

Det manliga och det kvinnliga  
ledarskapet – en sanning eller myt?  
En studie om ledarskap i Lunds kommun

# Abstract

Leadership can be expressed within the school system, managing the business and at home. Something that is essential and important in leadership research is the perception of male and female leaders/ managers.

This essay addresses the question whether there are distinct differences between male and female leaders/ managers. This study is based on theories of leadership properties and leader styles. The theories have been used to analyze the outcome of the interviews. The empirical material is based on structured interviews with 10 leaders and managers within the municipality of Lund.

The major conclusions of the essay are primarily based on two things. The first is that female leaders have a tendency to adapt stereotypical male leadership properties. The other conclusion is that the female leaders think that it is of a important part that you are analytical in your work as a leader or manager. Only one of the male leaders that contains in the interviews chose analytical as a leader property.

This study is also presenting that and democratically leader style is the style that is dominating the leadership in organizations.

*Nyckelord:* ledarskap, organisationer, ledaregenskaper, ledarstilar, Lunds kommun  
*Antal tecken:* 67720

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte och frågeställning	2
1.3	Avgränsning	3
1.4	Disposition	3
1.5	Centrala begrepp	4
1.5.1	Chefskap och ledarskap	4
1.5.2	Offentlig sektor	5
1.6	Teoretisk ansats	5
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>6</b>
2.1	Metod för intervjuer	6
2.2	Urvalsprocess	7
2.3	Respondenterna	8
<b>3</b>	<b>Teori</b>	<b>9</b>
3.1	Ledaregenskaper	9
3.1.1	Självförtroende	10
3.1.2	Maktorientering	11
3.1.3	Kontrollorientering	11
3.1.4	Känslomässig mognad	11
3.1.5	Förändringsförmåga	11
3.2	De klassiska ledarstilarna	12
3.2.1	Auktoritärt ledarskap	12
3.2.2	Låt- gå ledarskap	12
3.2.3	Demokratiskt ledarskap	13
3.2.4	Karismatiskt ledarskap	13
3.3	Individ och uppgiftsorienterat ledarskap	13
3.4	Situationsanpassat ledarskap	15
<b>4</b>	<b>Analys</b>	<b>17</b>
4.1	Intervjuresultat från respondenterna	17
<b>5</b>	<b>Slutsats och diskussion</b>	<b>25</b>
5.1	Slutsatser kring respondenternas ledaregenskaper	25
5.2	Slutsatser kring respondenternas ledarstilar	26

5.3	Förslag på vidare forskning.....	26
5.4	Ett stort tack till.....	27
<b>6</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Bilaga 1.....</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Bilaga 2.....</b>	<b>31</b>
<b>9</b>	<b>Bilaga 3.....</b>	<b>32</b>

# 1 Inledning

Ledarskap är ett begrepp som har bidragit till stor uppmärksamhet i samhället. Alla människor påverkas mer eller mindre av någon form av ledarskap i sin vardag. Det kan till exempel vara genom organisationer och deras ledning. Forskningen kring ledarskap är omfattande och många debatter kring ledarskapets inverkan på folk är ständigt i fokus. En mängd teorier och modeller påvisar för människor hur ett optimalt ledarskap bör utövas inom organisationer och hjälper organisationerna utvecklas. Ledarskap har funnits under en lång period i historien. Det som är speciellt med ledarskapet är att det ständigt utvecklas för att passa in på dagens människor och organisationer.

Under några decennier tillbaka har det skrivits en mängd litteratur kring ledarskap, ledarstilar, egenskaper och hur män och kvinnor är som ledare. Forskningen har presenterat många olika synvinklar och antaganden kring ledarskapet. Det som är häpnadsväckande inom ledarskapslitteraturen är synen på könen, och deras ledarskap. Finns det verkligen något som heter kvinnligt ledarskap? Är verkligen könet det viktiga inom ledarskapets utformning? Frågorna är många, och de är i vissa fall svagt presenterade och redovisade. Kring min studie vill jag undersöka om det går att finna skillnader mellan manliga respektive kvinnliga chefer/ledare inom Lunds kommun. Frågan i sig är vetenskapligt intressant, och kan presenteras utifrån två spår. Dessa är inomvetenskaplighet och utomvetenskaplighet.

Ämnet och den preciserade frågan är *inomvetenskapligt* intressant för att den ämnar se om det finns några större skillnader mellan kvinnliga och manliga ledare och hur de utövar sitt ledarskap. Studien skall bidra med att ge nya svar på frågor kring kvinnliga och manliga ledare. Alltså eftersträvar studien *kumulativitet*, att den kan bidra med något nytt inom ämnesområdet (Teorell & Svensson, 2007:18).

*Utomvetenskapligt* intressant är frågan eftersom den ger medborgarna i Sverige, men främst i Lund en generell bild hur ledarskapet utövas i deras kommun. Studien skall bidra med en fördjupad insyn i hur ledarskap utövas inom organisationer. Med min uppsats vill jag bidra med ökad förståelse kring ledarskap i den offentliga sektorn, och hur man utövar ett optimalt ledarskap.

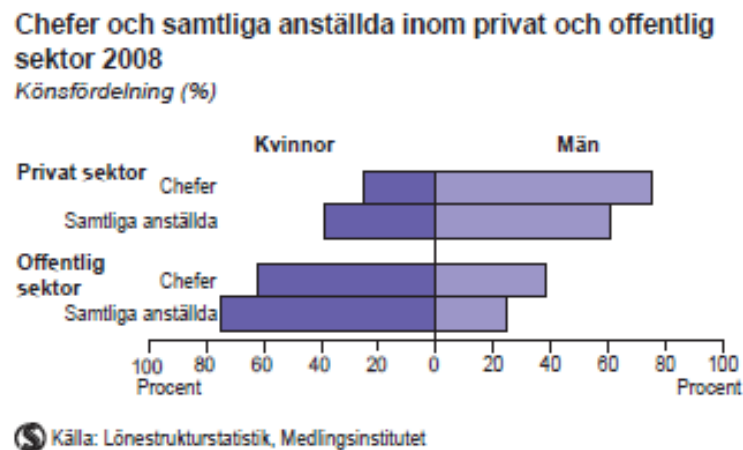
## 1.1 Problemformulering

Inom ledarskapslitteraturen framställs kvinnor och män på två olika vis. Männerna framställs som individer med kontroll, fokus, rationalitet och analytiska förmågor (Alvesson & Due Billing, 1999:93). Kvinnorna däremot är individer som prioriterar känslor (Ibid.). De kvinnliga värdena som tillskrivs dem är: ömsesidigt beroende, känslomässig ton, accepterande och samarbete (Ibid.).

Problemet kring denna presentation är att de kvinnliga stereotyper föreställningarna kring egenskaperna är betydligt mer negativt framtonade än

männens. Eftersom det manliga könet har haft en dominerande ställning inom höga positioner inom organisationer har kvinnorna fått en undanskymd roll i ledarskapstoppen. Frågan kring det manliga och det kvinnliga ledarskapet kan för många uppfattas som en ”icke-fråga”. Men eftersom historien har präglats av ett manligt dominerande av höga positioner inom skolväsendet, näringslivet samt inom politiken måste frågor om män och kvinnor fortsätta vara aktuella och uppmärksammade. Vi är alla överens om att det finns två typer av kön, men är kvinnor och män väsentligt olikartade när det kommer till att leda och utöva chefskap?

I Sverige ser dagens ledarskapsklimat väldigt ljus ut för kvinnor. Det finns fler kvinnliga ledare och chefer i den offentliga sektorn än i den privata sektorn (Statistiska Centralbyrån, 2010:95). Som vi kan läsa i diagrammet nedan finns det 60 % kvinnor och 40 % män som chefer inom den offentliga sektorn. Medan i den privata är det motsatta siffror. En förklaring till att kvinnliga chefer är majoritet inom den offentliga sektorn är för att det arbetar fler kvinnor än män inom den.



Figur 1. Andelen kvinnliga respektive manliga chefer inom privat och offentlig sektor

## 1.2 Syfte och frågeställning

Den utarbetade frågeställningen har ambitioner att förklara om det fortfarande går att förlita sig på tidigare forskares rön kring stereotypa föreställningar kring ledaregenskaper kring könen. Eftersom tidigare forskning visar att det finns stereotypiska föreställningar kring maskulina och feminina egenskaper, vill jag undersöka om det i dagens organisationer finns spår av betydande skillnader i ledarskapet mellan könen. I min undersökning används även ledarstilar för att precisera hur de manliga respektive kvinnliga kan skilja sig ifrån varandra. Min frågeställning lyder på följande vis:

- *Går det att finna skillnader kring hur manliga respektive kvinnliga chefer och ledare utövar sitt ledarskap i den offentliga sektorn?*

## 1.3 Avgränsning

Studien kommer endast bedrivas inom Lunds kommun, det presenteras inte resultat från chefer/ledare som är verksamma i andra kommuner. För att få fram ett resultat kring frågeställningen kommer jag enbart fokusera på den offentliga sektorn i Lunds kommun. Det kommer alltså inte presenteras några empiriska belägg kring läget i den privata sektorn.

En viktig avgränsning gjordes vid det strategiska urvalet av respondenter till undersökningen. Eftersom tiden för uppsatsskrivandet är begränsat valdes ett gynnsamt urval av chefer/ledare ut, och det blev i mitt fall 10 personer. Uppsatsen är begränsad till att omfatta max 10 000 ord, därför har vissa ledarstilar prioriterats bort i teoridelen. Det finns ett multum av olika teorier kring ledarstilar, men efter en noggrann beskådning av litteraturen på området valdes de mest kärnfulla stilarna ut till teoridelen. Teorier som har prioriterats bort är CPE-modellen, McClellands ledarskapsteori (motivationsprofil) och Transformativt ledarskap. Dessvärre lyckades jag inte komma över original verken som förklarar individ (relationsorienterad) och uppgiftsorienterat ledarskap samt det situationsanpassade ledarskapet. För att presentera dessa ledarstilar använder jag mig av en svensk organisationsforskare vid namn Magnus Forslund som med sin nya bok från 2009 förklarar dessa med djup och förståelse.

Den geografiska avgränsningen, att enbart fokusera på Lunds kommun, valdes eftersom intervjumetoden är en tidskrävande metod. Det underlättar för studien om respondenterna finns på ett rimligt avstånd, vilket minimerar reslängd och tidsförluster i skrivandet. Cheferna/ledarna som har blivit intervjuade har ett ansvar för minst 50 arbetare. Det innebär att ledare/chefer med färre anställda under sig inte prioriteras i denna uppsats för att kunna förstå personer med liknande ledarskap.

## 1.4 Disposition

I detta avsnitt presenteras dispositionen av uppsatsen. En tydlig disposition bidrar till en djupare insikt och förståelse av studiens tillvägagångssätt.

*Inledning* – Här presenteras forskningsämnet och en redogörelse kring problemformuleringen. Därefter presenteras syfte och frågeställning, avgränsningar, centrala begrepp samt den teoretiska ansatsen.

*Metod* – Här presenteras de metodologiska valen kring min studie.

*Teori* – Avsnittet teori redogör för de teoretiska valen i min studie. Området domineras av teorier kring ledarstilar och ledaregenskaper.

*Analys* – Analysdelen presenterar svaren kring intervjuerna kopplade till det teoretiska ramverket.

*Slutsats och diskussion* – I det avslutande kapitlet reflekterar jag över uppsatsarbetet i allmänhet, och ger förslag till vidare forskning inom området.

## 1.5 Centrala begrepp

De centrala begrepp som definieras i detta avsnitt är följande: offentlig sektor samt vad som utmärker en chef respektive ledare. Anledningen till att presentera de centrala begreppen är för att underlätta för läsaren kring de valda resonemangen och analyserna av studien (Esaiasson et al. 2007:74).

### 1.5.1 Chefskap och ledarskap

Chefskap är ett nytt modernt fenomen, det är kopplat till uppkomsten av företag för drygt 100 år sedan (Blomquist & Röding, 2010:18). Ledarskap däremot är närmast tidlöst. Redan på Platons tid talade man om olika former av ledarskap. Det är väldigt vanligt att skilja mellan ledarskap och chefskap.

Chefskap brukar vara synonymt med en formell position vilket innebär att man har ett jobb som kräver ansvar kring verksamheten och medarbetarna (Ibid.). Chefskap är lika med en officiell befattning där det finns en tydlig struktur, ett ansvar och befogenheter (Ibid.).

Begreppet ledarskap är mer svårfångat. I många läroböcker definieras ledarskap dels som påverkan på andra och dels som en ojämlik relation mellan ledaren och de anställda (Ibid.). En typisk definition finns hos forskaren Yukl:

*”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl. 2006:8)*

Ledarskap inom organisationer är enligt den tyske sociologen Robert Michels en naturlag. Det uppstår enligt Michels alltid en klar uppdelning av ledare och de som blir ledda inom organisationer. Det fenomenet kallas för *oligarkins järnlag*. Michels menar att ledarskapet är en nödvändig ingrediens i det sociala livet vi lever. Oligarkin är inbyggd inom organisationsprincipen. Michel preciserar sig och relaterar oligarkins järnlag främst till de organisationerna med uttalade demokratiska mål och ambitioner (Michels, 1962).

Ledarskap och chefskap översätts till engelska genom ”leadership and management”. Författaren John Kotter beskriver skillnaderna mellan ledarskap och chefskap på ett överskådligt vis:

Management – tre processer i fokus

- Planering och budgetering – upprätta mål för nästa månad/år, detaljplanera för att nå målen, fördela resurserna för planerna och målen.
- Organisering och bemanning – skapa organisationsstruktur och arbetsbeskrivningar, bemanna med kompetenta individer, kommunicera, planera, delegera ansvar samt övervaka genomförandet.
- Kontroll och problemlösning – övervaka planer och resultat, identifiera avvikelser från plan – dvs. problem – planera och organisera för att lösa problemen.

Syftar till att skapa struktur, ordning och förutsägbarhet (Kotter, 1990.).



Ledarskap – tre processer i fokus.

- Visa på en riktning: en framtidsvision, tillsammans med strategier för att nå visionen.
  - Skapa samsyn och få med sig medarbetarna i rätt riktning: kommunicera visionen, skapa koalitioner som förstår och är engagerade.
  - Motivera och inspirera: få med medarbetarna att röra sig i rätt riktning trots hinder. Framför allt genom att appellera till grundläggande mänskliga behov, känslor och värderingar
- Syftar till att skapa förändring och förändringsprocesser (Ibid.).

## 1.5.2 Offentlig sektor

I boken *Organisationsteori för offentlig sektor* framställer författarna hur den offentliga respektive privata sektorn styrs i Sverige (Christensen et al, 2005).

Offentliga organisationer styrs genom en demokratiskt folkvald ledning som organisationen är betrodd inför. Det i sin tur betyder att offentliga organisationer är inräknade i en parlamentarisk styrkedja där medborgarna står för grunden kring all makt. De offentliga intressena har sin bas i mål och värderingar som kan tolkas genom att den offentliga sektorn leds genom demokratisk hänsyn, värderingar om rättssäkerhet och omtankar till det allmänna. De som är verksamma ledare i den offentliga sektorn är ständigt ansvariga inför medborgarna och väljarna och det ställs därmed höga krav på den offentliga sektorn gällande öppenhet, insyn, likabehandling och förutsägbarhet i verksamheten (Christensen et al, 2005:14ff).

Den offentliga sektorn skiljer sig från den privata eftersom den offentliga sektorn inte bedriver sin verksamhet på en ekonomisk marknad där det råder fri konkurrens.

## 1.6 Teoretisk ansats

Med den teoretiska ansatsen ska läsaren bli upplyst om vilken typ av metod som appliceras vid anpassningen av teorierna kring frågeställningen (Esaiasson et al. 2007:42). Uppsatsen kommer att utgå ifrån en teorianvändande ambition eftersom jag empiriskt kommer undersöka om teorierna kring ledaregenskaper och ledarstilar skiljer sig mellan manliga och kvinnliga chefer/ledare inom Lunds kommun. Teorianvändande som metod kan innebära att jag som uppsatsstudent finner exempel på att teorier försvagas eller förstärks. Dock utgår jag från att Lunds kommun är en representativ kommun, vilket resulterar i att de resultat som presenteras i min empiriska studie här i uppsatsen kan troligtvis också kan implementeras på resten av Sveriges kommuner.

Teorierna kring ledaregenskaper och ledarstilar kommer användas för att undersöka frågan kring de manliga respektive kvinnliga cheferna/ledarnas skillnader inom kommunen. Det är alltså teorierna i sig som står i centrum för undersökningen. Ledaregenskaper och ledarstilar valdes ut för att på ett lämpligt vis kunna komma fram till ett resultat kring frågeställningen och knyta ihop teorierna med min analys.

## 2 Metod

I detta avsnitt rörande metod kommer en redogörelse presenteras över de metodologiska övervägandena som genomförts i min studie. Det primära materialet i uppsatsen består av primärkällor i form av kvalitativa strukturerade intervjuer med chefer och ledare inom Lunds kommun. Intervjuguiden är konstruerad utifrån teorier kring ledaregenskaper och ledarstilar och den presenteras i Bilaga 1.

### 2.1 Metod för intervjuer

Intervjuerna i min studie kommer vara mitt empiriska material för att besvara min frågeställning. Cheferna/ledarna som intervjuas kommer bestå av ledare och chefer inom olika nivåer av förvaltningarna inom Lunds kommun, och inte bara med de högsta förvaltningscheferna. Ledarna/ cheferna är verksamma för ungefär samma antal anställda, vilket är ett minimum på 50 personer.

För att undvika att respondenten sluter sig och är försiktig i svaren, är alla respondenter garanterade full anonymitet i studien. Om respondenterna får vara anonyma kan det direkt betyda mer sanningsenliga svar som bidrar till ett pålitligare material.

När det kommer till intervjusituationen är det lämpligt att använda sig av en intervjuguide med frågor av öppen karaktär. Det ger respondenten en insikt om vad jag som forskare söker efter att finna (Esaiasson et al, 2007:262).

Frågorna i intervjuguiden syftar till att utgöra diskussionsunderlag för samtalet mellan forskaren och respondenten. Intervjuer till skillnad från enkätundersökningar kan bidra till objektivitet då de tillåter intervjupersonerna att gardera sig mot förförståelse och antaganden (Ibid.). Det är viktigt i en intervjusituation att respondenterna inte i förhand får reda på för mycket om vad forskaren söker efter. Om respondenten har insyn i studiens syfte innan intervjun bidrar det till att respondenten anpassar sina svar efter vad forskaren vill höra, vilket kan innebära att en skevhet i svaren uppstår (Esaiasson et al. 2007:285). När det är dags att genomföra en intervju är det viktigt att vara förberedd på de frågor som man tänker ställa, samt att man har resonerat kring hur respondenten kan svara. Kommer man väl förberedd till intervjun underlättar det hela intervjuprocessen, då är det även lättare att exakt få fram det man ämnar söka svar på. Söker man efter det man vill finna svar på, ökar den så kallade *validiteten* i uppsatsen.

Inom metoder för intervjuer brukar man tala om standardiserade och icke-standardiserade intervjumetoder (Lundahl & Skärvad, 1999:115f).

En standardiserad intervju utförs genom att ett antal frågor ställs på samma sätt och i samma ordning, varje gång man använder frågeformuläret (Ibid.). En icke-standardiserad intervju är av en friare karaktär där man fritt kan välja

både frågor och ordningsföljden av dem. Det viktiga är att svaren man får fyller informationsbehovet för undersökningens mål.

I intervjuerna för min uppsats kommer jag använda mig av just standardiserade intervjuer. Den standardiserade metoden för intervjuer kommer bidra till att öka reliabiliteten i undersökningen eftersom alla intervjufrågor ställs i samma ordning och på samma vis till alla respondenter.

För att uppnå hög intersubjektivitet i min studie kommer intervjuerna spelas in med hjälp av en mikrofon. Den metoden hjälper mig som forskare när det kommer till analysbiten, men även andra forskare som kan vilja använda sig av mitt material. I och med transkriberingen har jag mitt material samlat, vilket underlättar analysdelen, men även jobbet för en examinerare, som kan kräva fullständiga referenser och tillgång till intervjuerna.

## 2.2 Urvalsprocess

Genom ett strategiskt urval kommer mina respondenter i form av olika ledare väljas ut för att pröva teorin kring ledaregenskaper och ledarstilar. Urvalet ska bidra till att se om det finns skillnader i mäns och kvinnors ledarskap. Genom en *teoretisk generalisering* kommer de valda teorierna kring egenskaper och ledarstilar vara i centrum, det är teorierna i sig som gör jobbet. Studien bedrivs genom att generalisera de resultat som framkommer i undersökningen med hjälp av teorier (Esaiasson et al, 2006:182).

När man väljer ut intervjupersoner genom ett strategiskt urval blir dessa inte representativa för den samlade befolkningen, men genom att koppla in teorier och analysera resultatet genom dessa lyfter jag som forskare fram generella aspekter som kan förväntas säga något konkret om övriga fall inom befolkningspopulationen (Ibid.). Intervjumetod är en tidskrävande metod att använda sig av inom forskning. Det betyder att respondenterna som skall ingå i undersökningen explicit måste väljas ut med omsorg för att optimera resultatet. Därför är fokus riktat på att göra ett fåtal välutförda intervjuer istället för många och otillräckligt utförda.

Under denna rubrik vill jag även presentera bortfallet av respondenter. Till min studie kontaktade jag 25 potentiella respondenter. Fem av dessa valde att inte svara alls, och 10 av dem valde att tacka nej. Skälen som de presenterade var att de inte hade tid att medverka. Alla potentiella respondenter blev kontaktade via ett email. En mall för utskicket till respondenterna skapades och finns presenterat i bilaga 2. Skälen som de tillfrågade respondenterna uppger måste jag tolka som sanningsenliga. Men en tanke och en åsikt om 10 personers bortfall kan vara att de inte känner sig säkra på sitt ledarskap, eller är otrygga i sig själva. Mitt mål var självklart att försöka få med alla 25.

## 2.3 Respondenterna

Respondenterna består av 10 olika chefer/ledare inom Lunds kommun. Genom ett strategiskt urval, valdes lämpliga personer ut till intervjuerna. Cheferna/ledarna är verksamma inom kommunens olika förvaltningar.

I Lunds kommun finns det tio olika förvaltningar. Dessa är: Barn- och skolförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, miljöförvaltningen, socialförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, tekniska förvaltningen, utbildningsförvaltningen samt vård- omsorgsförvaltningen, lunds renhållningsverk samt kommunkontoret.

Cheferna/ledarna är verksamma på olika nivåer inom Lunds kommun och har ett varierande ansvarsområde. Det som gör respondenterna lämpliga för undersökningen är främst att de uppfyller kriteriet av att vara en chef eller ledare i sitt yrke men även att de är ledare för minst 50 personer. Respondenterna är allt från ekonomichefer, rektorer, direktörer och utvecklingsledare.

Intervjuerna bygger på fullständig anonymitet. Det innebär att inga namn presenteras i uppsatsen. Min metod för presentationen av resultaten är att istället döpa respondenterna till MR1, 2, 3, 4 samt KR1, 2, 3, 4, 5, 6 Förkortningen MR1,2,3 osv. står för manlig respondent nummer ett, två, tre osv. och KR1,2,3 står då självklart för kvinnlig respondent 1, 2, 3 osv.

Respondenternas åldrar varierar. Av de 10 intervjuade cheferna/ledarna blev medelåldern 52 år. Den äldsta respondenten var 59 år och den yngsta var 46 år. Vilket påvisar en variationsbredd, alltså skillnad mellan det högsta och lägsta värdet i fördelningen, med siffran 13 (Teorell & Svensson, 2007:118). Ett utdrag från SPSS finns presenterat i Bilaga 3 där jag genomfört en deskriptiv analys av respondenternas åldrar i detta utdrag presenteras även standardavvikelsen. Standardavvikelsen blev 4,7. Standardavvikelse är ett specifikt mått på storleken kring den typiska avvikelsen från medelvärdet (Ibid.).

## 3 Teori

Till min studie har jag valt att använda mig av teorier kring hur man kan förstå ledarskapssituationen i organisationer. Teorierna som presenteras är ledaregenskaper och ledarstilar. Teorierna kommer ligga till grund för intervjufrågorna, som ska besvara frågan om det finns skillnader mellan de manliga respektive de kvinnliga cheferna inom Lunds kommun.

### 3.1 Ledaregenskaper

Utifrån vad forskningen presenterat kan chefsrollen skådas som ett utpräglat exempel för en position som angetts av män, och som skapats för att passa de förhoppningar och erfarenheter som är slutna till den manliga genusidentiteten (Avotie, 1998:49). Könskategoriseringen av rollen som chef gör positionen mindre tillgänglig för kvinnor än för män (Ibid.). Begrepp som manligt och kvinnligt ledarskap aktualiserar frågor om likheter och olikheter. I praktiken kan de tolkas som biologiska egenskaper samt en inlärd brist, en inlärd fördel samt en social och kulturell konstruktion (Höök, 2001:39).

Det kvinnliga ledarskapet konstrueras utifrån en föreställning om könen som komplementära och genom sedvanliga föreställningar om kvinnlighet (a.a:40). Om många arbetsgivare grundar sina förväntningar på att manliga och kvinnliga chefer är olika bidrar det till ett effektivt hinder för kvinnor att konstruera ett ledarskap och få möjligheten att utöva det (Ibid.). De som argumenterar kring att män och kvinnor skiljer sig åt när det kommer till ledarskap är forskare inom "Women In management (WIM)" – litteraturen. Ett av de största namnen inom det området är Rosabeth Moss Kanter som skrev boken *Men and Women of the corporation* 1977 med forskning kring män och kvinnor inom organisationer i USA.

Nedanför presenteras de mest applicerade värdena som tillskrivits manliga respektive kvinnliga chefer inom organisationer.

I en stereotypisk föreställning av maskulinitet betonas värden som "hård, torr, opersonlig, objektiv, explicit, utåtriktad, handlingsorienterad, analytisk, dualistisk, lineär, rationalistisk, reduktionistisk och materialistisk" (Hines 1992:328). Enligt forskaren Wells studie 2001 briljerar män på följande områden inom organisationer:

- Analysera komplexa problem och identifiera relevant information.
- Anpassa sig till nya situationer för att uppnå mål.
- Behålla personal och hålla en låg personalomsättning.
- Ha ett realistiskt och objektiva perspektiv.
- Kontrollera sina känslor väl under stress och missämja.

(Wells, 2001)

De typiskt feminina värdena som föreställning om kvinnor är följande: ”ömsesidigt beroende, samarbete, mottaglighet, införlivning, accepterande, medvetenhet om mönster, helheter och kontexter, känslomässig ton, omvårdande, empatisk, känslig och medlidande” (Marshall 1993:124).

I forskningen som Wells gjorde 2001 presenterade han även de kompetensområden som kvinnorna briljerade i. Dessa är följande:

- Ha den högsta uppmätta kompetensen.
- Hålla under- och överordnade underättade om utvecklingen.
- Uppnå resultat och målsättningar; slutföra projekt.
- Vara noggranna med detaljer kombinerat med en helhetssyn på problemet.
- Ge tydlig information till underordnade om deras uppgifter.

Inom organisationsvärlden är det viktigt att ha personliga egenskaper som bidrar med insikt och förståelse för hur arbetet fungerar. Olika författare har talat om olika personliga egenskaper som är relevanta för ledande befattningar. Dessa egenskaper är oberoende för person och situation, och skall ses som en riktlinje för att kunna bemästra ledarskapsrollen.

Enligt forskaren Gary Yukl är teorierna kring egenskaperna uppdelade genom att omfatta: Självförtroende, maktorientering, kontrollorientering, känslomässig mognad och förändringsvilja (Yukl, 2006). Dessa presenteras mer utförligt nedan.

### 3.1.1 Självförtroende

När författarna talar om *självförtroende* bygger det på flera saker. De börjar med att definiera uppgiftsspecifikt självförtroende vilket innebär att personer tror att de kan klara av att lösa aktuella problem och uppgifter i arbetet (Ibid.) Graden av uppgiftsspecifikt självförtroende påverkar både vilka uppgifter en person väljer att engagera sig i, hur stor insatsen är för att kunna lösa den samt vilka resultat personen kommer fram till. Det uppgiftsspecifika självförtroendet är under ständig förändring, och förändras mest genom egna erfarenheter och av observationer av andra individer (Ibid.)

Den mer allmänna och den vanligaste definitionen av självförtroende är en allmän tro på den egna förmågan som man har och de nya färdigheterna som man under sin levnad kommer i kontakt med (Ibid.).

Yukl presenterar även i sin bok *Leadership in Organizations* att studier visar att personer med tillräckligt högt självförtroende klarar följande saker bättre än de med lägre självförtroende:

- Ta sig an svårare uppgifter och ställa upp mer utmanande mål
- Ha höga förväntningar på sig själv och andra
- Vara mer drivande för att nå svåra mål och se hinder som utmaningar
- Öka andra involverade parter vilja att bidra med den insats som behövs (a.a:190)

Den enkla slutsatsen kring självförtroende som författarna framställer är att utan tillräckligt självförtroende är en ledare mer villig att uttrycka stark osäkerhet och uppföra sig osäkert i turbulenta lägen (Ibid.).

Brister ledarens självförtroende bidrar det till att urholka personens förmåga att skaffa sig nödvändig inverkan och legitimitet över organisationer.

### 3.1.2 Maktorientering

Det krävs ett positivt och professionellt förhållande till makt för att kunna påverka sina medarbetare i rätt riktning. Yukl skiljer mellan två maktorienteringsfält; det personliga och det sociala. Personer med *personlig maktorientering* tillämpar makt för att fylla sina egna personliga behov inom organisationen. De arbetar ständigt för att dominera andra och behålla sin auktoritet för sig själv. Använder individer social maktorientering används makt till något som kan vara positivt för alla inblandade i organisationen (Yukl, 2006:193f). Ledare som applicerar den *sociala maktorienteringen* i sitt arbete skaffar sig makt genom ett effektivt beteende i form av demokratiska former av ledarskap. Det Yukl menar är att den sociala maktorienteringen är konstruktiv och bidrar till förståelse och utveckling för hela gruppen kring arbetsprocesser.

### 3.1.3 Kontrollorientering

Den tredje egenskapen som författarna presenterar är *kontrollorientering*. Kontrollorientering berättar hur man ser på de egna möjligheterna att påverka och kontrollera saker som inträffar inom organisationen.

Författarna skiljer mellan intern och extern maktorientering. De individer som anser sig själva vara *internt orienterade* uppfattar att de själva har stor kontroll över situationer som uppstår och kan själva vara med och påverka utfallet av det inträffade. De *externt orienterade* är en motsats. De har mindre tilltro till sina möjligheter att kunna påverka situationer. Forskning tyder på att ledare som är internt orienterade i många fler fall än de externt orienterade tar större initiativ för att upptäcka och lösa problem, tar mer ansvar för sin egen insats i arbetet kring situationen och till sist är de mer framtidsinriktade i sitt arbete (a.a:190).

### 3.1.4 Känsломässig mognad

För att definiera *känsломässig mognad* kan man applicera det till personer som inte lider av några psykiska problem och har en starkare mognad över sina känslor (a.a:191). En ledare med ett stabilt känslotillstånd har ett starkt medvetande i förhållandet till sina starka och svaga sidor i sitt arbete som ledare. Individer med hög känsломässig mognad har hög grad av självkontroll, är mindre självcentrerande och sluter sig inte i svåra situationer på samma sätt som personer med en låg känsломässig mognad (Ibid.).

### 3.1.5 Förändringsförmåga

Till sist presenteras *förändringsförmåga*. I en organisationsvärld som ständigt blir mer kaotisk och utvecklande är egenskapen att klara av förändringar av hög betydelse för att klara av en ledarroll. Dagens organisationer arbetar ständigt med

nya mål och uppdrag som skall bidra till vidare utveckling. Det är absolut en av de viktigare egenskaperna som en ledare förväntas ha och bemästra i en ledarroll.

## 3.2 De klassiska ledarstilarna

I min studie används ledarstilar för att kunna se på likheter och skillnader kring respondenternas svar i intervjuerna. Ledarstilar är de beteendemönster, alltså de olika sätt som chefer och ledare utövar sitt ledarskap på (Bruzelius & Skärvad, 2004:370).

De olika ledarstilarna som presenteras i denna uppsats är först de klassiska ledarstilarna som är: auktoritärt, låt gå, demokratiskt och det karismatiska ledarskapet. Efter en redogörelse av de klassiska ledarstilarna presenteras även individ- och uppgiftsorienterat ledarskap samt situationsanpassat ledarskap.

### 3.2.1 Auktoritärt ledarskap

En auktoritär ledare tycker att den är självständig, samtidigt som de anställda kan tycka att personen i fråga är en sträng auktoritär ledare som styr med järnhand och som inte tål att någon sätter sig upp emot den (Rubenowitz, 2004:130). Detta synsätt kring ledarskap grundades i början av 1900- talet. Det användes främst för att ledaren skulle fastställa de underordnades målsättning samt arbetsmetoder med avsikt att nå högsta möjliga produktivitet och verkningsgrad i organisationen (Ibid.). Styr ledaren organisationen genom auktoritärt ledarskap sker delegering av arbetsuppgifter och den allmänna kommunikationen genom en uppifrån och ner konstruktion (Bruzelius & Skärvad, 2004:372).

Auktoritärt ledarskap kretsar enbart kring ledaren, som beslutar allt efter sin egen uppfattning utan att bli påverkad av de resterande inom organisationen. Ledaren som styr auktoritärt är som tidigare nämnts väldigt resultatinkriktad och fungerar främst som en person som förmedlar mål och beslut kring organisationens verksamhet. Den auktoritära ledaren utmärker sig genom att den styr med järnhand, bestämmer, ger order, kontrollerar de anställda och har krav på att veta absolut mest inom organisationen oberoende av personalens lärdomar och kunskaper (Lennér-Axelsson & Thylefors, 2005:104).

### 3.2.2 Låt- gå ledarskap

Låt gå ledaren bedriver i själva verket inget specifikt ledarskap, utan är väldigt otydlig och passiv i sitt arbete (a.a:107). En låt- gå ledare deltar så gott som inte alls i de anställdas arbete och har väldigt dåligt engagemang i organisationen. Denna typ av ledare uppträder på ett alltför passivt vis i sitt ledarskapsarbete, den sätter inte upp gränser, mål och lämnar inga klara besked till sina medarbetare (Ibid.).



Låt- gå ledaren har en dålig vana att kunna skjuta upp problem till framtiden och hela beslutsfattandet blir en långsam historia (Ibid.). Denna ledare saknar helt enkelt motivation och glädje för att klara av uppgiften som ledare.

### 3.2.3 Demokratiskt ledarskap

Det demokratiska ledarskapet, eller det flexibla ledarskapet som det även kallas präglas av maktodelning och medinflytande i organisationen (a.a:109).

Den tidigare forskningen kring ledarstilar har fastställt att den demokratiska ledarstilen generellt sett är den mest effektiva stilen att applicera till ledarskap och appliceras oftast inom ledarskapsarbete (a.a:111). Den demokratiska chefen lyssnar noggrant på hela organisationens synpunkter och påverkas gärna av dem för att kunna utveckla organisationen i rätt riktning. Ledaren fokuserar helt på organisationens bästa, och struntar i sina personliga behov, popularitet och ett auktoritärt styre. En demokratisk ledare innehar oftast väldigt många goda ledaregenskaper som en hög social förmåga och en stor insikt i arbetsområdet (a.a:109). Organisationsklimatet präglas av prestigelöshet, i form av att chefen kan stå för de fel och misstag den gör. Det bidrar till att ett misstag inte direkt innebär katastrof för organisationen. Istället försöker ledaren tillsammans med de anställda lösa problemet på bästa sätt.

Den demokratiska ledaren tar sina avgöranden efter verksamhetens krav och skiljer sig från den auktoritära ledaren som i princip alltid tar enväldiga beslut.

### 3.2.4 Karismatiskt ledarskap

Den karismatiska ledaren är en person som briljerar med att kunna engagera och väcka positiva känslor inom organisationen (a.a:112).

Ordet *karisma* betecknar en individs personliga charm och formades av sociologen Max Weber för att kunna framställa personliga egenskaper som ger makt och att kunna påverka andra människor. Karisman i sig är en klar tillgång hos ledare som är mogna och har en förmåga att kunna se till hela organisationens bästa.

Vid en krissituation är den karismatiska ledarens roll att framstå som den som ska rädda arbetsgruppen, skapa stabilitet i tillvaron, finna nya arbetsmetoder eller helt enkelt veta mest (Ibid.). Om en organisation går på halvfart, och saknar engagemang kan en karismatisk ledare vara den kick som organisationen behöver för att komma på fötter igen (Ibid.).

## 3.3 Individ och uppgiftsorienterat ledarskap

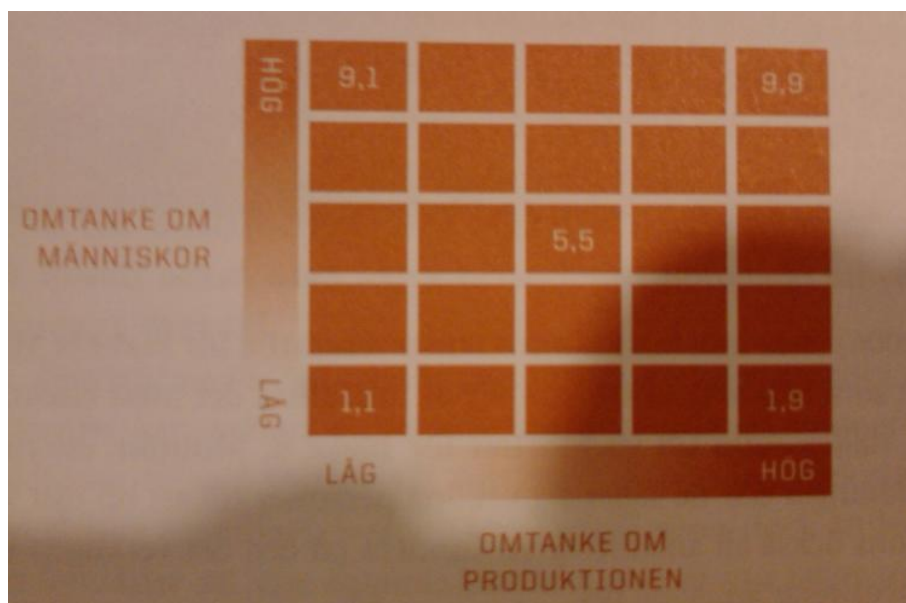
En ledare kan definieras med utgångspunkt i hur individ och uppgiftsorienterad den är. Synen kring individ- och uppgiftsorienterat ledarskap växte fram kring ledarskapsforskning kring flertalet amerikanska universitet under -50 talet (Bruzelius & Skärivad, 2004:370).

En ledare som prioriterar det individorienterade ledarskapet har ambitioner att skapa respekt, värme, vänskap och ett förtroende till de övriga inom organisationen (a.a:371).

Den uppgiftsorienterade ledaren har fokus på att i första hand precisera för de anställda hur en uppgift ska utföras och hur samarbetet ska utformas för att på effektivaste vis lösa den (Ibid.). Är du en uppgiftsorienterad ledare är du främst inriktad på produktion, och på att nå fram till målet med sin uppgift. Är du däremot personinriktad så inriktar du dig mer på medarbetarna och ser till att de mår bra för att på så vis skapa resultat. Författarna Brunzelius & Skärvad presenterar en matris i sin bok *Integrerad Organisationslära*. Figur 2 visar hur kombinationerna fungerar:

Individ- inriktning	Hög	Ledaren fokuserar i första hand på relationer och att tillfredsställa de anställdas behov och i andra hand på arbetsuppgifterna och samarbetets struktur.	Ledaren skapar meningsfull struktur åt både arbetsuppgifter och samarbete, och samtidigt tillfredsställs individernas behov.
	Låg	Ledaren klarar inte att strukturera arbetsuppgifter och samarbete och lägger liten vikt vid de anställdas behov.	Ledaren lägger stor vikt vid att strukturera arbetsuppgifter och samarbete men mindre vikt vid de individuella behoven.
		Låg	Hög
		<b>Uppgiftsinriktning</b>	

Figur 2. Individ och uppgiftsorienterat ledarskap



Figur 3. Blake & Moutons ledarraster

I figur 3 presenteras Blake och Moutons modell som de kallar ledarrastret. Genom att koppla samman dimensionerna, som de benämner med omtanke om människor respektive produktion, identifierar de fem huvudsakliga typer av ledarbeteendet (Forslund, 2009:271). Dessvärre lyckades jag inte få tag i original boken av Blake och Mouton. Men jag lyckades finna en bra förklaring i Magnus Forslunds bok *Organisering och ledning*.

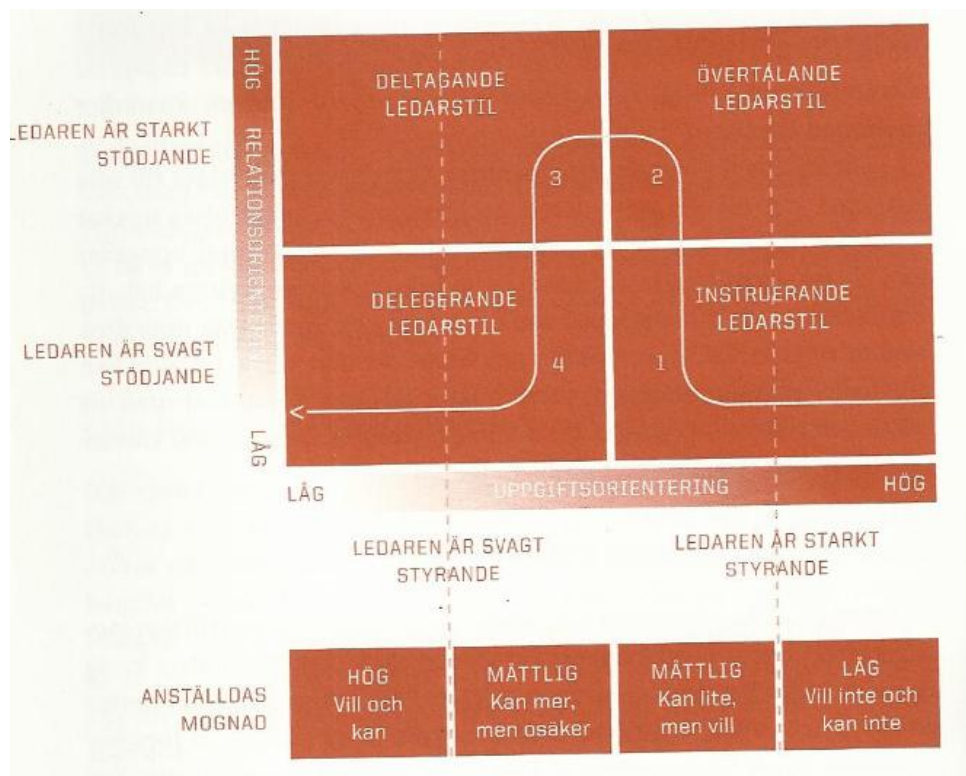
Man förstår genom att läsa i figur 1 hur de olika typerna av ledarbeteende får sitt uttryck. I figur 2 kallas ledaren som får höga poäng på båda dimensionerna "hög-hög ledare" (Ibid.).

För att förklara figur 2 går det ut på att 1.1, nere i vänstra hörnet är det sämsta ledarbeteendet. Det är lika med att ledaren avsäger sig sitt uppdrag (Ibid.). När omtanken kring de anställda är hög, alltså vänstersidan av figur 2 men låg vad gäller produktionen är ledaren en så kallad 9.1-ledare. Denna ledare är en social och trevlig individ som ser till att hela arbetet i organisationen känns som en fest. Motsatsen till denna ledare är en 1.9- ledare som inte bryr sig om de anställda utan enbart kring uppgifterna. Den ledaren är en typisk auktoritär ledare som prioriterar resultat och orderbegäran. Enligt modellen är 9.9- ledaren den ledaren med bäst beteende ("hög-hög" ledaren). 9.9 – ledaren skapar god sammanhållning inom organisationen och engagerar alla medarbetare så de arbetar målinriktat och med nöje. Den ledaren är ett bra exempel på en demokratisk ledare, som inkluderar hela arbetarkåren för att uppnå bäst resultat. Mitt emellan ledare är den så kallade 5.5 – ledaren. 5.5 – ledaren utmärker sig varken som en bra eller dålig ledare, vilket kan kopplas till låt gå ledaren som har en nonchalant attityd till sin roll som chef.

Det går självklart att kritisera denna modell där det enbart finns två dimensioner, och fundera kring om en 9.9- ledare alltid är den bästa inom organisationsvärlden. Min uppsats ämnar dock inte att undersöka den frågan.

### 3.4 Situationsanpassat ledarskap

Inom det situationsanpassade ledarskapet försöker forskare identifiera några typsituationer och därefter kopplat ledarbeteenden som är mest effektiva i respektive situation (Forslund, 2009:273). Dessvärre lyckades jag inte få tag i original källan av Hersey & Blanchard *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (1977), men Forslund presenterar i sin bok att deras ledarskap innebär att ledarstilen skall anpassas efter medarbetarnas personliga mognad (Forslund, 2009:274). Enligt författarna finns det fyra ledarstilar att välja mellan, beroende på om man är hög eller låg på uppgifts eller relationsorienteringen. När författarna talar om personlig mognad relaterar de till i vilken utsträckning medarbetaren har förmågan, viljan och självförtroendet att utföra en specifik uppgift (Ibid.). I figur 4 nedan presenteras de fyra graderna av mognad.



Figur 4. Situationsanpassat ledarskap enligt Hersey & Blanchard 1988

Figuren ska avläsas med början i det högra hörnet. Man går från en instruerande ledarstil till en delegerande ledarstil. Den instruerande ledarstilen går ut på att ledaren tydligt styr arbetet och talar om vad som behöver göras och på vilket vis det ska göras. När ledaren går över till en övertalande ledarstil ska ledaren förklara, klargöra, övertyga och sälja in arbetet till hela organisationen. Ledaren måste i den övertalande ledarstilen vara väldigt relationsorienterad för att kunna bygga upp ömsesidighet och samarbete. Vid den deltagande ledarstilen har ledaren ett starkt stöd. Men de anställda får jobba väldigt mycket på egen hand. När de anställda kan och vill arbeta självständigt kan ledaren övergå till den fjärde ledarstilen som är den delegerande.

## 4 Analys

I denna del av uppsatsen kommer resultaten från intervjuerna presenteras. Varje fråga förklaras för att försöka förklara frågans relevans för studiens syfte och för läsaren.

Varje fråga ifrån intervjuguiden kommer skrivas ned, och en förklaring av den frågans innebörd till studien förklaras. Analysverktyget har två dimensioner och dessa är presenterade som ledarstilar och ledaregenskaper. Frågorna 3, 4, 5, 6 är till för att undersöka respondenternas ledarstilar medan 2, 7, 8, 9 är till för att undersöka vilka egenskaper som männen respektive kvinnorna applicerar i sitt ledarskap. Den första frågan syftar till att reda ut frågan kring ledarskap och chefskap, eftersom begreppen är svårtolkade. Alla frågor i intervjuguiden är konstruerade med hjälp av mitt teoriavsnitt.

### 4.1 Intervjuresultat från respondenterna

***De inledande frågorna: Vad har Du för utbildning? Hur länge har Du arbetat som chef/ledare i hela ditt arbetsliv?***

Frågorna ställs för att se om det finns ett mönster kring vilka utbildningar som dominerar för chefer inom förvaltningsverksamheterna. Det är en fråga som enkelt kan summera de manliga respektive de kvinnliga respondenternas likheter och skillnader i form av utbildning. Varför är det då viktigt med en utbildningsfråga? Inom tidigare forskning presenterar många forskare att män tenderar att utbilda sig inom tyngre ämnen som ingenjör- och ekonomutbildningarna. Kvinnor däremot kan ha olika spår där läraryrket och sjukvårdsutbildningar dominerar (Wahl, 2003). Utbildningar som respondenterna har genomfört är pol.mag. lärarutbildningen, fil.kand. i historia, geologi, religion. Deras plats som chef/ledare inom kommunen är i symbios med deras utbildning. Det är alltså en stor skillnad mellan alla respondenter eftersom de är verksamma inom olika områden i förvaltningen.

Frågan kring hur länge respondenten har varit verksam som chef/ledare i sitt arbetsliv är ställd för att se hur genomsnittsåldern ser ut av tidigare erfarenheter som ledare.

MR1 = 25 år

MR2 = 2 år

MR3 = 30 år

MR4 = 23 år

MR5 = 16 år

KR1 = 15 år

KR2 = 25 år

KR3 = 15 år

KR4 = 25 år

KR5 = 13 år

De flesta av respondenterna har varit verksamma i mer än 10 år och en av dem har varit ledare i 30 år. En av respondenterna urskiljer sig, med att enbart ha varit ledare i 2 år. Det är varierande nivå på respondenternas tid som ledare i deras arbetsliv.

## Ledarskapsfrågor med fokus på ledaregenskaper och ledarstilar

### **1. Vad är skillnaden mellan att vara en ledare och en chef, och vad är du?**

Frågan ställs för att reda ut begreppen chef och ledare ytterligare. Dessa begrepp är mångtydiga och respondenternas svar bidrar till högre insikt i hur man kan förstå och använda begreppen.

MR1 menar att begreppet chefskap är något man innehar, det är en utmärkelse. Ledarrollen däremot är något man förvaltar i sitt arbete, och det sätts ständigt på prov (MR1). Några av respondenterna menar även att chefskap har med beslutsfattande att göra och att ledarskap har med hur arbetet inom organisationen fungerar och utvecklas. Alla respondenter påstår att det finns en skillnad mellan begreppen. De menar att chefer styr medan ledare utvecklar och leder sina anställda mot målen. MR1 presenterar sin definition av chefskap samt ledarskap på följande vis: *"Chefskap är något man får på pappret, då känns det som man är chef. Ledare är något man förvärvar, det är något man får av andra"*. En annan av de manliga respondenterna menar: *"att chefen har det formella ansvaret, ekonomiskt ansvar i form av att forma budget och lönesättning"* (MR5). Ledaren visar vägen och står för uppföljning. Utifrån den definitionen jag presenterar i centrala begrepp kring chefskap och ledarskap är en väldigt nära den beskrivningen: *"Begreppet ledare gillar jag mer. Är allergisk mot hierarkier. Försöker undvika auktoritet. Chefskap var något man använde sig av förut, där det fanns en tydlig hierarki."* (MR4). En av de kvinnliga respondenterna formulerar sig på liknande vis:

*"Chefen är mer auktoritär medan ledaren leder och får med sina anställda"* (KR3). En annan kvinnlig respondent formulerar sig så här: *"Vilken titel man har är kanske inte det viktigaste, utan hur man leder"* (KR2). KR4 konstaterar direkt att: *"Jag är chef"* (KR4). *"Jag är en avdelningschef, och skillnaden är att ledarna oftast har flera överordnade, dock har ledare även ett stort ansvar. Men det skiljer inte mycket i ansvar mellan chefer och ledare, men oftast har en chef inte lika många över sig, och är man chef har man fler befogenheter i form av ekonomisk beslutsfattning"*(KR4).

Efter att ha intervjuat alla respondenter blir min slutsats efter analyserandet av deras svar att ledarrollen är viktigare och mer betydande än chefsrollen. Dock krävs det ibland ett chefskap genom att peka med hela handen och konkret fastställa ett beslut eller en förändring. Här presenterar respondenterna ett överensstämt svar mellan könen. Det går även att finna många likheter med det jag presenterar i kapitel 1.5.1 Chefskap och ledarskap.

### **2. Vad är speciellt med Ditt ledarskap, och vilka för- och nackdelar har det?**

Frågan är utformad för att ge mig ett svar på vilka ledaregenskaper och ledarstilar respondenterna har eller tillämpar i sitt arbete. Det är även en högst öppen fråga som respondenterna kan tolka på flera vis.

Respondenterna har olika inställningar till vad som är speciellt med deras ledarskap. Men en majoritet av dem betonar vikten av att kunna kommunicera, att vara ärlig och öppen samt att kunna samarbeta. En manlig respondent menar: *"att han aktivt försöker hjälpa folk som behöver hjälp inom organisationen"* (MR2). En annan av de manliga respondenterna berättar: *"jag ser mig själv som en möjliggörare, arbetar med alla inom organisationen och agerar som ett bollblank"* (MR5). MR5 fortsätter och beskriver att hans tydlighet brister i hans ledarskap. Men det är ytterst viktigt med tydlighet nämner han. MR1 beskriver sig själv som: *"Jag är väldigt mycket för att leda tillsammans, och gillar att diskutera"*

*fram saker genom att lyssna in allas idéer och tankar". MR4 berättar om sitt ledarskap på följande vis: "Gör du inga fel, gör du för lite. Man ska våga satsa, man ska även stötta medarbetarna i med och motgångar. Våga satsa och ge allt. Jag är inte för att man ska lämna över sitt ansvar kring ledarskapet"(MR4).*

KR4 presenterar att hon försöker kommunicera och hela tiden förbättra sin retoriska förmåga på olika nivåer. Hon försöker vara rak och tydlig, *"som chef måste man vara väldigt rak. En nackdel jag har är att jag kanske tar på mig lite för mycket"* (KR4). KR3 menar följande: *"jag försöker se väldigt positivt på förändringar och älskar att effektivisera saker, man behöver vara lite lat för att bli effektiv, men det menar inte att jag är lat på det viset."* *"Mina nackdelar är att jag förmodligen är alldeles för snäll"* (KR3). Den här frågan presenterar inga större skillnader mellan könen, utan respondenterna av de olika könen svarar väldigt lika på frågan.

### ***3. I din ställning som chef/ledare har du en viss maktposition. På vilket sätt applicerar Du Din maktposition inom organisationen?***

Ledarskap och makt går hand i hand. En ledare har en befogad maktposition inom sin organisation. Frågan ämnar påvisa hur cheferna/ledarna förbrukar sin maktposition i sitt ledarskap.

Respondenterna ger ett klart svar på frågan. Majoriteten av respondenterna anser att ett auktoritärt ledarskap inte leder till en god organisation. Utan ett samarbetande och inkluderande ledarskap är det som organisationen vinner på i längden. En av respondenterna menar att *"man har en makt i frågor kring att sätta löner, semesterdagar och liknande. Vissa mål och uppgifter måste göras och då har man makten att delegera ansvaret"* (KR1). En annan av de kvinnliga respondenterna menar: *"att man måste vara tydlig med vad organisationen står för"* (KR2). En av de manliga respondenterna uttrycker sin åsikt kring frågan genom att säga: *"Jag kan förändra, beroende på vad folk behöver och vill utveckla inom organisationen. Jag ska sätta upp ramarna som sedan skall följas för projektet"* (MR4). En annan av de manliga respondenterna beskriver det som att: *"Det gäller att bevisa vad jag står för och att medarbetarna vet vart vi ska. Jag tror på värdestyrning, att man styr med värderingar"* (MR5). *"Jag försöker nog inte missbruka den utan försöker ta med mig mina medarbetare och deras behov, och föra ett resonemang i ledningsgruppen, där jag då försöker ta plats och berätta om våra behov"* (KR4). Den här frågan ger mig som forskare en god bild över vilken typ av ledarstil respondenterna applicerar i sitt arbete. Den auktoritära ledarstilen bortprioriteras för att istället använda sig av den demokratiska ledarstilen. Här är de manliga respektive de kvinnliga respondenterna överens om vilken stil som är den optimala inom ledarskapsarbetet, den demokratiska.

### ***4. Inom ledarskapsforskning talar man om kontrollorientering. På vilket sett kontrollerar Du din organisation samt dina medarbetare?***

Frågor kring kontroll är nästan lika självklara som frågor kring makt. Kontroll kan vävas in i maktbegreppet. Frågan kan anses vara väldigt riktad och rakt på sak. Men respondenterna svarade utförligt på frågan och var beredda att diskutera. Frågan hjälper mig att lättare kunna förstå vilken ledarstil och vilka ledaregenskaper som respondenterna tillämpar i sitt arbete. Frågan besvarar även vilken självkontroll respondenterna har över sitt ledarskap, som är en teori som presenteras i mitt teoriavsnitt.

Frågan har majoriteten av respondenterna analyserat och besvarat på liknande vis. De nämner att det gäller att stötta och vara engagerad i sin ledarroll för att de anställda ska bidra till målsättningen inom organisationen. Här instämmer de flesta att en hårt kontrollerande roll inte är eftersträvansvärt. Det är intressantare att styra med hjälp av de övriga anställda, för att uppnå resultat.. En av de manliga respondenterna uttrycker sig på följande vis kring frågan: *"Jag försöker finnas till dagligen och lyssna på mina medarbetare. Vi jobbar efter mål och stämmer av hur det går för de anställda. Jag försöker ta del av synpunkter som förmedlas till vår förvaltning. Öppna dörrar är viktigt!"* (MR4).

En av de kvinnliga cheferna/ledarna berättar om hur hon ställer sig till frågan genom att formulera sig på följande vis: *"Jag är en superkontrollfreak i grunden, men försöker kontrollera mig själv och hålla mig på en rimlig nivå. Försöka skapa tillit och genom förtroende inte behöva kontrollera."* (KR3).

Likt fråga 3 får jag som forskare en god inblick i vilken ledarstil som respondenterna väljer att arbeta med. Som tidigare nämnts är det den demokratiska ledarstilen som är den eftersträvansvärda bland alla deltagande respondenter.

##### ***5. Självförtroende är ett begrepp som uppkommer inom ledarskapsforskningen. Vad betyder självförtroende för Dig? Och vilken nivå av självförtroende har Du?***

Frågan är utformad för att se om de manliga respektive kvinnliga respondenterna skiljer sig i frågan kring självförtroende i sitt ledarskap.

Begreppet är betydande inom ledarskapsforskningen, men även i samhället överlag. Självförtroende är som jag tidigare nämnt ett mångfacetterat begrepp. Respondenterna har diskuterat kring självförtroendets roll för en ledare. För att uppnå ett optimalt ledarskap är självförtroendet en grundfaktor enligt många forskare. Det är användbart vid beslutsfattande och kring förändringar inom organisationen.

De manliga respektive de kvinnliga svaren är väldigt lika. En kvinnlig respondent svarar följande: *"Det är viktigt med självförtroende. Man måste veta vilka svagheter och vilka styrkor man har som ledare"* (KR3). Alla kvinnor erkänner att de har en hög nivå av självförtroende i sitt arbete som chef/ledare. Två av de kvinnliga ledarna beskriver att deras självförtroende skiftar i olika situationer. *"Självförtroendet varierar i olika situationer, vissa saker är man bättre på än andra. Vissa utmärkelser ger mig som chef ett högre självförtroende"* (KR1).

KR4 uttrycker sig på följande vis när vi talar om självförtroende: *"Jag har nog ett ganska högt självförtroende, men jag är gammal, är 55 år och det växer ju med åren, och man lär ju känna sig själv och det jag gör tror jag på"* (KR4).

En av de manliga cheferna/ledarna valde att uttrycka sig på följande vis: *"Alla chefer bör ha ett högt självförtroende. Man måste veta vem man är, även fast det kan vara svårt att precisera måste man ha en någorlunda insikt"* (MR1). En annan manlig respondent följer samma spår och berättar: *"Om man inte känner sig själv, kan man inte känna andra och leda de på rätt väg i organisationen. Självförtroende är viktigt, om det fanns en 10 gradig skala skulle jag ligga på en åtta"* (MR5). Analysresultatet kring denna fråga påvisar att de medverkande respondenterna anser att en hög nivå av självförtroende är optimalt för att utöva ledarskap. Här är alltså de manliga respektive de kvinnliga respondenterna



överens om att ett högt självförtroende är bra för ledarskapet, men det får inte bli för högt. Då kan det påverka medarbetarna och ens roll som chef negativt.

**6. Inom organisationslivet kan förändringar vara aktuella. Hur påverkas Du av förändringar inom Din organisation? Och hur kan man definiera en god/sämre förändring inom organisationen?**

Genom ovanstående fråga försöker jag urskilja hur respondenterna ställer sig till förändringar inom sina respektive organisationer. Frågan presenterar hur respondenterna definierar en god respektive sämre förändring inom organisationen. Alla organisationer genomgår förändringar på olika vis. Det är av stor vikt att undersöka hur chefer/ledare ställer sig till förändringar för att förstå deras ledarskap.

De flesta av respondenterna svarar på liknande vis. Det är viktigt att informera och presentera förändringen för medarbetarna. Visst kan vissa beslut vara tuffare att driva igenom, och där det inte finns lika stort stöd. Då menar en kvinnlig respondent att: *”det är viktigt att kunna peka med hela handen och vara rak och ärlig med vad förändringen kommer betyda för organisationen”* (KR2). KR4 menar att: *”det sker ju förändringar hela tiden, det gäller att hänga med. Och försöka få alla att förstå att vi måste ändra oss för att hänga med”* (KR4).

De manliga respondenterna håller samma linje som kvinnorna med att förändringar bäst drivs igenom med fullt stöd. En av de manliga respondenterna menar att: *”han har lätt att ta förändringar, men jag är inte känd för att driva igenom dem. I ett tidigare arbete var jag med om organisationsförändring efter organisationsförändring. Det är inte att eftersträva, och jag förändrar enbart då det är nödvändigt för organisationen”* (MR4).

En annan manlig respondent menar att: *”förändringar pågår ständigt inom organisationer. Men ju högre upp i hierarkin man befinner sig desto lättare är det med en förändring”* (MR5).

Svaren från respondenterna tyder på att det är viktigt att driva igenom förändringar som de flesta är med på. Ibland måste en ledare/chef driva igenom en förändring som inte är populär hos majoriteten av de anställda. Då är det viktigt att kunna stå på sig och bevisa och förmedla vikten av vad förändringen kommer betyda för organisationen. Här kopplas självförtroende in och bevisar sin betydelse för ledarskapsarbetet. Dock ser man inte en större skillnad mellan de manliga respektive de kvinnliga respondenternas svar.

**7. Vad krävs för att bli en väl ansedd chef/ledare inom organisationsvärlden?**

Frågan är utformad för att redovisa vilka ledaregenskaper en chef/ledare måste tillämpa för att få god respons för sitt arbete. Svaret på frågan ger mig som forskare en bättre inblick i vilket ledarskap som respondenten i fråga agerar utifrån. Det i sin tur ger mig även mer information om respondentens ledarstil och ledaregenskaper.

En av respondenterna är snabb och svarar att social kompetens är nyckeln till ett optimalt ledarskap: *”Man måste ha en god social kompetens, kunna anpassa sig till den man talar med och kunna lyssna på vad den har att säga”* (MR4). Lyssna är en egenskap som många av respondenterna nämner. MR1 beskriver det på följande vis: *”lyssnade, tillmötesgående, tydlig kan också vara bra så man inte missuppfattas, det är viktigt att kunna ta till sig vad medarbetarna säger för att kunna utveckla verksamheten”* (MR1). En av respondenterna beskriver *”vikten av en god kunskap om verksamheten, samt att man skall försöka vara en förebild för*

medarbetarna – vara stöttande och engagerad” (KR3). De flesta av respondenterna är överens om att det är viktigt att vara kunnig inom sitt område, vara tydlig och kunna samarbeta med sina anställda. Här skiljer sig inte respondenternas åsikter sig åt på något större vis.

### **8. Inom ledarskapsforskningen är frågan om män och kvinnor som chefer väldigt aktualiserad. Könen man och kvinna finns, men finns det ett manligt respektive kvinnligt ledarskap?**

Teoriavsnittet i uppsatsen redovisar stereotypa ledaregenskaper som tillskrivs män och kvinnor. Finns det ett kvinnligt och ett manligt ledarskap? Det kan ses som en känslig fråga att svara på, men respondenterna har delade meningar kring frågan.

En del av respondenterna säger att det finns ett manligt respektive kvinnligt ledarskap, och de övriga slår fast att detta är en myt. Det är dock en blandad åsikt mellan könen, och det går inte att se ett samband kring hur kvinnorna respektive männen svarar. Det finns olika åsikter kring frågan hos båda könen.

En av de kvinnliga respondenterna svarar att: ”kvinnor är empatiska och mjuka i sitt ledarskap medan männen är tuffare och klarar av att styra med hela handen” (KR4). En annan av de kvinnliga respondenterna kommer in på kvotering kring frågan och presenterade hennes syn kring kvotering:

”Jag tror inte på kvotering. Jag skulle aldrig ta ett jobb för att jag är kvinna. Det som är viktigast vid en anställning är kompetensområdet, det ska alltid vara det högst prioriterade” (KR3).

MR1 menar att det inte finns två olika typer av ledarskap: ”Man kan påstå att det finns det, att många kvinnor blir män, men jag kan inte se någon skillnad” (MR1).

Dock påpekar respondenterna som inte tror på ett manligt respektive kvinnligt ledarskap att mannen har blivit en normfigur för ledarskap. En av respondenterna svarar med att säga:

”Men det finns ju olika typer av män och olika typer av kvinnor, vissa män kan ha många kvinnliga egenskaper, och vissa kvinnor kan ha stereotypa manliga egenskaper i sitt ledarskap” (KR5).

Här presenteras en viktig åsikt kring frågan. KR5 säger att det finns olika typer av män och olika typer av kvinnor. Vissa män kan ha kvinnliga egenskaper och vissa män kan ha manliga egenskaper kopplade till sitt ledarskap. Detta svar stärks när jag ställer fråga 9 till respondenterna. Nedan presenteras svaren från de manliga och kvinnliga respondenterna. Det är som tidigare nämnts en blandad åsikt bland könen om det finns två olika sorters ledarskap. Det går alltså inte att finna ett specifikt mönster bland könen som skiljer dem åt varandra i frågan.

### **9. Markera de fem viktigaste egenskaperna en chef bör inneha.**

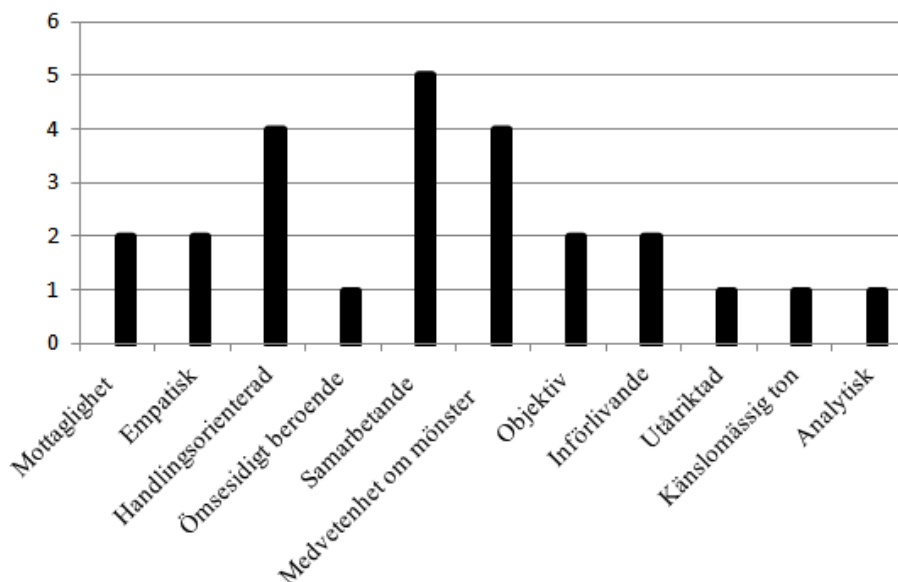
hård	känslomässig ton	reduktionistisk	opersonlig
mottaglighet	känslig	införlivande	torr
handlingsorienterad	utåtriktad	rationalistisk	Lineär
empatisk	objektiv	materialistisk	omvårdande
explicit	medvetenhet om mönster	accepterande	analytisk
ömsesidigt beroende	medlidande	samarbetande	dualistisk

Cheferna/ledarna ska utifrån deras egna tankar och funderingar och välja ut de fem viktigaste egenskaperna kring en chefsroll. Alla egenskaper är kopierade från de stereotypa manliga och kvinnliga ledaregenskaperna från mitt teoriavsnitt.

Frågan ska utreda hur läget ser ut inom organisationsvärlden i dagens Sverige. Med frågans utformning får jag som forskare en insyn i vad som prioriteras bland de manliga respektive kvinnliga respondenterna i synen kring ledaregenskaper.

De manliga respondenternas svar kan utläsas från figur 5, där egenskaperna presenteras samt hur många röster de fick.

### De manliga respondenternas svar

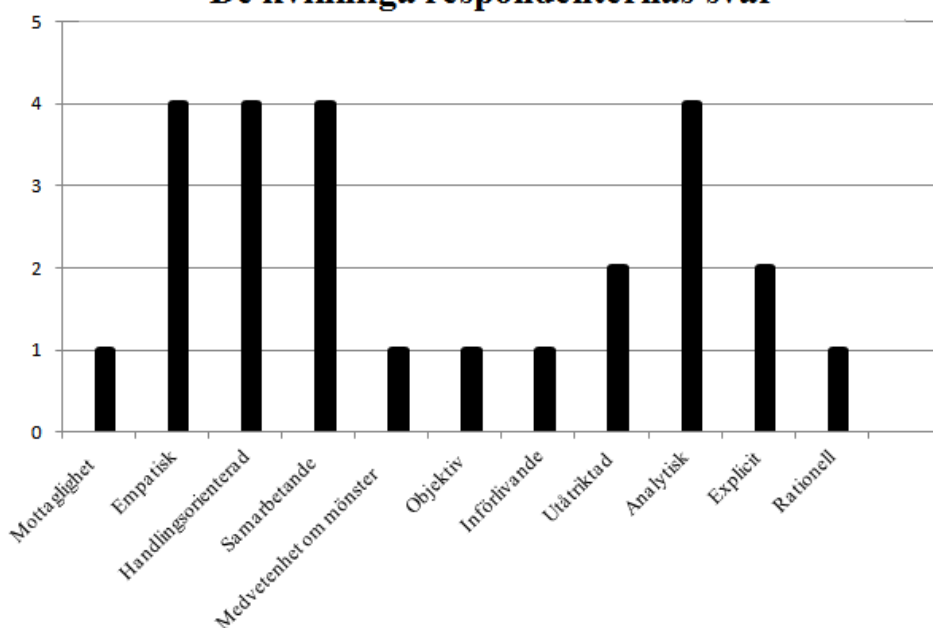


Figur 5. De manliga respondenternas svar på frågan kring ledaregenskaper

Sammanfattningen av de manliga respondenternas svar på egenskapsfrågan blev att samarbetande, medvetenhet om mönster samt handlingsorienterad fick högst utfall av respondenternas svar.

Det är intressant att notera att 7 av de 11 egenskaperna som cheferna/ledarna valde är stereotypiska föreställningar för feminina ledaregenskaper. Det tyder på att män kan applicera stereotypiskt kvinnliga egenskaper till sitt ledarskap. Nedan presenteras de kvinnliga respondenternas svar på frågan kring ledaregenskaper:

### De kvinnliga respondenternas svar



Figur 6. De kvinnliga respondenternas svar på frågan kring ledaregenskaper

Sammanfattningen av de kvinnliga respondenternas svar på egenskapsfrågan blev att samarbetande, handlingsorienterad, empatisk och analytisk hamnade i toppen i valet av lämpliga ledaregenskaper. Handlingsorienterad och analytisk är stereotypiska manliga egenskaper, medan samarbetande och empatisk är stereotypa föreställningar kring feminina ledaregenskaper.

Bland de kvinnliga respondenterna var det fyra av 10 respondenter som valde att kryssa i analytisk, medan enbart en av männen valde att kryssa i det. Det tyder på att det finns en skillnad mellan männen och kvinnorna. Sex av de 11 valda egenskaperna är stereotypiskt kvinnliga, vilket bidrar till att en majoritet av kvinnorna har markerat feminina egenskaper.

Efter att ha analyserat och presenterat svaren kring de manliga och kvinnliga respondenternas svar på ledaregenskapsfrågan ser man väldigt många likheter mellan köns svar. Dock utmärker sig kvinnorna i frågan om att chefer/ledare bör vara analytiska, medan männen inte alls resonerar på det viset. Männen liksom kvinnornas svar är att samarbete och handlingsorientering är viktigt för ledare. Dock utmärker sig männen och påvisar vikten av att ha medvetenhet om mönster inom organisationen, som är en stereotypisk feminin ledaregenskap. Egenskaperna kring samarbete, medvetenhet om mönster, empatisk samt analytisk är viktiga egenskaper att inneha, bortsett från könsrollen. För att bemästra en roll som chef/ledare är det viktigt att kunna samarbeta med sina medarbetare, kunna förstå olika mönster och vara medveten om de, samt vara empatisk mot sina medarbetare och kunna analysera viktig information i organisationsarbetet. De ovan nämnda egenskaperna kopplas till den demokratiska ledarstilen som alla respondenter kan liknas vid.

En del av egenskaperna uppfattade respondenterna som negativa och uteslöt dem direkt. Dessa var: hård, opersonlig, lineär, medlidande, torr, dualistisk, känslig, materialistisk, accepterande, omvårdande.

## 5 Slutsats och diskussion

I det sista kapitlet av uppsatsen presenteras en tydlig redogörelse av de slutsatser som man kan påvisa från den empiriska studien.

Kapitlet presenterar slutsatserna kring kvinnornas och männens ledaregenskaper samt ledarstilar. Eftersom ledaregenskaper och ledarstilar är två skilda saker separeras de från varandra genom 5.1 Slutsatser kring respondenternas ledaregenskaper och 5.2 Slutsatser kring respondenternas ledarstilar.

Presentationen kring slutsatserna avrundas med förslag på framtida forskning inom ämnet och ett tack till personer som har bidragit till uppsatsens utformning.

### 5.1 Slutsatser kring respondenternas ledaregenskaper

Utifrån min analys kring ledaregenskaper går det att finna en tydlig skillnad mellan de kvinnliga och de manliga respondenterna. I fråga nio ställer jag frågan om vilka egenskaper respondenterna prioriterar högst i en ledarposition. Av de 24 olika egenskaperna som respondenterna kunde välja bland valde kvinnorna ut 11 och detsamma gjorde männen. En stor skillnad mellan könen är att kvinnorna prioriterar egenskapen att vara analytisk. Här valde 4 av de 10 kvinnliga respondenterna att kryssa för det, medan endast en av de manliga kryssade i denna. Att vara analytisk är en stereotypisk föreställning som man kan utläsa i teoriavsnittet 3.1. Här går det alltså att dra slutsatsen kring att kvinnor kan applicera manliga stereotypa egenskaper i sitt ledarskap. En liknande slutsats går att dra till de manliga respondenterna. Även de påvisar att kvinnliga stereotypa egenskaper är av stor vikt i en roll som ledare. Alltså kan även män applicera stereotypiska kvinnliga egenskaper som samarbetande, att ha medvetenhet om mönster samt att kunna vara empatisk. Den slutsatsen får utökat stöd genom fråga åtta i intervjuguiden, där en respondent tydligt presenterar en klar bild över hur könen kan uppfattas.

De ledaregenskaper som är högprioriterade hos de båda könen är att vara samarbetande och handlingsorienterad. Att kunna samarbeta med sina medarbetare ser även jag som den viktigaste egenskapen som krävs för att klara av att leda sin organisation mot uppsatta mål.

En övervägande sammanställning av respondenternas ledarskap utifrån ledaregenskaper påvisar att det inte är väldigt mycket skillnad förutom det att kvinnor kan applicera manliga egenskaper och tvärtom gällande männen. Min studie påvisar alltså att de stereotypa föreställningarna inte längre är hållbara att utgå ifrån när det kommer till ledaregenskaper hos kvinnor och män. Det finns alltså två kön, men inte ett specifikt manligt och kvinnligt ledarskap tolkar jag utifrån mina resultat.

## 5.2 Slutsatser kring respondenternas ledarstilar

De resultat som har uppkommit kring ledarstilar är följande. Alla tio respondenter applicerar mer eller mindre den demokratiska ledarstilen i sitt arbete. Det slås fast genom att de respekterar sina medarbetare och försöker driva igenom deras idéer och tankar också. Hela organisationen är viktig, och cheferna och ledarna har alla en god insyn i hela kedjan av medarbetare, vilket bidrar till en optimal ledarroll. Ingen av respondenterna förespråkade en ledarstil som går att koppla till den auktoritära ledarstilen.

Den auktoritära ledaren utmärker sig genom att den styr med järnhand, bestämmer, ger order, kontrollerar de anställda och har krav på att veta absolut mest inom organisationen oavsett personalens kunskaper och erfarenheter (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2005:104). Ingen av respondenterna var positiv till att kontrollera sina medarbetare i för hög grad. Respondenterna var överens om att det inte går att veta allt om allt inom organisationen, utan att de anställda måste hjälpas åt tillsammans.

Som teoridelen presenterade är den demokratiska ledarstilen den dominerande ledarstilen hos ledare och chefer inom organisationer. Det kan även min empiriska studie konkret påvisa. Det går även att koppla svaren kring respondenterna till det situationsanpassade ledarskapet där man kan se på det tredje steget som är deltagande ledarskap. Vid den deltagande ledarstilen har ledaren ett starkt stöd. Men de anställda får jobba väldigt mycket på egen hand. Det är vad de flesta av respondenterna påvisar i sina svar. Ledarrollen som respondenterna innehar har starkt stöd hos de resterande medarbetarna, och de anställda frågar om hjälp när det behövs, annars sköter de sina områden med sin egen kompetens.

## 5.3 Förslag på vidare forskning

Efter min studie kring ledarskap har tankar florerat kring hur fortsatt forskning kan bedrivas. I kommande forskning vore det av väsentlig betydelse att inkludera flera respondenter i undersökningen, för att kunna presentera ett tyngre material kring läget i Sverige. Det skulle även vara av betydelse att se hur anställdas syn inom den offentliga sektorn ser på hur manliga och kvinnliga ledare kan skilja sig åt och om de har en annan tanke kring könsroll i ledarskapspositioner.

En kommande studie skulle även kunna innehålla teorier kring stress, kommunikation och motivation för att se på skillnader mellan könen. Det skulle bidra till ett helt annat resultat. Det går självklart att använda sig av andra teorier, men dessa finner jag mest användbara för kommande studier.

En tanke som har slagit mig under skrivandets gång är att det vore intressant att jämföra ledarskapet i den privata och den offentliga sektorn i en jämförande studie. I den privata sektorn är männen klart dominerande på höga positioner som man kan se med hjälp av figur 1. Vid en sådan jämförelse kan man jämföra på samma vis som i min studie, alltså att se på skillnader mellan män och kvinnor men man kan även undersöka rekryteringsprocessen och se om den skiljer sig mellan sektorerna.

Fortsatt forskning kring varför kvinnor har problem att uppnå en chefsposition inom den privata sektorn är av hög prioritet, med tanke på dagens skevhet. Eftersom en generalisering utifrån min studie påvisar att ledarskapet inte skiljer sig markant åt är det ett stort problem att kvinnor inte når upp till höga chefspositioner i samma utsträckning som männen i den privata sektorn. Visst behöver det inte se ut på samma vis i den privata sektorn som det gör i den offentliga sektorn, vilket gör det ännu mera intressant att undersöka.

## 5.4 Ett stort tack till

Ett stort tack vill jag rikta till min kära familj som har bidragit med stöd, uppmuntran och uppbackning vid uppsatsskrivandet och korrekturläsandet. Ännu ett tack vill jag ge till min handledare som har bidragit med konstruktiv kritik under uppsatsskrivandet. Ett sista tack ger jag till respondenterna som bidragit till mitt empiriska material, stort tack till er alla.

## 6 Referenser

- Alvesson, Mats - Billing Due Yvonne, 2009. *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Avotie, Leena, 1998. *Chefer ur ett genuskulturellt perspektiv*. Uppsala: Reprocentralen, HSC.
- Axelsson Lennér, Barbro – Thylefors, Ingela 2005. *Arbetsgruppens psykologi*. Upplaga 4. Stockholm: Natur och Kultur.
- Blomquist, Christine – Röding, Pia, 2010. *Ledarskap – personen, reflektionen & samtalet*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bruzelius, Lars – Skärvad, Per - Hugo, 2004. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Christensen, Tom - Læg Reid, Per – Roness, Paul - Røvik, Kjell Arne. *Organisationsteori för offentlig sektor*. Sverige: Liber AB.
- Drake, Irmelin – Solberg, Anne Grethe, 1996. *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Esaiasson, Peter - Mikael Gilljam - Henrik Oscarsson & Lena Wängnerud, 2007. *Metodpraktikan, Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 3. Vällingby: Nordstedts Juridik.
- Forslund, Magnus, 2009. *Organisering och ledning*. Sverige: Norstedts Akademiska Förlag.
- Hines, Ruth, 1992. "Accounting: filling the negative space", *Accounting, Organization and Society*, 17(3-4): 314-41.
- Höök, Pia, 2001. *Stridspiloter i vida kjolar, om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI (Ekonomiska forskningsinstitutet) vid handelshögskolan
- Kotter, John, 1990. *A force for change. How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Lundahl, Ulf – Skärvad, Per-Hugo, 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Marshall, Judi, 1993. "Organizational communication from a feminist perspective", I S. Deetz (ed.), *Communication Yearbook*. Vol. 16. Newbury Park, CA: Sage.
- Michels, Robert 1962. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Free Press. New York.
- Rubenowitz, Sigvard, 2004. *Organisationspsykologi och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur AB.
- Statistiska Centralbyrån, 2010. *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Teorell, Jan - Svensson, Torsten, 2007. *Att fråga och att svara – samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.
- Wahl, Anna, 2003. *Könsstrukturer i organisationer: Kvinnliga civilekonomer och civilingenjörers karriärutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Weber, Max, 1964. *The Theory Of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.



Yukl, Gary, 2006. *Leadership in Organization*. Upplaga 6. New Jersey: Pearson Education, Inc.

# 7 Bilaga 1

**Namn:**

**Ålder:**

**Inledande frågor:**

- *Vad har Du för utbildning?*
- *Hur länge har Du arbetat som chef/ledare i hela ditt arbetsliv?*

**Ledarskapsfrågor – egenskaper och ledarstilar:**

- *Vad är skillnaden mellan att vara en ledare och en chef, och vad är du?*
- *Vad är speciellt med Ditt ledarskap, och vilka för- och nackdelar har det?*
- *I din ställning som chef/ledare har du en viss maktposition. På vilket sätt applicerar Du Din maktposition inom organisationen?*
- *Inom ledarskapsforskning talar man om kontrollorientering. På vilket sett kontrollerar Du din organisation samt dina medarbetare?*
- *Självförtroende är ett begrepp som uppkommer inom ledarskapsforskningen. Vad betyder självförtroende för Dig? Och vilken nivå av självförtroende har Du?*
- *Inom organisationslivet kan förändringar vara aktuella. Hur påverkas Du av förändringar inom Din organisation? Och hur kan man definiera en god/sämre förändring inom organisationen?*
- *Vad krävs för att bli en väl ansedd chef/ledare inom organisationsvärlden?*
- *Inom ledarskapsforskningen är frågan om män och kvinnor som chefer väldigt aktualiserat. Könen man och kvinna finns, men finns det ett manligt respektive kvinnligt ledarskap?*

---

**Markera de fem viktigaste egenskaperna en chef bör inneha.**

hård	känslomässig ton	reduktionistisk	opersonlig
mottaglighet	känslig	införlivande	torr
handlingsorienterad	utåtriktad	rationell	linjär
empatisk	objektiv	materialistisk	omvårdande
explicit	medvetenhet om mönster	accepterande	analytisk
ömsesidigt beroende	medlidande	samarbetande	dualistisk

---

## 8 Bilaga 2

Hej!

Mitt namn är Dan Ishaq och skriver för tillfället min C-uppsats i Statsvetenskap. I min C-uppsats skriver jag om ledarskap.

Jag har valt att genomföra intervjuer med chefer och ledare inom Lunds kommun för att kunna presentera ett eget empiriskt material kring min frågeställning om ledarskap.

Det vore av stor betydelse om Du skulle kunna tänka Dig att ställa upp och svara på ett antal frågor kring ledaregenskaper och ledarstilar.

Om Du inte har tid för en intervju, ansikte mot ansikte, kan vi även ta intervjun via telefon. Jag föredrar dock att vi tar det ansikte mot ansikte.

Det vore väldigt snällt om Du kunde meddela mig så fort som möjligt om lämpliga tider som kan passa.

Tidsramen för intervjun ska inte ta mer än 30 minuter!

Återigen skulle jag vara oerhört tacksam om Du kan ställa upp på en intervju. Om Du inte har möjlighet att vara med på intervjun vore jag tacksam om Du kunde meddela mig det så kan jag försöka få tag i andra chefer och ledare i kommunen.

Tack på förhand!

Hoppas vi ses snart.

Vänliga hälsningar.

Dan Ishaq

076-2378587

Lunds Universitet

Statsvetenskapliga institutionen

## 9 Bilaga 3

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ÅLDER	10	46,00	59,00	52,3000	4,66786
Valid N (listwise)	10				