade tror Kanter ligga i deras små möjligheter. Mäns möjligheter till placering på höga positioner är generellt betydligt större än kvinnors.⁸²

Den ”maskulina etiken” som presenterats i avsnitt 4.2 innefattade, enligt Kanter, egenskaper som; ett tufft sätt att angripa problem; prioritering av uppgiftsgenomförande framför personliga och känslomässiga ståndpunkter samt en överlägsen förmåga att lösa problem och fatta beslut.⁸³ Ledarskap definierades som en maskulin sysselsättning. De kvinnor som lyckats inta en ledarposition hade ofta uppgifter som exempelvis innefattade hantering av personal. Kvinnor ansågs på grund av sin känslomässighet inte vara lämpade i roller som krävde beslutsfattande.⁸⁴

⁸⁰ Fogelberg Eriksson (2005:156)

⁸¹ Ibid. (2005:155, 158)

⁸² Kanter (1993:159)

⁸³ Ibid. (1993:22)

⁸⁴ Ibid. (1993:25)

Enligt Powell och Graves finns forskningsresultat som visar på att det finns stereotypa skillnader gällande de olika könen ledarbeteende. Ett exempel är att kvinnor, enligt laboratoriska undersökningar och bedömningsstudier, visat på en mer relationsorienterad ledarstil samt ett mer demokratiskt inriktat beslutsfattade än männen. Dock har inte Powell och Graves kunnat finna någon studie som visar på att det skulle finnas skillnader gällande män och kvinnors uppgiftsorientering.⁸⁵

När det gäller mätningar av ledarskapstilar anser Alvesson att det inte går att göra några generaliseringar genom att jämföra män och kvinnor i allmänhet. Helst ska undersökningar göras av män och kvinnor med samma typ av chefsjobb, samma ålder, likartad bakgrund, samma slags organisation och så vidare. Detta kan dock vara svårt, menar Alvesson, då män och kvinnor väljer olika branscher, yrken och positioner.⁸⁶

Reflektion

Intresset för att synliggöra kvinnor och deras ledarskapsstil har vad vi kan utläsa resulterat i en uppdelning av vad som associeras med kvinnlig och manlig ledarskapsstil. Över tiden har forskares syn på ledarskapsstilar förändrats. Från att kvinnor traditionellt sett har uppfattats som olämpliga ledare förespråkar nu forskare en specifik kvinnlig ledarskapsstil. Det finns forskare som hävdar att det finns skillnader mellan manlig och kvinnlig ledarskapsstil samtidigt som andra hävdar motsatsen. Den senare uppfattningen baseras på tolkningen att kön inte spelar någon roll för ledarskapet. Framställningen att kön inte spelar någon roll visar att individen är överordnad könsfaktorn. Dock visar uppmärksammandet av kvinnliga ledarskapsstilar, enligt oss, på att kvinnan har styrkor och förmågor som kan gynna organisationer.

⁸⁵ Powell & Graves (2003:150f)

⁸⁶ Alvesson (1997) i Nyberg & Sundin (red.) (1997:167)

4.7 Kombination av manlig och kvinnlig ledarskapsstil

Alvesson och Billing anser att det nutida könsmönstret, som bland annat innefattar en dominans av manliga ledare i organisationer, medför ett ineffektivt utnyttjande av mänskliga resurser. Genom att bekämpa könsdiskriminering och utnyttja mångfalden, exempelvis genom att anställa fler kvinnliga ledare, tillför mer kunskap och större kreativitet till organisationen. Alvesson och Billing hyllar en flexibel arbetskraft som inte begränsas av idéer om vad som är lämpliga uppgifter för kvinnor respektive män.⁸⁷

Enligt Wahl menar forskaren Jean Lipman-Blumen⁸⁸ att en interaktiv ledarstil är den ideala ledarstilen. Med interaktiv menar hon en kombination av uppgiftsorienterad och relationsorienterad ledarstil. Då Lipman-Blumen anser att den manliga ledaren är uppgiftsorienterad medan den kvinnliga är relationsorienterad innefattar den ideala ledarstilen en kombination av manliga och kvinnliga egenskaper och beteende.⁸⁹

Enligt Powell och Graves motbevisar studier den stereotypa bilden av att den bästa ledaren är en man alternativt en individ med maskulina attribut. Forskarnas slutsats är att effektivt ledarskap kräver en blandning av feminina och maskulina beteenden, dock menar de att kvinnor är ofta dem som innehar denna kombination.⁹⁰ Även om kvinnor anses vara bättre ledare, enligt forskningsresultat, menar Powell och Graves att organisationer inte enbart ska anställa kvinnor. De menar snarare att organisationer måste ta hänsyn till individens förmågor i ledarrollen samt ge lika förutsättningar till män och kvinnor så att de kan göra karriär på samma villkor.⁹¹

4.7.1 Intresset flyttas från mannen till kvinnan

Alvesson och Billing anser att kvinnlighet kan bedömas vara svårt att förena med traditionellt dominerande uppfattningar om ledarskap, dock ser de en tendens till

⁸⁷ Alvesson & Billing (1999:9f)

⁸⁸ Lipman-Blumen (1992) i Wahl (1997) i Nyberg & Sundin (red.) (1997)

⁸⁹ Ibid. (1997:121)

⁹⁰ Powell & Graves (2003:151)

⁹¹ Ibid. (2003:153)

förändring. Intresset flyttas från typiskt manliga formella ledningsstilar till mer personliga stilar. Företagskultur, flexibilitet, decentralisering, maktspridning, nätverk etcetera gör att rationella kontrollformer förlorar utrymme. Känslor får allt större betydelse i organisationsverksamheten menar Alvesson och Billing. Även allt större fokus på sammanhållning visar på en icke-maskulin riktning inom organisationsledning. Forskarna anser att allmänhetens intresse för nya idéer kring ledarskap även har resulterat i ett större intresse för kvinnligt ledarskap.⁹²

Reflektion

Vi anser att om organisationer tar del av fler kvinnors styrkor och förmågor erhålls en mångfald av mänskliga resurser. Vidare kan könsordningen neutraliseras vilket vi tror kan leda till att män och kvinnor får mer jämlika villkor samt lika möjligheter att nå högre positioner. Detta menar vi skulle innebära att kvinnan får mer utrymme än tidigare på arbetsmarknaden. Ett synsätt som baseras på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar gynnar därmed både organisationer och kvinnors möjligheter.

Sammanfattande reflektion

Tidigare har uppfattningen inom ledarskapsforskning huvudsakligen varit att mannen är den självklare ledaren, men tydliga mönster visar på att detta synsätt har förändrats. Från att kvinnan har haft en avvika-position har hon nu fått mer utrymme inom både ledarskapsforskning och organisationer. Vi tror att detta kan resultera i att kvinnan inte i samma utsträckning som tidigare intar en könsneutral position på grund av stereotypa bilder som håller tillbaka hennes kvinnliga identitet. Med större intresse för kvinnan och hennes ledarskap tror vi att fördelningen mellan antalet manliga och kvinnliga ledare kan neutraliseras. Genom att se kvinnans styrkor och förmågor och hur dessa effektivt kan gynna organisationer får kvinnan även större utrymme på arbetsplatsen. Dessutom menar vi att hennes möjligheter att leva ut sin roll som både kvinna och ledare är en effekt av hennes utökade spelutrymme. När organisationen kombinerar manliga och kvinnliga ledarskapsstilar kan denna utnyttja en mångfald av resurser, vilket

⁹² Alvesson & Billing (1999:148f)

enligt vår uppfattning gynnar organisationen samt ökar jämställdheten på arbetsmarknaden.

Vi har i detta kapitel redogjort för olika forskares syn på ledarskapsstilar. Manliga och kvinnliga ledarskapsstilar samt kombinationen av dessa har berörts. Likaså har vi redogjort för vad som traditionellt associerats med manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Slutligen presenterades nya tankesätt där intresset ligger på kvinnor istället för att mannen ses som den självklara ledaren. Kapitel 5, *Jämförelser av forskarnas syn ledarskapsstilar*, utgör vår analys där olika forskares syn på ledarskapsstilar jämförs.

5. Jämförelser av forskarnas syn på ledarskapsstilar

Analysen innefattar jämförelser av de synsätt som presenterades i kapitlet "Olika forskares syn på ledarskapsstilar". Vi har i strukturen av detta kapitel utgått från liknande princip som i det föregående, det vill säga från föreställningar om ledarens ursprung till manliga ledarskapsstilar, vidare till att analysera de båda könen ledarskapsstilar. Även kombinationen av manlig och kvinnlig ledarskapsstil analyseras. Slutligen jämförs de olika forskarnas metoder som använts för att underbygga teorier och resonemang kring ämnet ledarskap och kön.

5.1 Ledaregenskaper - medfödda eller socialt konstruerade

Forskare inom genusfältet är av uppfattningen att ledaregenskaper skapas i en process av relationer över tiden. Även inom det socialpsykologiska fältet framkommer denna tolkning. Dock anser man här att utöver själva socialiseringsprocessen påverkas ledaregenskapen av hur ledaren *själv* väljer att bete sig utifrån den situation som råder.

Inom mainstreamfältet finns bland annat uppfattningen att en del av ledarens kännetecken kommer redan vid födseln, så som fysisk kapacitet och basal mental begåvning. Andra egenskaper kommer sedan genom utbildning och erfarenhet. Kotters undersökningar har visat på att alla inte kan bli ledare då kravet på vissa medfödda begåvningsaspekter och tidiga livserfarenheter utesluter en del från ledarskapet.

Mintzberg är exempel på en forskare inom mainstreamfältet som inte specifikt berör ledarens "rötter". Dock finns inom fältet uppfattningen att en bra ledare kan förutses vilket tyder på att dennas egenskaper inte utvecklas över tiden, utan finns där från början.

Reflektion

Utifrån vår tolkning skiljer sig uppfattningen om vem som kan bli ledare tydligt mellan forskare inom genusfältet respektive mainstreamfältet. Enligt genusforskare är ledaregenskaper socialt konstruerade, vilket vi menar visar på en öppen bild av vem som kan bli ledare där ledarskapet inte begränsas till ett kön utan lika möjligheter förespråkas. Vår tolkning är att andra forskare, i motsats till ovanstående synsätt, däremot ser mannen som starkare än kvinnan. Vi menar att denna uppfattning innebär att kvinnan inte har samma möjligheter att bli ledare som mannen. Vi uppfattar därmed att dagens fördelning av män och kvinnor i ledarpositioner kan ses som en konsekvens av uppfattningen att mannen är den självklare ledaren.

5.2 Maskulinitetsformer och ledarroller

Eftersom Mintzberg antyder att ledaren är man är det intressant att jämföra hans ledarroller med Collinson och Hearn's maskulinitetsformer vilka de har kopplat till ledarstilar. Mintzberg lyfter fram *den entreprenöriella funktionen* och Collinson och Hearn lyfter fram formen *entreprenörialism*. Medan Mintzberg menar att den entreprenöriella funktionen innefattar ledarens initiativtagande och beslutsfattande beskriver Collinson och Hearn *entreprenörialism*formens kännetecken med bland annat konkurrens och prestation. Vidare kan Collinson och Hearn's form *paternalism* som baseras på samarbete och förtroende kopplas till Mintzbergs *relationsinriktade* ledarroller där fokus ligger på medarbetarrelationer. Dock menar Collinson och Hearn att deras framställda praktiker är unika stilar, medan Mintzberg anser att de presenterade ledarrollerna ska ses som en helhet.

Reflektion

Som framgår i ovanstående stycke finns olika former av ledarstilar vilka enbart associeras med mannen. Fokus ligger i dessa teorier och resonemang enligt oss således på mannen och hans funktioner. Mintzberg ser den manlige ledaren som norm varför kvinnan enligt vår uppfattning försummas och kön inte problematiseras. Vår uppfattning är att forskning som endast framhåller mannen

som ledare kan riskera att även läsaren försummar kvinnan i ledarskapsammanhang. Inte heller Collinson och Hearn problematiserar könsfaktorn då deras intention är att identifiera maskulinitetsformer i relation till ledarstilar. Vi anser att vid jämförelse av maskulinitetsformerna och funktionerna ovan framkommer vissa gemensamma drag.

5.3 Stereotypa bilders inverkan på effektivt ledarskap

Enligt forskare inom genusfältet påverkar organisationens könsordning kvinnliga ledares strategi. Då kvinnor befinner sig i numerärt underläge tenderar de ofta att hålla en könsneutral profil i sitt arbete för att inte skilja sig för mycket från männen. De sistnämnda kan dock tack vare relationer med andra män, homosociala relationer, vara sig själva och få bekräftelse för sin manliga identitet. I likhet med diskussionen kring homosociala relationer för Kanter ett resonemang om *den maskulina etiken* inom vilken det tidigare ansågs att en ledares egenskaper skulle vara likt mannens egenskaper. Detta synsätt fungerade därmed som en utestängande princip för kvinnor som ville bli ledare. Den könsneutrala kvinnans möjlighet att fylla sin funktion som både ledare och kvinna begränsas på grund av könsordningen.

Socialpsykologifältet för liknande resonemang då de menar att kvinnors beteenden påverkas av stereotypa bilder av män som ledare. Kvinnan känner att hon måste hålla tillbaka sina kvinnliga sidor för att anpassa sig till den manliga ledarskapsnormen. Vidare kopplar forskare inom socialpsykologifältet, i likhet med genusforskarna, homosocialitet till manliga ledares arbete. De ser denna relation som manlighetsskapande. Männens relationsarbete bygger på att bekräfta sig själv som ledare och man medan kvinnors bygger på att visa omtänksamhet, alltså att bry sig om flera än enbart sig själv. Powell och Graves anser att *verklig* ledarskapsstil, hur man som individ utför ledarskapet i praktiken, är väsentligare än en stereotyp ledarskapsstil. Ledarens kön bör enligt ovannämnda forskare därmed inte påverka ledarfunktionen.

Enligt en del forskare inom socialpsykologifältet gör en stereotyp uppdelning av kvinnliga och manliga ledare det svårare för kvinnor att agera effektivt. Men

samtidigt redovisar Powell och Graves undersökningsresultat som visar att inget pekar på att det ena könet skulle vara mer effektivt än det andra. Detta motbevisar enligt forskarna uppfattningar om att effektiva ledare är maskulina. De anser att effektivt ledarskap kräver både feminina och maskulina beteenden och egenskaper. Denna kombination har oftast kvinnor som är vana att anpassa sig till maskulina ledarskapsstilar.

Enligt forskare inom mainstreamfältet utövar den som strävar efter både rivalitet och samverkan en effektiv ledarskapsstil. Utöver dessa beteenden krävs också sociala egenskaper som intelligens och karisma liksom stor trovärdighet. Kotter menar att få ledare har samtliga de beteenden och egenskaper som krävs för effektivt ledarskap. Det är vanligare att de har vissa aspekter men inte andra, men kan trots detta vara effektiva. Enligt Mintzberg inom samma fält måste ledaren fatta beslut, ta emot och sprida information samt inneha ett relationsinriktat beteende. Han poängterar, som även nämnts ovan, i motsats till Kotter vikten av att hantera samtliga dessa funktioner som en helhet och inte isolerade från varandra, för att kunna utöva effektivt ledarskap.

Fogelberg Eriksson kan utifrån en genomförd undersökning visa på en dominerande åsikt om att kön inte spelar någon roll för ledarskap. Samtidigt visar resultaten på att det finns könsstereotypa beskrivningar av mäns respektive kvinnors ledarskapsstil. Detta visar på att det tankemässigt finns skillnader mellan könets ledarskapsstilar, men i praktiken har inte könet någon betydelse för ledarskapet.

Alvesson och Billing förespråkar en flexibel arbetsmarknad som inte har stereotypa bilder av vad som är lämpliga uppgifter för kvinnor respektive män. Vidare anser Powell och Graves att karriär ska kunna göras på samma villkor med samma förutsättningar oavsett kön. Dessa åsikter sätts i kontrast till principen om mannen som den självklara ledaren, vilket Mintzberg och Kotter antyder genom användandet av *han* och ledare som synonymer.

Reflektion

Utifrån ovan kan vi urskilja att det finns olika sätt att se på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. En del forskare anser att kön inte bör påverka ledarfunktionen. Dock menar de att det finns stereotypa bilder som påverkar människors syn på vem som är mest lämpad som ledare och vem som utövar mest effektivt ledarskap. I praktiken påträffas emellertid inga bevis på att det finns skillnader mellan mäns och kvinnors effektivitet i relation till deras ledarskapsstil. Däremot kan både stereotypa bilder av kvinnan som ledare samt homosociala relationer enligt oss påverka kvinnans möjlighet till att göra karriär. Vidare menar vi att företeelsen ”män väljer män” kan leda till att könsordningen inom organisationen består. Detta innebär enligt oss att det är viktigt att kvinnor och män får samma karriärvillkor utan att begränsas av stereotypa bilders inverkan på vad som är typiskt mansgöra respektive kvinnogöra på arbetsplatsen.

Som framgår ovan lyfter en del forskare fram kvinnans underordnade position och begränsade möjligheter liksom bevis på att hon inte är mindre effektiv som ledare än mannen. Samtidigt finns forskare som inte berör ämnet kön överhuvudtaget i relation till ledarskap. Det senare innebär enligt oss att de kvinnliga ledaregenskaper och beteenden som kan gynna organisationer inte lyfts fram.

5.4 Manliga och kvinnliga ledaregenskaper och beteenden

I tidig ledarskapsforskning framställs män som tuffare samt mer rationella, ambitiösa, uppgiftsorienterade och involverade än kvinnor. En vanlig bild av kvinnor var att det var allt för känsliga, hade låg motivation och brydde sig mer om relationer än att utföra uppgifter. Skulle en kvinna visa tecken på lägre motivation än mannen beror detta, enligt genusforskare, på hennes begränsade möjligheter att utnyttja sina förmågor.

Inom socialpsykologifältet har forskare utifrån en genomförd undersökning kunnat konstatera att majoriteten av de intervjuade *inte* uppfattar kvinnlig och manlig ledarskapsstil som olika. Andra forskare inom samma fält redovisar ett

forskningsresultat som visar på *vissa* skillnader mellan köns ledarskapsstilar. I undersökningen visade kvinnor på en mer relationsinriktad stil och mer demokratiskt beslutsfattande än män. Dock finns det enligt forskare inom fältet ingen studie som visar på skillnader i mäns och kvinnors uppgiftsorientering.

Forskarparen Alvesson och Billing samt Powell och Graves inom genus- respektive socialpsykologiska fältet, har samtliga granskat olika forskningsresultat och lyfter fram forskare som kan härledas till, vad Alvesson och Billing benämner, *ingen-skillnad lägret* samt *könsstereotypa lägret*. Även om de presenterar båda synsätt delar de två forskarparen inte helt mening med varandra. Alvesson och Billing anser att det finns skillnader mellan kvinnlig och manlig ledarstil. Powell och Graves menar däremot att de finns vissa skillnader men att dessa ofta är situationsbaserade där antingen manliga eller kvinnliga ledarskapsstilar favoriseras beroende på situationen eller miljön.

Ledarskap har dock enligt tradition varit synonymt med manlighet och ansetts kräva icke-kvinnliga egenskaper. Men inom genusfältet kan forskare se en tendens till förändring; i takt med att större fokus läggs på samanhållning inom och utanför organisationen väcks intresset för kvinnligt ledarskap.

Inom genusfältet beskriver forskare kvinnans ledarskapsstil med egenskaper och beteenden som exempelvis interaktiv, demokratisk och maktspridning. Dessa sätts i kontrast till männens order- och kontrollstil för att visa på skillnader i köns ledarskapsstilar. Vidare beskrivs kvinnan som relationsorienterad och, i motsats till forskare inom socialpsykologin, mannen som uppgiftsorienterad. En del forskare inom genusfältet föreslår interaktiv ledarstil som idealet, denna innefattar en blandning av relationsorientering och uppgiftsorientering och därmed en kombination av manliga och kvinnliga ledarstilar.

Forskare inom mainstreamfältet talar om ledaren som *han* eller *den* när de beskriver ledarskapsstilar. Då mannen och manlighet anses vara normen, den självklara ledaren, presenteras inga reflektioner kring kvinnliga ledare i deras teorier och resonemang. Följaktligen redogörs inte heller för några skillnader i köns ledarskapsstilar.

Reflektion

Utifrån ovanstående avsnitt är vår uppfattning att forskare för fram olika synsätt kring vilka likheter och skillnader som finns gällande manlig och kvinnlig ledarskapsstil. Vi anser att det framgår tydligt hur vissa forskare anser att det finns skillnader, medan andra är av motsatt åsikt. Vidare finns de som menar att vissa skillnader är av könsstereotyp karaktär där skillnaderna endast finns tankemässigt men inte i praktiken.

Inom genusfältet menar forskare att det gällande kvinnans underordnade position finns en tendens till förändring då kvinnligt ledarskap får mer uppmärksamhet både inom och utanför organisationernas väggar. Detta menar vi ställs i kontrast till mainstreamfältet där forskare anser att tydliga direktiv och rationellt tänkande är vad som utmärker ledarens, i detta fall mannens, uppgift.

Vår uppfattning är att om forskare endast framhåller krav på vissa egenskaper i ledarrollen försummas andra egenskaper. En konsekvens av detta kan enligt oss vara att individer med de egenskaper som inte framhålls ej får samma möjligheter till att nå ledarpositioner.

5.5 Forskarnas metoder och slutsatser

Vid en tillbakablick över vilka metoder presenterade forskare har använt sig av har vi kunnat urskilja två huvudsakliga metoder, *kvalitativ metod* samt *kvantitativ metod*.

Forskare som har använt kvalitativ metod är Alvesson och Billing samt Powell och Graves. Även om forskarparen använder samma metod kommer de fram till olika resultat. Alvesson och Billing anser att manliga och kvinnliga ledarskapsstilar *tydligt skiljer sig åt*, medan Powell och Graves anser att det endast finns *ett fåtal skillnader* mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Dock menar de att dessa skillnader ofta är situationsbaserade där vissa situationer föredrar en kvinnlig ledarskapsstil och andra gynnas av en manlig ledarskapsstil. Vidare påvisar de att det även existerar stereotypa bilder av både män och kvinnor

vilket inverkar på människors tankar om vad som associeras med manligt respektive kvinnligt.

Övriga forskare, Kanter, Fogelberg Eriksson, Mintzberg, Kotter och Wahl (et al) har använt sig av kvantitativ metod. Vid jämförelse av forskarnas metoder och slutsatser återfinns *inga tydliga mönster*, med undantag för Mintzberg och Kotter som båda är verksamma inom mainstreamfältet. Sistnämnda använder samma metod och båda för exempelvis fram att mannen är den självklara ledaren då de använder *han* som synonym till *ledaren*. Vidare ignorerar de båda ämnet kön i samband med ledarskap.

Däremot använder Kanter och Fogelberg Eriksson samma metod men kommer fram till olika slutsatser gällande ledarskapsstilar. Kanter som är verksam inom genusfältet anser att *det finns skillnader* mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar och att kvinnor tidigare hämmades av den maskulina etiken. Emellertid menar Fogelberg Eriksson, socialpsykologiska fältet, utifrån sin undersökning som innefattade intervjupersonernas, huvudsakligen män, uppfattningar om kvinnors och mäns ledarskap att *det inte finns några skillnader* mellan manlig och kvinnlig ledarskapsstil. Däremot visade hennes resultat att det fanns stereotypa bilder som inverkar på vad som associeras med manligt/maskulint och kvinnligt/feminint.

Alvesson och Billing anser att användandet av en kvantitativ metod för att dra slutsatser om ledarstilar är problematiskt. Deras åsikt är att det skulle kräva att ledarna befinner sig i identiska situationer för att kunna dra sanningsenliga slutsatser.

Vid en jämförelse av de presenterade forskarnas slutsatser kan *vissa mönster* urskiljas. Fogelberg Eriksson samt Powell och Graves, samtliga inom socialpsykologiska fältet, för liknade slutsatser kring manliga och kvinnliga ledarskapsstilar även om de har använt olika tillvägagångssätt. De visar på att det finns könsstereotypa bilder av kvinnan respektive mannen som ledare. Däremot menar Fogelberg och Eriksson att utifrån hennes undersökningar påvisas *inga skillnader* mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar, vilket å andra sidan

Powell och Graves visar att det till *viss del* gör. Vidare anser sistnämnda att det finns vissa situationer som favoriserar manliga respektive kvinnliga ledarskapstilar men att könet annars *inte är av stor betydelse* för ledarskapet. Inom genusfältet för samtliga forskare fram att *det finns skillnader* mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Alvesson och Billing har använt sig av en kvalitativ metod medan Wahl (et al) och Kanter har använt kvantitativ metod. Dock är deras slutsats den samma kring manliga och kvinnliga ledarskapstilar. Slutligen, inom mainstreamfältet, använder forskarna en kvantitativ metod men utan ett könsperspektiv vilket innebär att de *ignorerar* könsfaktorn i relation till ledarskapet.

Reflektion

Som framkom i ovanstående stycke finner vi inget mönster i användandet av kvalitativ respektive kvantitativ metod i samband med presenterade forskares slutsatser. Däremot finner vi vissa mönster när det gäller forskares slutsatser i relation till deras forskningsfält. Powell och Graves samt Fogelberg och Eriksson förespråkar liknade slutsatser inom socialpsykologiska fältet, lika så Alvesson och Billing samt Wahl (et al) och Kanter inom genusfältet liksom Kotter och Mintzberg inom mainstreamfältet. Detta innebär enligt oss att forskarna huvudsakligen kommer fram till liknade slutsatser kring manliga och kvinnliga ledarskapsstilar inom respektive forskningsfält.

Sammanfattande reflektion

I en del traditionell ledarskapslitteratur som används än idag, i exempelvis utbildningar, omnämns ledaren som *han* och/eller *den*, hon kommer aldrig på tal. Detta förhållningssätt till ledarskap kommer från forskning utan ett könsperspektiv, där mannen ses som den självklara ledaren.

Nutida ledarskapsforskning sker dock i allt större utsträckning ur ett könsperspektiv vilket gjort att kvinnan som tidigare hamnat i skymundan fått mer uppmärksamhet. Som ett resultat av forskares framställningar av både manliga och kvinnliga ledarskapsstilar läggs enligt oss att fokus på båda könen. Vi har uppmärksammat att inom genusfältet presenteras tydliga skillnader i könens ledarstilar, medan det socialpsykologiska uppvisar vissa skillnader. Forskning

inom mainstreamfältet framställer endast mannens ledarskapsstil då ett könsperspektiv inte förekommer.

Genusforskare ser tendens till ytterligare uppmärksamhet för kvinnligt ledarskap. Detta skulle enligt oss kunna innebära att kvinnor får större utrymme och på så sätt kan synliggöra sina styrkor och ledarförmågor. Ökat intresse för kvinnligt ledarskap tolkar vi som en konsekvens av en mer öppen bild gällande ledarskap i samband med könsfaktorn. Vi anser att denna utveckling i relation till dagens könsordning på arbetsplatsen skulle kunna innebära ökade möjligheter för allt fler kvinnor att göra karriär som ledare varefter jämställdheten inom organisationer kan öka. Därmed menar vi att det är viktigt att den tendens som genusforskare ser gällande kvinnligt ledarskap blir verklighet, först då menar vi att kvinnors villkor på arbetsplatsen kan förbättras.

Detta kapitel har utgjort vår analys i vilken läsaren kunnat ta del av jämförelser mellan olika forskares syn på ledarskapsstilar. Härnäst kommer våra slutsatser att presenteras.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kan dra utifrån den teoretiska ramen och analysdelen. Slutsatserna anknyter till våra frågeställningar som lyder: Vilka likheter och skillnader kan identifieras vid jämförelse av beskrivningarna? Vilka konsekvenser kan tunnelseende leda till gällande jämställdheten och kvinnans villkor som ledare?

Här återkopplar vi även till problemdiskussionen för att visa vilka konsekvenser begränsade synsätt kan ha på jämställdheten och kvinnans villkor som ledare. Vi visar även på de möjligheter en mer öppen bild, och flertalet synsätt kring manliga och kvinnliga ledarskapsstilar, kan bidra med till jämställdheten och kvinnans villkor.

Vår undersökning inleddes med insamling av ett brett litteraturomfång för att sedan sortera ut teorier, resonemang och tankesätt från olika forskningsfält. En initial teoretisk överblick gav oss insyn i hur ledarskapsämnet angrips inom olika forskningsfält.

Ämnet ledarskap utgör ett brett vetenskapligt fält vilket medför att ämnet betraktas på olika sätt. Då vår fokus inte legat på ledarskap generellt utan på dess samband med könsfaktorn har vi i utvald litteratur kunnat identifiera hur ledaren framställts både *med* och *utan* ett könsperspektiv. Utifrån denna litteratur har en mer specificerad sortering gjorts av olika forskares synsätt på ledarskapsstilar i relation till könsfaktorn.

Vid en närmare granskning av olika forskningsfälts framställning av manliga och kvinnliga ledarskapsstilar har vi kunnat identifiera tre olika synsätt som berör vilket samband som finns mellan kön och ledarskapsstilar;

◆ *Kön har betydelse för ledarskapet; det finns skillnader mellan kvinnliga och manliga ledarskapsstilar*

Forskare inom genusfältet utgår från ett tydligt könsperspektiv i sin framställning av ledaren och poängterar skillnader mellan manlig och kvinnlig ledarskapsstil. De är exempelvis av uppfattningen att ledarskapsstilen utvecklas i en social process och att kvinnors ledarskapsstil påverkas av den dominerande, manliga, normen. Kvinnliga ledare beskrivs enligt genusforskare bland annat som demokratiska och relationsorienterade. De sätts i kontrast till männen som påstås leda genom en stil som domineras av order och kontroll. Genusforskarna kritiserar ledarskapsforskning utan könsperspektiv och visar på betydelsen av att integrera kvinnliga och manliga egenskaper på organisationer. Detta torde vara en av förklaringarna till att litteratur inom fältet huvudsakligen fokuserar på kvinnans styrkor och egenskaper i jämförelse med männens.

◆ *Kön är av liten betydelse för ledarskapet; det finns få eller inga skillnader mellan manliga och kvinnliga ledarskapsstilar*

Även inom det socialpsykologiska fältet berör en del forskare skillnader mellan köns ledarskapsstilar. Andra forskare inom samma fält visar dock på att det inte existerar några skillnader. Forskare inom fältet utgår från ett könsperspektiv, men visar inte på lika tydliga skillnader som inom genusfältet. En del visar på skillnader då kvinnor beskrivs ha en mer relationsinriktad stil samt utöva ett mer demokratiskt beslutsfattande än män. Forskare inom fältet påpekar samtidigt att genomförda undersökningar visat att det inte finns skillnader gällande manliga och kvinnliga ledares uppgiftsorientering. Inte heller visar någon studie på att manliga ledare är mer effektiva än kvinnliga och tvärtom. Ledaren har en del av sina ledaregenskaper redan vid födseln, resten utvecklas över tiden genom erfarenhet, relationer och utbildning. Denna uppfattning kan vara en förklaring till varför vissa skillnader mellan kvinnlig och manlig ledarskapsstil kunnat identifieras.

◆ *Kön ignoreras i samband med ledarskap; forskarna gör ingen koppling mellan ledarskapsstilar och kön*

Inom mainstreamfältet framställs den manlige ledaren som den självklara ledaren. Forskare använder därmed ledaren och *han* som synonymer. Det kvinnliga könet omnämns inte inom detta fält, därmed redovisas inte heller några skillnader mellan könens ledarskapsstilar. Fokus ligger på den manlige ledaren och hans uppgifter samt hur dessa utförs på effektivt sätt. Kontexten, exempelvis hur könsordningen ser ut i organisationen, verkar utebli då resultatet av ledarens prestationer enligt forskarna verkar vara viktigast.

Forskarna inom både det socialpsykologiska fältet och mainstreamfältet har i sina undersökningar huvudsakligen använt metoder av kvantitativ karaktär. Inom genusfältet finns uppfattningen att endast mätningar inte ger en sanningsenlig bild av verkligheten, eller i detta fall manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Utöver att forskarna är verksamma inom olika områden har de alltså delvis utgått från olika metoder då de undersökt manliga och kvinnliga ledare. Vilken metod som är mest lämpad, kvalitativ, kvantitativ eller båda, har vi inte tillräcklig vetskap om för att kunna avgöra. Dock kan vi se att forskare, trots användandet av olika metoder, har kommit fram till snarlika resultat gällande manliga och kvinnliga ledarskapsstilar.

Forskare beskriver, som framgått, ledarskapsstilar på olika sätt. Vissa skiljer sig markant i framställningarna av manliga och kvinnliga ledare, medan andra för mer lika resonemang. Vidare förs vikten av att integrera kvinnlig och manlig kompetens fram av många forskare. En ljus och mer jämlik framtid kan skönjas enligt en del forskare vilka ser tendenser till förändring då intresset för kvinnliga ledare har ökat hos allmänheten. Kanske tack vare att allt mer av dagens ledarskapsforskning sker utifrån ett könsperspektiv.

Samtidigt som en del forskare fokuserar på *kvinnans* styrkor och förmågor, poängterar andra *mannens*. Vidare finns det de som ser till *individen* och dess beteende. Faktum att forskning endast fokuserar på vissa aspekter tolkar vi som en problematisk bild av ledarskap och kön. Detta eftersom forskning, när den når ut, genererar kunskap till individer och kan därmed bidra till att läsaren får ett begränsat synsätt, eller tunnelseende. Detta tunnelseende kan i sin tur resultera i stereotypa bilder av kvinnan där hon exempelvis ses som allt för känslös för att passa som ledare.

För att kvinnor och män ska ses som varandras jämlikar på arbetsmarknaden samt få lika stora möjligheter till att göra karriär är det viktigt att individers tunnelseende minskar. Därför är det väsentligt att forskningen lyfter fram båda köns styrkor och förmågor samtidigt.

Vi har i denna uppsats integrerat forskning från flera fält samt presenterat olika synsätt på manliga och kvinnliga ledarskapsstilar. Denna forskningsöversikt hoppas vi kan leda till att individer med stereotypa föreställningar erhåller en bredare och djupare insikt i forskningens framställning av könets betydelse för ledarskapet.

Vi har nu presenterat en översiktlig bild av hur olika forskare beskriver manliga och kvinnliga ledarskapsstilar, samt vilka likheter och skillnader som kan identifieras i en jämförelse av de olika forskningsfältens beskrivningar. Vidare har vi återkopplat till den inledande problemdiskussionen för att å ena sidan visa vilka konsekvenser forskningens synsätt kan ha på jämställdheten, liksom kvinnans arbetssituation som ledare, på arbetsmarknaden. Å andra sidan har vi visat på de möjligheter som fler synsätt hos forskare, samt minskat tunnelseende hos individer, möjliggör.

I kommande kapitel presenteras en diskussion baserad på våra reflektioner kring dragna slutsatser i relation till den problematik och det syfte som uppsatsen bygger på. Slutligen presenteras kritik på eget arbete samt förslag på vidare forskning.

7. Avslutande reflektion

I detta kapitel reflekterar vi kring slutsatsen i relation till uppsatsens problemformulering och syfte. Här framför vi även kritik mot eget arbete samt förslag till fortsatt forskning.

Den kvinnliga ledaren är relationsorienterad... Mannen leder genom order och kontroll... Kvinnan är för känslig för att vara ledare... Mannen är rationell i sitt tänkande... Kvinnlig ledarstil är demokratisk... Manlig är hierarkisk... Mannen är inte mer effektiv än kvinnan i sitt ledarskap... Mannen och kvinnan är lika uppgiftsorienterade i sitt ledararbete... Ledaren är "en han"... Ledaren är "en den"... och så vidare.

Man kan bli förvirrad av alla olika uppfattningar om den manliga och kvinnliga ledaren. Vi har dock utifrån en forskningsöversikt kunnat identifiera tre olika synsätt som berör vilket samband som finns mellan kön och ledarskapsstilar:

- ◆ Kön har betydelse för ledarskapet
- ◆ Kön är av liten betydelse för ledarskapet
- ◆ Kön ignoreras i samband med ledarskap

Det sistnämnda synsättet kommer från ett forskningsperspektiv vilket försummar könsfaktorn. Då forskning är källan till kunskap innebär detta en problematik, då den som förbises i detta synsätt är kvinnan. Om könsordningen bland ledare på organisationer ska bli mer jämlik krävs att mer intresse väcks för *henne*. Först då får kvinnan spelrum att åskådliggöra sina styrkor och ledarförmågor samt bevisa sin lämplighet som ledare. Ledarskapsforskning med ett könsperspektiv är därför enligt oss nödvändigt. Fokus på både manliga och kvinnliga egenskaper gör därmed att kvinnan kan stiga fram efter att länge ha stått i mannens skugga.

Kanske har du som tycker att kvinnan är för känslig för att lyckas som ledare nu ändrat åsikt, eller åtminstone fått högre tankar om kvinnans förmågor? Eller har du som är av åsikten att alla som inte är feminister ratar kvinnligt ledarskap börjat

tänka om? Genom att presentera en forskningsöversikt för läsaren hoppas vi att denna åtminstone erhållit en insikt i olika synsätt som finns gällande ledarskap och kön. Synsättet som enligt vår tolkning innebär att mannen är den självklare ledaren eller den mest lämpade gör, enligt oss, i praktiken att fördelningen mellan manliga och kvinnliga ledare på arbetsmarknaden består. En bredare syn däremot där man ser till både kvinnan och mannens ledaregenskaper anser vi kan resultera i en mer öppen bild, där kanske i stället situationen får avgöra vilken individ som är den passande ledaren. Detta kan enligt oss öka kvinnans möjlighet att få en ledande position på arbetsmarknaden.

7.1 Kritik mot eget arbete

Jämförelsen av olika forskares metoder gav oss ingen betydelsefull information som kunde sättas i relation till, eller förklara, undersökningarnas resultat och slutsatser. Detta eftersom flera forskare, trots olika metoder i sina undersökningar, har kommit fram till samma eller liknande slutsatser. Likaså har forskare som använt samma metoder i vissa fall kunna dra olika slutsatser. Anledningen till att vi valde att titta närmare på forskarnas metoder och dess inverkan, på deras framställning av kvinnliga och manliga ledarskapsstilar, var vår tanke att metoderna kunde påverka forskningsutfallet. Men så var alltså inte fallet, därmed hade denna fokus ingen större effekt på vår undersökning.

Uppsatsens tidsram har bidragit till att visst önskat material inte varit disponibelt. Detta har i sin tur haft inverkan på den teoretiska ramens innehåll då detta har begränsats till tillgänglig litteratur. Samtidigt har vi kunnat fördjupa oss ordentligt i de böcker vi funnit relevanta för vårt valda ämnesområde, vilket förmodligen inte hade varit möjligt med en större mängd litteratur.

Vidare kan faktumet att vi är två kvinnor som författat denna uppsats ha inverkat på tolkningen av teorier, resonemang etcetera inom utvald litteratur.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

I denna uppsats har vi bland annat utgått från problematiken kring jämställdhet gällande antalet manliga och kvinnliga ledare. Vi har exempelvis problematiserat kvinnornas begränsade möjligheter att nå karriär samt försummandet av hennes styrkor och förmågor. Jämställdhetsfrågan är högt uppsatt på samhällsagendan i dag. En annan fråga som är mycket aktuell är den som berör miljön. Vi tycker att det skulle vara intressant att undersöka vilken ledarskapsstil som är den mest lämpade när det gäller att hantera miljöfrågor på arbetsplatsen. Är det den manliga, kvinnliga eller kanske en kombination av båda? För att miljöproblemet ska lösas krävs en större medvetenhet hos anställda inom organisationen. Frågan är om det krävs en viss typ av ledarskapsstil för att på bästa sätt sprida denna medvetenhet som i sin tur ska bidra till ett förbättrat klimat på jorden.

Källförteckning

Litterära källor

Ahltopf, B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber Ekonomi, Malmö

*Alvesson, M. & Billing, D.Y. (1999). *Kön och organisation*. Studentlitteratur, Lund.
Översättning: Sven-Erik Torhell.

*Alvesson, M. (1997) Kvinnor och Ledarskap – En översikt och problematisering. I: SOU 1997:135. Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) (1997). *Ledare, makt och kön*. Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Gotab, Stockholm.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2004). *Management Control Systems*. McGraw Hill/Irwin 11th edition.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap – Kreativitet, val och ledarskap*. Lund; Studentlitteratur. Andra upplagan

Drucker, P. (1986). *Drucker om Management*. Centraltryckeriet AB, Borås

Fayol, H. (1916). "General Principles of Management" i: Shafritz, J.M. & Ott, S.J. (2001). *Classics of Organization Theory*. Sid. 48-60. Fifth edition Wadsworth, a division of Thomson learning, Inc. USA

Flaa, P. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund. Översättning: Sten Andersson.

*Fogelberg, E.A. (2005). *Ledarskap och kön: En studie av ledare och maskuliniteter i ett verkstadsföretag*. Linköpings universitet. UniTryck, Linköping.

Giddens, A. (1998) *Sociologi*. Studentlitteratur, Lund. Översättning: Björn Nilsson

Grant, R. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd; Singapore 5th edition

*Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. BasicBooks, New York, NY.

*Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor*. Free Press, London.

Maykut, P. & Morehouse, R. (1994) *Beginning qualitative research – a philosophic and practical guide*. The Farmer Press, UK & USA.

*Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Inc. USA.

Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristianstad. Översättning: Christer Ekberg

*Powell, G.N. & Graves, L.M. (2003). *Women and Men in Management*. 3rd Edition Sage Publications, Inc. USA.

Rienecker, L; & Stray Jørgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.

Taylor, F. W. (1916) "The Principles Scientific Management" i: Shafritz, J.M. & Ott, S.J. (2001). *Classics of Organization Theory*. Sid. 61-72. Fifth edition Wadsworth, a division of Thomson learning, Inc. USA

*Wahl (et al) (2001). *Det ordnar sig – teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur, Lund.

*Wahl, A. (1997). *Ledarstil, makt och kön*. I: SOU 1997:135. Nyberg, A. & Sundin, E. (red.) (1997). *Ledare, makt och kön*. Rapport till Utredningen om fördelningen av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män. Gotab, Stockholm.

Wilson, F. (2000). *Organisation, arbete och ledning*. Liber AB, Malmö.

Öjvind-Swahn (red.) (1989) *Bra Böckers Lexikon*. Bokförlaget Bra Böcker, Höganäs.

Elektroniska källor

<http://lovisa.lub.lu.se> (2007-03, 2007-04, 2007-05)

<http://www.psychology.su.se/units/gu/info/kvalmetkompht05.pdf> (2007-05-01)

<http://www.ne.se> (2007-05-28)